



Ministerie van Defensie

# Jaarverslag Integriteit Defensie | 2021





# Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1 Uitgelicht: Trainingen Sociale Veiligheid	6
2 Herziening integriteitsstelsel	9
3 Integriteitsorganisatie	11
4 Bevorderen	14
5 Bewaken	18
6 Beschouwen	24
7 Toekomstvisie	27
8 Afkortingenlijst	29
Bijlage 1 Koninklijke Marine	30
Bijlage 2 Koninklijke Landmacht	48
Bijlage 3 Koninklijke Luchtmacht	70
Bijlage 4 Koninklijke Marechaussee	84
Bijlage 5 Bestuursstaf	102
Bijlage 6 Defensie Ondersteuningscommando	110
Bijlage 7 Defensie Materieel Organisatie	126



## Voorwoord

Veiligheid is de spil waar Defensie om draait. Veiligheid door te beschermen wat ons dierbaar is. Dat betekent dat we die veiligheid ook aan elkaar willen bieden, door een omgeving te creëren waar zowel fysiek als sociaal veilig kan worden gewerkt. Dit is een verantwoordelijkheid van ons allemaal, iedere dag.

Een groot aantal collega's heeft in 2021 deels thuis gewerkt. Dit bracht nieuwe uitdagingen met zich mee, zoals hoe je als team of eenheid blijft functioneren 'op afstand'. Velen misten de kop koffie en het even binnenlopen. Toch ging het werk door. Daar zijn we trots op. Een cultuur maak je met elkaar. Door je gedrag, wat je zegt, doet, waar je om lacht of waar je je over uitspreekt, laat je zien waar je voor staat. Sociale veiligheid gaat over jou, over je collega's en jullie samen. Normen worden gevormd door de invulling die je er samen aan geeft. Het vraagt moed je daarover uit te spreken en te luisteren naar elkaar.



In 2021 zijn met veel collega's gesprekken gevoerd over de manier waarop Defensie omgaat met sociale veiligheid. Doen we de goede dingen, en doen we de dingen goed? Hieruit bleek dat er heel veel regelingen en hulplijnen zijn, maar dat een heldere regie en communicatie gemist werd. Met die insteek is het integriteitsbeleid aangepast, en belangrijker nog, zijn er stappen gezet om ons allen nog beter te ondersteunen op dit gebied. Belangrijke mijlpalen hierbij zijn de toegenomen aandacht voor nazorg en de grotere vertrouwelijkheid in het meldsysteem. Ook kijken we hoe de ontwikkelingen rondom de adaptieve krijgsmacht, waarbij we samenwerken met personen en bedrijven buiten Defensie, op een integere manier vormgegeven kunnen worden. Innovatie en integriteit gaan hand in hand.

In dit jaarverslag doen de defensieonderdelen samen verslag van de cijfers en ontwikkelingen. Het duiden van de cijfers is, net als vorig jaar, lastig, nu de omstandigheden door covid zo afwijkend zijn. Toch ben ik voorzichtig positief. Ten opzichte van eerdere metingen zien we een afname van ongewenst gedrag op de werkvloer. Deze afname zien we specifiek bij jongere militairen. Ook wordt ongewenst gedrag vaker besproken met collega's in de directe omgeving, wat duidt op een verbeterd sociaal veiligheidsklimaat. Dit hebben we samen voor elkaar gekregen, en dit moeten we samen vasthouden en nog verder ontwikkelen.

Afgelopen jaar hebben we ook open gestaan voor signalen waaruit blijkt dat we als organisatie nog niet zijn waar we willen zijn op het gebied van diversiteit en inclusie. Vrouwen die in opleidingen geconfronteerd worden met beeldvorming die geen recht doet aan de veelheid van talenten die de krijgsmacht nodig heeft. Collega's die de dienst verlaten omdat ze zich niet gezien voelen in onze organisatie en te maken hebben met vooroordelen en onbegrip. Deze signalen grijpen ons allemaal aan en dwingen ons tot actie. Dit maakt dat integriteit en sociale veiligheid voor mij actueler zijn dan ooit.

Aandacht voor sociale veiligheid gaat meer en meer een vanzelfsprekend onderdeel binnen onze opleidingen, ons leiderschap en ons werk worden. Laten we dat doel blijven vasthouden en doorgaan met structurele verbeteringen op dit gebied. Zo beschermen we wat ons dierbaar is.

DE SECRETARIS-GENERAAL  
Mr. G.E.A. van Craaikamp

# 1 Uitgelicht: Trainingen Sociale Veiligheid

Veilig werken is voor Defensie de norm. Zoals verwoord in het Plan van Aanpak Versterking Sociale Veiligheid betekent veilig werken voor Defensie: werken in een cultuur waarin je anders mag denken en zijn en je je twijfels kunt uitspreken. Om dit mogelijk te maken is een brede en samenhangende aanpak van verschillende maatregelen nodig. Een dergelijke aanpak draagt bij aan een integere en sociaal veilige organisatie, waarin we elkaar beschermen voor ongewenst gedrag. Ook is het van belang gewenst gedrag te stimuleren om een sociaal veilige omgeving te bevorderen. Daarom is in 2021 veel geïnvesteerd in diverse trainingen op het gebied van sociale veiligheid. In dit hoofdstuk leest u hier meer over.

## 1.1 Sociale veiligheid en integriteit

Vanuit de overtuiging dat een sociaal veilige werkomgeving leidt tot betere prestaties op individueel en teamniveau, zet Defensie zich in om de sociale veiligheid structureel te verbeteren door zich te richten op blijvende gedragsverandering. Onveilige situaties remmen het persoonlijk prestatievermogen en daarmee ook het vermogen van teams en uiteindelijk dat van de organisatie. Sociaal veilige werkomgevingen leveren naast betere teamprestaties ook aantoonbaar meer werkplezier en minder ziekteverzuim op<sup>1</sup>. In zo'n omgeving voelen medewerkers zich vrij om ongewenst en gewenst gedrag met elkaar te bespreken. Dit onderwerp gaat dan ook hand in hand met integriteit. In het defensiebeleid voor een sociaal veilige en integere omgeving ligt de nadruk op de gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het gaat ons allemaal aan.



<sup>1</sup> Jehn & Bezrukova (2010); Willis (2014), Çelik (2018).

## 1.2 Totstandkoming Trainingen Sociale Veiligheid

Bij de aanpak van sociale veiligheid en integriteit is gezocht naar samenwerking en verschillende ketenpartners en defensieonderdelen (DO'n) hebben hieraan bijgedragen. Hoe we met dit onderwerp omgaan moet aansluiten bij de behoeften en wensen die leven in de organisatie. Het gaat immers om de defensiecultuur en het gedrag dat hieruit ontstaat. Een belangrijk onderdeel binnen de aanpak van sociale veiligheid is opleiding en training. Opleiden, het creëren van bewustwording en het geven van het goede voorbeeld hebben een groot effect op cultuur en de vorming van gedrag, waardoor we integriteitsschendingen meer kunnen voorkomen en een sociaal veilige werkomgeving kunnen versterken. De aandacht voor sociale veiligheid en integriteit is verwerkt in alle defensieopleidingen. Hiernaast bleek een behoefte aan extra trainingen op dit vlak te bestaan. In 2019/2020 is een externe partner gecontracteerd om in deze behoefte te voorzien<sup>2</sup>. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een aantal opleidingen, waarin de Gedragscode integriteit en de daarbij behorende Gedragsregels de basis vormen:

1. Sociale veiligheid, diversiteit & inclusiviteit
2. Leidinggeven aan een sociaal veilige werkomgeving
3. Sociale veiligheid voor jou en je team
4. Sociaal veilig hybride werken
5. Uitspreken, bespreken, aanspreken
6. Sociale veiligheid en kameraadschap
7. Sociale veiligheid: mindbugs en bias

De eerste drie trainingen worden gezien als de basismodules. De overige trainingen bieden verdieping op bepaalde thema's die behandeld zijn in de basismodules. De modules kunnen zowel aanvullend op elkaar als los worden gevolgd. Ze zijn breed inzetbaar, praktisch en interactief en zijn voor heel Defensie beschikbaar. Tijdens de training is er afwisseling tussen theorie, het delen van (operationele) ervaringen en het houden van oefengesprekken (al dan niet met acteurs). Leren door te doen en te ervaren staat centraal bij alle trainingen.

## 1.3 Uitvoering en evaluatie



In het najaar van 2020 is gestart met de ontwikkeling van de eerste twee trainingen ('Sociale veiligheid, diversiteit & inclusiviteit' en 'Leidinggeven aan een sociaal veilige werkomgeving') en deze zijn in 2021 van start gegaan. De training 'Sociale veiligheid voor jou en je team' en de training 'Sociaal veilig hybride werken' waren in het najaar gereed en de overige trainingen worden vanaf 2022 aangeboden. Door covid moest er uitgeweken worden naar een online variant. Daarom zijn de trainingen nu zowel offline als online beschikbaar (met uitzondering van de training Sociale veiligheid voor jou en je team).

In 2021 zijn er 126 trainingen gegeven, waaraan ongeveer 1500 collega's hebben deelgenomen. Er was vooraf de verwachting dat er jaarlijks vijftig trainingen zouden worden gegeven. De interesse vanuit de organisatie en de gedrevenheid van het (ontwikkel)team maakten mogelijk dat dit meer dan verdubbeld is.

<sup>2</sup> Bij de totstandkoming hiervan was een aantal partijen betrokken: Directie Veiligheid (DV), het Expertise Centrum Leiderschap Defensie (ECLD), Coördinatiecentrum Expertise Arbeidsomstandigheden (CEAG) en het team Diversiteit & Inclusiviteit (D&I) en Kennis en Innovatie (MI) met de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID) als coördinator.

De trainingen zijn erg goed ontvangen en hebben heel duidelijk de behoefte ingevuld. Zo laat de evaluatie van de trainingen ‘Sociale veiligheid, diversiteit & inclusiviteit’ zien dat de deelnemers de praktische aanpak en de gecreëerde bewustwording van (onbewuste) vooroordelen waarderen. Deelnemers verkennen in deze training de onderlinge verschillen en ontdekken wat de kenmerken zijn van een team waarin iedereen zich welkom en veilig voelt. En deze werkwijze sluit aan bij de doelgroep:

“De training heeft mij handvatten gegeven om beter een sociaal onveilige situatie te onderkennen en hier een gesprek over te kunnen voeren.”

De training ‘Leidinggeven aan een sociaal veilige werkomgeving’ is eveneens positief ontvangen. Deze training is gericht op de rol van leidinggevers rondom sociale veiligheid. Er wordt geoefend met het leren herkennen van sociaal onveilig gedrag binnen het team, het bespreekbaar maken hiervan en het bevorderen van gewenste gedrag. De praktische aanpak en het verhogen van de bewustwording voor dit onderwerp werden in deze trainingen het meest gewaardeerd door de deelnemers:

“De afwisseling tussen theorie en praktijk en het oefenen met acteurs vond ik goed. Hier wil ik meer van. Heel graag zou ik met mijn groep verder willen trainen.”

In de training ‘Sociale veiligheid voor jou en je team’ onderzoeken deelnemers de sociale veiligheid binnen hun eigen team. De normen, waarden en groepsdynamiek worden in deze training met elkaar onderzocht en er wordt stilgestaan bij de vraag wat gewenst gedrag is en op welke wijze conflicten in het team veilig kunnen worden opgelost. De gegeven trainingen zijn positief ontvangen en voor komend jaar is er ook veel vraag naar deze training:

“Een zeer nuttige dag waarbij mijn manschappen zich op een heel ander vlak hebben ontwikkeld. Conflictontwijkend communiceren, nadenken en praten over gevoelens en discussiëren over hoe we een nog betere werksfeer kunnen creëren. Een verdieping die erg waardevol is.”

#### 1.4 Toekomst

Het onderwerp sociale veiligheid is in de hele maatschappij zeer actueel. De behoefte aan en vraag naar opleidingen is hierdoor groot en neemt nog steeds toe. Naast de maatschappelijke ontwikkelingen die ertoe leiden dat dit onderwerp veel aandacht heeft, is er ook een aantal interne ontwikkelingen dat leidt tot een vergrote behoefte aan trainingen. Zo wordt er steeds meer van leidinggevers binnen Defensie verwacht. Zij dienen een sociaal veilige en integere werkomgeving te bieden, voldoende ruimte voor tegenspraak in te richten en medewerkers te stimuleren signalen aan te kaarten. Training en opleiding zijn waardevolle instrumenten om leidinggevers hierin vaardig te maken.

We gaan er dan ook vanuit dat de vraag naar trainingen zal blijven toenemen. Samen met de verschillende kennispartners blijven we de trainingen evalueren en doorontwikkelen, omdat we een veilige en veelzijdige werkgever willen zijn en blijven. Defensie wil herkenbaar zijn voor alle groepen in de samenleving. Als organisatie zijn we op ons best als wij de diversiteit van alle Nederlanders omarmen en waarderen. Het maakt ons trots dat we een trainingsaanbod hebben kunnen ontwikkelen dat hieraan bijdraagt. Het geeft ons vertrouwen voor een toekomst waarin sociale veiligheid en integriteit nog meer dan nu een vast gespreks- onderwerp zijn.



## 2 Herziening integriteitsstelsel

In 2021 zijn er grote stappen voorwaarts gemaakt op het gebied van het herzien van het integriteitsbeleid. De Aanwijzing SG-984 Integriteit, waarin het integriteitsbeleid van Defensie staat beschreven, is herzien. Het nieuwe beleid is cyclisch vormgegeven met de termen Bevorderen, Bewaken en Beschouwen (drie B's). Deze drie B's vormen tevens de structuur van dit jaarverslag. In dit hoofdstuk leest u meer over de herziening van het integriteitsstelsel binnen Defensie.

### 2.1 Doelen integriteitsstelsel en herziening Aanwijzing SG-984 Integriteit

In het Jaarverslag Integriteit Defensie van 2020 is te lezen dat in 2021 de aanbevelingen uit de klankbordgroepen verwerkt zouden worden tot een integriteitsstelsel waarin Defensie de volgende doelen nastreeft:

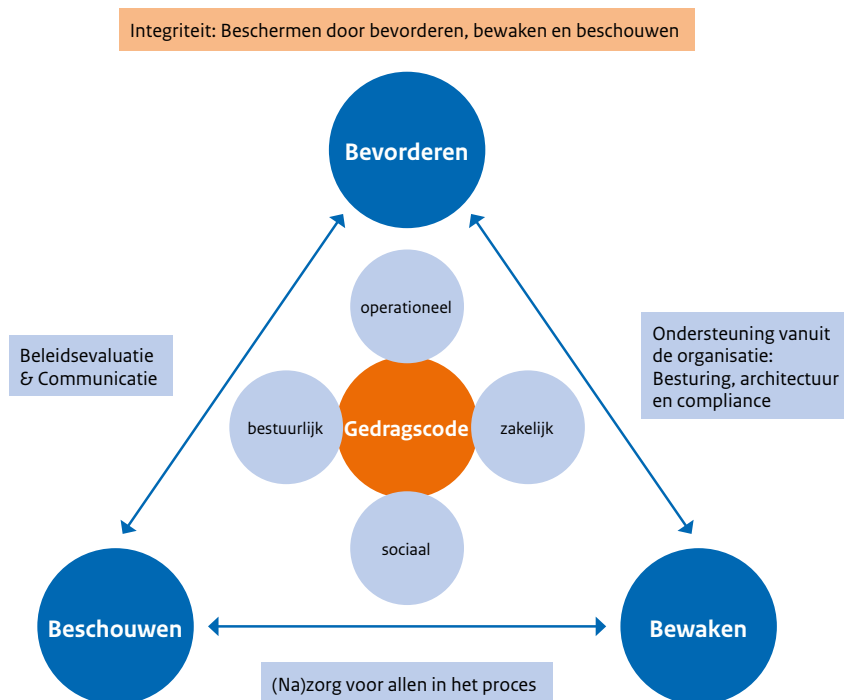
1. Integriteit integraal en intrinsiek deel uit laten maken van ons gedrag en onze processen.
2. Vanuit het perspectief van de medewerker een goede, integere werkgever zijn, en daarmee een veilige werkomgeving bieden.
3. Vanuit het perspectief van de maatschappij een betrouwbare, professionele, maatschappelijk relevante en transparante organisatie zijn.



Daarom is het integriteitsbeleid aangepast. De nieuwe aanwijzing laat zien hoe Defensie integriteit concreet maakt. De aanwijzing start met een visie, die nodig is om duidelijk te maken hoe integriteit bijdraagt aan de kerntaken van Defensie en wat we gezamenlijk willen.

Om de genoemde doelen te bereiken en concreter in te vullen, werken we vanuit onze missie op drie velden aan integriteit:

- **Bevorderen** van moreel verantwoord beslissen en handelen. Het gaat hierbij om het bevorderen van de morele competentie en het leren herkennen van en omgaan met dilemma's, zodat het werk op goede wijze en om de juiste redenen gedaan wordt. Om die inschatting te kunnen maken moet worden aangegeven wat gewenst gedrag is, wat de regels zijn en waar die te vinden zijn. Er moet een veilige werkomgeving worden gecreëerd en mensen moeten onder meer worden opgeleid en begeleid in het omgaan met dilemma's.
- **Bewaken** van waarden en grenzen. Bewaken houdt enerzijds in mensen aanspreken en waarschuwen als ze dreigen de Gedragsregels te overschrijden. Anderzijds gaat het om het verdedigen van de waarden en grenzen als men wel over de grens gaat. Dan is handhaven en sanctioneren nodig. Bij meldingen en klachten is het cruciaal dat deze adequaat, professioneel en vooral veilig en vertrouwelijk worden opgepakt.
- **Beschouwen** wat goed gaat en beter kan. Door middel van een open dialoog leren medewerkers van signalen en kwesties. Door periodiek de integriteitscultuur van eenheden in kaart te brengen worden commandanten ondersteund bij het verbeteren van integriteit in de eenheid. Het analyseren van de geregistreerde contactmomenten, (geanonimiseerde) meldingen en klachten geeft tevens meer zicht op wat er speelt. Ook het evalueren van de effecten van bestaand beleid en het normatief kader (Gedragscode en -regels) is hierbij van belang. Met de uitkomsten uit de beschouwende reflectie kan invulling gegeven worden aan de lerende organisatie.



## 2.2 Verdere implementatie integriteitsbeleid

In 2019 is door de SG opdracht gegeven de Aanwijzing SG-984 Integriteit te herzien. Het meenemen van de mening van de medewerker was hierbij cruciaal. In 2021 is het concept beleid geschreven en afgestemd met diverse experts binnen en buiten Defensie, en de verwachting is dat de aanwijzing in het eerste kwartaal van 2022 geformaliseerd kan worden. De speerpunten van het integriteitsbeleid zijn in lijn met de vijf sporen van het Plan van Aanpak Versterking Sociale Veiligheid (2019), dat volgde uit de beleidsreactie op het rapport van de Commissie Giebels in 2018. Deze vijf sporen zijn gericht op opleiding, leiderschap, meld- en registratie systeem, personeelsbeleid en cultuur. Het beleid is cyclisch vormgegeven met de termen Bevorderen, Bewaken en Beschouwen. Deze drie B's vormen tevens de structuur van dit jaarverslag.

Vooruitlopend op de implementatie van het vernieuwde beleid is in 2021 reeds uitvoering gegeven aan:

- Het bevorderen van (aandacht voor) sociale veiligheid in opleidingscurricula;
- Het ontwikkelen en geven van diverse opleidingen en workshops voor teams en leidinggevers;
- Het versterken en bewaken van (na)zorg bij meldingen;

- Het introduceren van een digitaal meldformulier als vervanging voor de optie om in PeopleSoft Melding Voorvallen (MVV) integriteitsmeldingen te doen;
- Het evalueren (beschouwen) van het Meldpunt Integriteit Defensie (MID) en de positionering van de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID).

Verder is ter ondersteuning van de leidinggevende en medewerker geïnvesteerd in de kwaliteit van vertrouwenspersonen en integriteitsadviseurs. Ook zijn ter bevordering van de veilige werkomgeving op diverse plekken binnen alle Defensieonderdelen interventies gedaan onder de noemer just culture-actieonderzoek. Om de zakelijke integriteit te verbeteren is de werk-stuurgroepcombinatie Externe Samenwerking en Integriteit (ESI) gestart. Hierin is onder andere de regeling nevenwerkzaamheden herzien, met specifieke aandacht voor de positie van reservisten en medewerkers met andere contractvormen. Deze regeling is gereed en zal in 2022 aangeboden worden aan de vakcentrales.

Echter, integriteitsbeleid is nooit af. De verbinding tussen de verschillende spelers en het vasthouden van de aandacht voor dit onderwerp zijn cruciaal voor het (verder) bevorderen, bewaken en beschouwen van onze integriteit met de Gedragcode Defensie als basis.

## 3 Integriteitsorganisatie

Voordat wij kunnen spreken van ‘de integriteit van Defensie’ moeten alle medewerkers een beeld hebben van wat integriteit binnen Defensie precies is en wat dit voor de eigen positie of functie betekent. Deze basis staat los van rang, schaal, functie of defensieonderdeel (DO). Iedereen heeft invloed op hoe integriteit binnen Defensie eruit ziet. Het bereiken, adviseren en helpen van de meer dan zestigduizend werknemers van Defensie vraagt om een integriteitsorganisatie die zowel de bestuurlijke toplaag bereikt alsook de dagelijkse operationele werkvloer. In dit hoofdstuk leest u over hoe dit is vormgegeven.

### 3.1 Defensiebrede integriteitsorganisatie

Vanuit de Bestuursstaf (BS) worden de kaders rondom integriteit binnen Defensie aangegeven door de Directie Veiligheid (DV). De commandanten van de defensieonderdelen geven vervolgens invulling aan het integriteitsbeleid binnen hun eigen organisatie en de Secretaris-Generaal binnen de ambtelijke organisatie. Om de onderdelen hierbij te helpen zijn er diverse ondersteuningsmogelijkheden beschikbaar. Zo is er bijvoorbeeld de COID. Zij is er voor iedereen die inhoudelijke of praktische ondersteuning bij integriteitskwesaties zoekt. Verder is er het MID en vindt er elke twee maanden het Defensie Integriteitoverleg (DIO)

plaats waar elk onderdeel aan deelneemt en waar onderdeelsoverstijgende integriteitskwesaties worden besproken. Hiermee wordt onder andere de samenhang en de kennisuitwisseling tussen de verschillende onderdelen bevordert. Daarnaast beschikt elk defensieonderdeel over eigen medewerkers die zich richten op integriteit en sociale veiligheid. Zo heeft elk onderdeel een netwerk van vertrouwenspersonen en toegewezen adviseurs integriteit vanuit de COID. De defensieonderdelen hebben vaak ook nog eigen adviseurs sociale veiligheid en/of (staf)medewerkers integriteit, die zich bezighouden met het eigen DO-beleid (meer informatie per defensieonderdeel is te vinden in de bijlagen).



### 3.2 Meldsysteem

Defensie wil dat medewerkers die een klacht of vermoeden hebben van een integriteitsschending of misstand binnen Defensie dit zo goed en zo makkelijk mogelijk kunnen melden. Daarom werkt Defensie aan een nieuw registratiesysteem voor Integriteit, Misstanden en Klachten (IMK). Met het ontwikkelen van het IMK:

- wordt de manier van melden sterk vereenvoudigd;
- wordt het aantal functionarissen die de meldingen kunnen zien nog meer beperkt;
- worden de initiële registratietaken door professionals binnen de COID uitgevoerd;
- worden de vervolgstappen en afdoening inzichtelijker vastgelegd;
- worden alle vermoedens van integriteitsschendingen, misstanden en klachten centraal opgeslagen, en
- wordt het defensiebrede integriteitsmanagement versterkt door rapportages en sturingsinformatie.

De overgang naar een nieuw registratiesysteem verloopt in drie stappen. De eerste stap is in 2021 genomen. Sinds 4 november kunnen in MVV geen nieuwe integriteitsmeldingen gemaakt worden. In plaats hiervan is het nieuwe webformulier gekomen. Alle meldingen worden nu centraal vastgelegd in het registratiesysteem van de COID. De tweede stap wordt in 2022 genomen. Dan worden het bestaande klachtenregistratiesysteem en het registratiesysteem van de COID samengevoegd zodat er één centraal registratiesysteem overblijft. Op lange termijn (medio 2024) zal de registratie van meldingen opgenomen worden in het nieuwe systeem voor integraal risicomanagement dat ontwikkeld wordt door DV.

Het nieuwe webformulier heeft als doel de drempel om een incident te melden te verlagen. Melden kan snel en toch zorgvuldig. Online moet alleen een korte situatiebeschrijving ingevuld worden. Daarna gaat de melding via het MID naar de adviseur integriteit van de COID. Deze pakt vervolgens de melding op. Uitgangspunt blijft dat medewerkers melden bij hun leidinggevende. Indien de leidinggevende een melding ontvangt van een medewerker kan deze zelf ook gebruik maken van het webformulier of vooraf de adviseur integriteit consulteren. De adviseur integriteit zal de melding registreren in het registratiesysteem en de leidinggevende adviseren over het verdere proces.



Het webformulier is te vinden via het [intranet](#) en in de Mijn Defensie app. Die kan op alle mobiele devices geïnstalleerd worden. Het meldformulier staat dan in de app onder de tegel 'melden'. Telefonisch of per e-mail melden blijft ook mogelijk via het MID, telefoonnummer 070-3765915, en e-mail: [meldpunt.integriteit.defensie@mindef.nl](mailto:meldpunt.integriteit.defensie@mindef.nl).

### 3.3 Het verhaal van Rolf

Adviseurs integriteit van de COID hebben een belangrijke taak binnen onze integriteitsorganisatie. Om meer beeld te geven over hoe een integriteitsadviseur tegen zijn werk aan kijkt, leest u hieronder het persoonlijke verhaal van Rolf.

*Sinds half 2021 werk ik als adviseur integriteit bij de COID. Als beroepsofficier met 22 jaar ervaring heb ik voornamelijk bij gevechts- en gevechtsondersteunende eenheden gediend, heb ik op pelotons- tot en met brigadeniveau gewerkt en heb ik uitzendingen naar Irak en Afghanistan op mijn naam staan.*



*Mij is weleens verteld dat de functie van adviseur integriteit een 'verrassende stap' is in mijn loopbaan. Voor mij is dit echter een heel logische stap. Ik weet uit ervaring dat binnen Defensie elke dag keihard gewerkt wordt maar dat op het gebied van sociale veiligheid en integriteit nog veel winst te behalen is. Door de jaren heen ben ik goede en slechte voorbeelden tegen gekomen van hoe er met sociale veiligheid en integriteit wordt omgegaan. En dat snap ik, want zelf ben ik ook af en toe 'door schade en schande' wijs geworden. Waarom ik deze onderwerpen zo belangrijk vind en mijn kennis hierover wil delen met anderen? Omdat het delen van mijn kennis ervoor zal zorgen dat eenheden en hun commandanten niet door schade en schande wijs hoeven te worden, maar meteen beter met dergelijke zaken weten om te gaan. Want sociale veiligheid en integriteit zijn naadloos verbonden met prestaties. We kunnen grote stappen maken als iedereen zich hier bewuster van is. En als ik daaraan kan bijdragen, past deze functie juist heel goed in mijn loopbaan.*

*Als adviseur integriteit met vooral een operationele achtergrond ken ik de dynamiek van een operationele eenheid. Ik weet hoe het gaat op de werkvloer en ken de (werk)druk die er ligt bij een eenheid en in het bijzonder bij de commandant en zijn of haar staf. Het is dan makkelijk zeggen dat integriteit hoog op een prioriteringslijstje moet komen. Echter, er zijn zoveel andere belangrijke zaken op het gebied van personeel, materieel en in de uitvoering van opwerktrajecten en jaarplannen. Maar ik weet ook dat wanneer het op de werkvloer 'klopt', mensen graag bij een eenheid willen werken. Dat er dan wederzijds vertrouwen is en ruimte voor iedereen om een bijdrage te leveren. Ik heb gemerkt dat mensen dan hun schouders eronder zetten en trots zijn op wat ze doen. En heel belangrijk, het aantal incidenten van ongewenst gedrag zal dan ook lager zijn. Wanneer het met de werksfeer en de (sociale) veiligheid goed voor elkaar is, zullen de andere uitdagingen ook een stukje makkelijker worden omdat de eenheid sterker wordt en daardoor ook beter tegenslagen kan incasseren.*

*Als je mij vraagt wat Defensie op dit vlak nog kan verbeteren dan vind ik dat we mensen die aan het begin van hun militaire loopbaan staan meer zouden moeten vormen op het gebied van (sociale) veiligheid en integriteit. Dit zou echt een vast onderdeel moeten worden van onze leiderschapstrainingen. Het reageren op integriteitsschendingen is iets dat we moeten (blijven) doen, maar ik vind eigenlijk dat elke schending er een teveel is. Het voorkomen van schendingen zie ik als een onderwerp waar we, ook als COID, zoveel als mogelijk op moeten inzetten.*

## 4 Bevorderen

Bevorderen gaat over het actief mogelijk maken van een sociaal veilig en integer werkklimaat, door aandacht te besteden aan moreel verantwoord oordelen, beslissen en handelen. Dit gebeurt op alle niveaus binnen onze organisatie en dit wordt onder andere bereikt door te werken aan de morele competentie en het leren herkennen van en omgaan met dilemma's. Defensie wil namelijk een sociaal veilige en integere organisatie zijn en blijven en hiervoor is iedere leidinggevende en medewerker medeverantwoordelijk. Om hierin zoveel mogelijk ondersteuning te bieden vinden er binnen de DO'n veel integriteitsbevorderende activiteiten plaats. In dit hoofdstuk vindt u een globaal overzicht van de bevorderende activiteiten die in 2021 hebben plaatsgevonden (een volledig overzicht van alle activiteiten per defensieonderdeel vindt u in de bijlagen.)

### 4.1 Voorlichtingen, trainingen en workshops

In 2021 zijn er diverse maatwerkworkshops en -voorlichtingen gegeven door onder andere integriteitsadviseurs en trainers van de COID en de Coördinatoren Vertrouwenspersonen (CVP'n). Een belangrijk onderdeel binnen trainingen is hoe de leidinggevendenden zelf een integriteitsoverleg met het team kunnen leiden. Naast de diverse voorlichtingen en workshops hebben er in 2021 ook weer meerdere Trainingen Morele Oordeelsvorming (TMO's) plaatsgevonden. In een TMO gaan deelnemers aan de slag met het analyseren van lastige ethische vraagstukken die zij zelf hebben ervaren in de werkcontext. Hiervoor wordt het 7-stappenmodel van moreel beraad gebruikt, dat helpt om inzicht te geven in de verschillende betrokken partijen, keuzeopties en argumenten. Door op zorgvuldige wijze het model door te lopen krijgen de deelnemers niet alleen inzicht in



de ethische dimensies van het vraagstuk, maar kan er uiteindelijk ook een gewogen oordeel worden uitgesproken.

### Gedragscode

Een ander onderwerp dat veelvuldig terugkomt binnen voorlichtingen en workshops is de Gedragscode Defensie. Zo wordt de Gedragscode behandeld bij trainingen van het Cluster Integriteit van de Koninklijke Marechaussee (KMar) en gebruiken de medewerkers sociale veiligheid van het tactisch en opleidingscommando van de KMar de Gedragscode in hun activiteiten. Bij de Defensie Materieel Organisatie (DMO) kwam de Gedragscode onder andere terug in VKAM<sup>3</sup>-trainingen voor leidinggevendenden, waarin een module sociale veiligheid is opgenomen. Naast dat de Gedragscode in dit soort integriteitsbevorderende activiteiten besproken werd, is het ook een vast onderdeel van de functioneringsgesprekken. Diverse defensieonderdelen geven aan hier afgelopen jaar actief invulling aan te hebben gegeven en hierop te hebben gemonitord. Om de zichtbaarheid van de Gedragscode te vergroten heeft het Commando Zeestrijdkrachten (CZSK) acht cartoons laten maken, waarin met een komisch maar toch kritisch beeld dagelijks herkenbare gedragingen worden geschetst.

### 4.2 Opleidingen

Ook binnen opleidingen wordt ruim aandacht geschonken aan sociale veiligheid en integriteit. De basis om (sociale) veiligheid te verbeteren vindt hier namelijk plaats. Zo wordt integriteit bijvoorbeeld structureel behandeld in de initiële opleidingen, vervolgopleidingen, functieopleidingen en de loopbaanopleidingen als onderdeel van doorlopende leerlijnen. Een voorbeeld hiervan is de leerlijn Morele Professionaliteit binnen de KMar. Deze leerlijn bestaat uit specifieke lessen en is verweven in lessen zoals Strafvordering en Praktische Politievaardigheden. Ook verzorgt de COID diverse gastlessen binnen verschillende defensieopleidingen, variërend van de Algemene Militaire Opleiding (AMO) bij het Commando Luchtstrijdkrachten (CLSK), tot de Leergang Beleidsontwikkeling Defensie (LBD), de Hogere Defensievorming (HDV), de Middelbare Defensievorming (MDV), de officiersvorming op

<sup>3</sup> VKAM staat voor: Veiligheid, Kwaliteitsmanagement, Arbeidsomstandigheden en Milieu

het Koninklijk Instituut voor de Marine (KIM) en de Koninklijke Militaire Academie (KMA), de Militaire Attaché Cursus, de Joint Tertiaire Vorming, de Joint Commandanten Cursus en de initiële opleiding van de Defensie Bewakings- en Beveiligingsorganisatie (DBBO). Naast deze opleidingen vinden er jaarlijks binnen de defensieonderdelen ook opleidingen voor nieuwe en bestaande vertrouwenspersonen (VP'n) plaats.

VEILIGHEID:  
CORRIGEEER PESTGEDRAG ✓



Buiten het aanbieden van lessen omtrent integriteit wordt er ook geïnvesteerd in de (kwaliteit van de) instructeur, door onder andere aandacht te schenken aan de juiste opleidingen en kwalificaties en door meer te luisteren naar de problemen van de werkvloer. Binnen het Commando Landstrijdkrachten (CLAS) wordt bijvoorbeeld in opdracht van de commandant van het opleidingscentrum tweemaal per jaar een 'dag van de instructeur' georganiseerd, met als doel de onderlinge communicatie te bevorderen en te voorzien in terugkoppeling van oplossingen op en vanaf de werkvloer naar het management. Daarnaast is in het afgelopen jaar in het herziene Handboek Militair CLAS expliciet een hoofdstuk over (bedrijfs)veiligheid, waaronder sociale veiligheid, opgenomen.

Defensiebreed wordt er ook aandacht besteed aan de kwaliteit van de instructeur door deze deel te laten nemen aan de Verdiepingscursus Militaire Ethiek (VME). In verband met covid zijn in 2021 geen VME-cursussen verzorgd. Wel is er een plan van aanpak opgesteld voor verdere professionalisering en borging van de continuïteit van de VME. Ook is hierin beschreven dat het aantal cursussen geïntensiveerd zal worden door twee vaste trainers te werven naast de bestaande trainersgroep (deze trainersgroep bestaat uit trainers die vanaf hun huidige functie een of twee trainingen per jaar verzorgen). In februari-maart 2022 zal er weer een VME draaien.

### 4.3 Onboarding

Tijdens onboardingssessies binnen heel Defensie worden nieuwe collega's geïnformeerd over een veilige en sociale werkomgeving. Onderwerpen zoals integriteit, diversiteit & inclusiviteit en sociale veiligheid hebben hier een vaste plaats in. Integriteitsadviseurs maar ook de (C)VP'n zijn hier in 2021 bij betrokken geweest.

Een structurele vorm van een onboardingssessie is de personeelsweek die plaatsvindt tijdens het opwerktraject van de operationele eenheden van het CZSK. Integriteit is een vast onderdeel tijdens deze week, waarbij de integriteitsadviseurs van de COID en de CVP voorlichting geven over hun werkzaamheden en over de vormgeving van het integriteitsstelsel van Defensie. Tevens is er gelegenheid om integriteitsworkshops te organiseren met het managementteam (MT) en leidinggevenden. Naast deze personeelsweek is er ook de 'eenheid van de week'. De integriteitsadviseurs gaan in deze week in gesprek met het MT van de eenheid om te praten over hoe integriteit bij de eenheid wordt vormgegeven. Daarnaast vindt er overleg plaats over de vraag of ondersteuning gewenst is in de vorm van bijvoorbeeld een risicoanalyse integriteit, training of voorlichting. De CVP spreekt gedurende deze week met de vertrouwenspersonen van de eenheid. Helaas zijn als gevolg van covid in 2021 de 'Eenheid van de week' en de personeelsweek minder frequent gegeven of is het programma bij uitvoering flink ingekort.

Ook bij andere onderdelen vinden regelmatig onboardingssessies plaats. Zo zijn er in het afgelopen jaar 11 (online) onboardingssessies verzorgd voor 239 nieuwe DMO-medewerkers. Deze nieuwe collega's hebben met elkaar gesproken over een veilige en sociale werkomgeving. Daarnaast is stil gestaan bij de optie en vindbaarheid van de vertrouwenspersonen en is er besproken hoe integre handelen eruit ziet.



#### 4.4 Cultuur

Naast de reeds genoemde activiteiten wordt er binnen de DO'n ook specifiek aandacht besteed aan het beter inbedden van sociale veiligheid in de werkcultuur. Zo is er binnen de BS veel aandacht uitgegaan naar het opstarten van overlegstructuren met betrekking tot integriteit. In het najaar van 2021 is er bijvoorbeeld een start gemaakt met het zogenaamd integriteitsteam. Zij hebben (onder andere) relevante thema's voor de BS verder uitgediept en de allereerste bijeenkomst van de integriteitsraad voorbereid. Een ander voorbeeld is de ontwikkeling van de 'Toolbox Sociale Veiligheid' door de KMar. Deze toolbox heeft als doel het helpen bij het creëren van een cultuur waarin lijncommandanten op een laagdrempelige en creatieve manier hun ervaringen met veiligheidsvraagstukken met elkaar kunnen delen. In deze toolbox staan onder andere werkvormen, (bestaande) filmpjes over diverse onderwerpen op het gebied van sociale veiligheid en praktische tips en tools die leidinggevend kunnen toepassen. De toolbox wordt in 2022 nog verder uitgebreid.

Verder is Defensie in 2020 een achttal proeftuinen *just culture* gestart, waar in 2021 verder invulling aan gegeven is. *Just culture* is een model dat ons moet helpen op weg naar een meer sociaal veilige werkomgeving. Het model is gericht op het herstel en creëren van gezamenlijkheid als basis van leren, in plaats van op het klassieke denken in schuld, schuldige en straf. Binnen Defensie is het *just culture*-traject een co-creatie van onderzoekers van de Faculteit Militaire Wetenschappen (FMW) van de Nederlandse Defensie Academie (NLDA), medewerkers van de DV en externe onderzoekers. Het

project bestaat uit drie fases; fase 1 is de onderzoeksfase, fase 2 is de experimenteerfase en fase 3 is de evalueer- en expliciteerfase. Fase 2 heeft in 2021 plaatsgevonden in de diverse proeftuinen, waarbij een aantal medewerkers binnen een eenheid aan de slag is gegaan met het plannen en uitvoeren van de acties die naar voren zijn gekomen in fase 1. Tijdens de derde fase in 2022 zullen deze acties geëvalueerd worden en zal er gezamenlijk besproken wat er nog meer nodig is en welke andere thema's aandacht vragen.

#### 4.5 Diversiteit & Inclusiviteit (D&I)

Op 4 oktober 2021 ging in Nederland de Diversity Week van start. Binnen Defensie is hier op diverse plekken aandacht aan gegeven. Zo heeft Defensie op 5 oktober een *Diversity Day* georganiseerd met een interview met Plaatsvervangend Commandant der Strijdkrachten, viceadmiraal Boudewijn Boots, en is er een toelichting gegeven over het selecteren van medewerkers zonder vooroordelen. Verder zijn er workshops over autisme en Tabula Rasa (een programma waarbij deelnemers worden geconfronteerd met mogelijke aannames en/of vooringenomenheid en de gevolgen daarvan) gegeven.

Het CLAS heeft op 5 oktober het 'D&I-Bondgenotennetwerk CLAS' opgericht. De missie van het netwerk is het creëren van een inclusieve en veilige landmacht waarin iedereen prettig kan werken. Het bondgenotennetwerk bestaat – net als het netwerkteam sociale veiligheid – uit collega's van verschillende eenheden met een diverse achtergrond. Bondgenoten kunnen optreden als buddy, sparringpartner, voorlichter of storyteller





voor militairen in opleiding en voor startende burgermedewerkers. Maar ook op andere plekken is er aandacht voor diversiteit en inclusiviteit. Bij de KMar is het thema als impactvol aangemerkt en een visie geschreven voor de komende vijf jaar, waarin de KMar zal inzetten op het vergroten van D&I binnen de organisatie, alsmede het vergroten van de culturele sensitiviteit van medewerkers. Ook bij het Defensie Ondersteuningscommando (DOSCO) heeft D&I aandacht gekregen. Zo heeft het thema meerdere keren op de agenda gestaan van de DOSCO-raad, zijn er op meerdere niveaus in de organisatie D&I-themasessies georganiseerd en worden op korte termijn streefcijfers voor het bevorderen van het aandeel vrouwen vastgesteld.

#### 4.6 Communicatie

Om integriteit te bevorderen is communicatie essentieel en hieraan wordt dan ook de nodige aandacht geschonken. Op diverse plekken op intranet kun je meer informatie vinden over zakelijke integriteit en sociale veiligheid, bijvoorbeeld in diverse brochures, (jaar)verslagen en informatiekaarten. Ook is het bespreken van de sociale veiligheid en de Gedragscode als vast gespreksonderwerp in functioneringsgesprekken opgenomen. Deze aanvulling is via het intranet bekend gesteld en wordt ook in het formulier van het functioneringsgesprek toegelicht. Via medewerkerstevredenheidsonderzoeken en/of onderzoeken op het gebied van risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) wordt aan de medewerkers gevraagd c.q. gerapporteerd of dit daadwerkelijk wordt toegepast.

Ook binnen de defensieonderdelen wordt er gecommuniceerd over zaken aangaande integriteit binnen de organisatie. Zo publiceert het CZSK uit het oogpunt van transparantie regelmatig op intranet een overzicht van incident- en integriteitsmeldingen, daar waar mogelijk inclusief de afdoening. Op deze manier weet het personeel dat het CZSK meldingen serieus oppakt, onderzoekt en afhandelt, maar ook dat ontoelaatbaar gedrag niet wordt getolereerd. Om te garanderen dat de privacy van het personeel niet wordt geschonden, gebeurt dit geanonimiseerd.



#### 4.7 Overige bevorderende activiteiten

Naast alle reeds genoemde activiteiten vinden er nog veel meer initiatieven plaats op de werkvloer om de integriteit te bevorderen. Hieronder nog een korte greep van uiteenlopende activiteiten die in 2021 hebben plaatsgevonden:

- Risicoanalyses integriteit. De risicoanalisten van de COID hebben de coronacrisis als momentum aangegrepen om hun product risicoanalyse integriteit (RAI) verder te professionaliseren. Dit heeft geleid tot een bredere focus, waarbij naast het uitvoeren van een RAI, ook gevraagd en ongevraagd specialistische ondersteuning op het gebied van risicoanalyse heeft plaatsgevonden. Zowel integriteitsadviseurs van de COID als de defensieonderdelen hebben reeds veelvuldig gebruik gemaakt van de opgebouwde kennis en (praktijk)ervaring van de risicoanalisten.



- Integriteitsmiddag CZSK. In 2021 is binnen het CZSK tweemaal een integriteitsmiddag georganiseerd om sociale veiligheid onder de aandacht brengen. De middagen stonden in het teken van de vier V's uit de Gedragscode (Veiligheid, Vertrouwen, Verbondenheid en Verantwoordelijkheid). Integriteitsadviseurs van de COID en gastsprekers verzorgden het programma, dat onder andere bestond uit diverse workshops, zoals 'goed werknemerschap', 'de kracht van diversiteit en inclusie in een groep' en 'integriteit en social media'.
- Doorontwikkeling NLDA. Een werkgroep onder leiding van de commandant van het DOSCO heeft richting gegeven aan de activiteiten die binnen de KMA, KIM en FMW moeten gaan plaatsvinden op het gebied van organisatie, opleiden en vormen, begeleiden en beoordelen. Doel hiervan is een (sociaal) veilige werk- en studeeromgeving te realiseren. Er zal worden gewerkt aan de drie B's van het integriteitsdomein door het bevorderen van moreel verantwoord beslissen en handelen, het bewaken van waarden en grenzen, en het beschouwen wat goed gaat en beter kan.

## 5 Bewaken

De basisregels met betrekking tot hoe Defensie verwacht dat haar medewerkers met elkaar, anderen, middelen en bevoegdheden om gaan, staan omschreven in de van de Gedragscode Defensie afgeleide Gedragsregels. Bewaken gaat over het aanspreken in het geval van overschrijding van de Gedragsregels en over het verdedigen van de waarden van Defensie door te handhaven en sanctioneren als deze grenzen worden overgegaan. Meldingen en klachten dienen adequaat, professioneel, veilig en vertrouwelijk te worden opgepakt. In dit hoofdstuk gaan we dieper in op hoe Defensie in 2021 met integriteitsmeldingen is omgegaan. Eerst kunt u lezen hoe op de werkvloer ongewenst gedrag wordt ervaren en vervolgens hoe er met dit ongewenst gedrag en de meldingen hierover wordt omgegaan.

### 5.1 Beleving ongewenst gedrag op de werkvloer

De afdeling Trends, Onderzoek en Statistiek (TOS) van het DOSCO verricht onderzoek naar omgangsvormen binnen Defensie, onder andere door dit op te nemen als onderdeel van het werkbelevingsonderzoek WERKblik(voorheen PICTURE). Een eenheid krijgt minimaal eenmaal in drie jaar een dergelijke onderzoek. De in dit hoofdstuk getoonde informatie is gebaseerd op twee datasets (2017-2020 en 2018-2021) waarin alle eenheden van Defensie (behalve de Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst, MIVD) vertegenwoordigd zijn<sup>4</sup>.

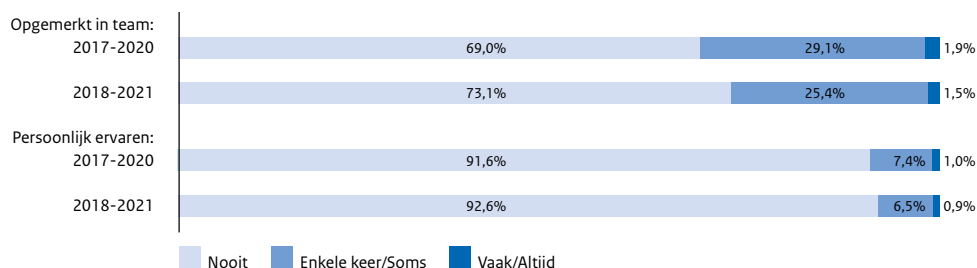
Aan defensiemedewerkers is gevraagd of in de afgelopen 12 maanden ongewenst gedrag is voorgekomen in hun team en of zij persoonlijk de dupe zijn (geweest) van ongewenst gedrag. Aan medewerkers die zelf ongewenst gedrag hebben ervaren, is vervolgens gevraagd met welk ongewenst gedrag zij te maken hebben gehad, wie de pleger is en met wie het gedrag is besproken.

#### Hoe vaak komt ongewenst gedrag voor?

Zowel het percentage defensiemedewerkers dat ongewenst gedrag in het eigen team heeft opgemerkt, als het percentage dat dit persoonlijk heeft ervaren, is in de periode 2018-2021 lager dan in de periode 2017-2020 (zie figuur 1).

Bepaalde groepen collega's hebben vaker te maken gehad met een bepaald soort ongewenst gedrag. Hieronder staan de voornaamste bevindingen (hierbij zijn de getoonde percentages van de antwoorden enkele keer/soms en vaak/altijd samengenomen):

- Ongewenst gedrag komt vaker voor bij vrouwen dan bij mannen en vaker in lagere rangen en schalen dan in hogere rangen en schalen. Dit verschil is ook in eerdere metingen vastgesteld. Opvallend is dat het meeste ongewenst gedrag wordt ervaren door defensiemedewerkers die hun geslacht, leeftijd of rang/schaal niet kenbaar maken. Mogelijk zijn zij bezorgd over de anonimiteit en delen daarom hun achtergrondkenmerken niet.



Figuur 1: Ervaringen met ongewenst gedrag

<sup>4</sup> Wanneer TOS over afzonderlijke kalenderjaren zou rapporteren, kan de indruk ontstaan dat er defensiebreed flinke schommelingen zijn in de hoeveelheid ongewenst gedrag. Dit wordt veroorzaakt doordat WERKblik binnen één kalenderjaar niet een representatieve steekproef van Defensie onderzoekt.

- Militaire collega's hebben in 2018-2021 minder vaak ongewenst gedrag meegemaakt. Onder manschappen is deze daling het grootst.
- In eerdere rapportages was te zien dat jongere collega's vaker ongewenst gedrag ervaren dan oudere collega's. Dit verschil is in de nieuwste cijfers niet meer te zien. In de leeftijdsgroep tot 34 jaar is de daling van het ervaren van ongewenst gedrag het hoogst.

Diverse zaken kunnen de daling in ervaren ongewenst gedrag verklaren. Ten eerste is de afgelopen jaren veel aandacht geweest voor sociale veiligheid en zijn binnen heel Defensie diverse initiatieven ontplooid om ongewenst gedrag te verminderen. Daarnaast zijn er diverse factoren die tot een lager cijfer hebben kunnen leiden. Zo heeft bijvoorbeeld het thuiswerkadvies tijdens covid het aantal samenkomsten doen afnemen, waardoor er mogelijk minder gelegenheid is geweest voor ongewenst gedrag.

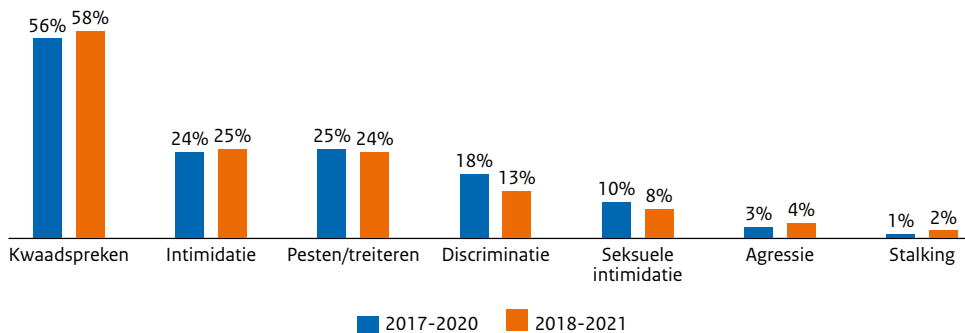
**Welke vormen van ongewenst gedrag komen voor?**

In totaal heeft 7,4% van de defensiemedewerkers persoonlijk ongewenst gedrag ervaren in de periode 2018-2021 (zie figuur 1). Het percentage in figuur 2 geeft aan welk vorm van ongewenst gedrag collega's hebben ervaren. Dit kunnen per persoon meerdere vormen zijn. In de periode van 2018-2021 is kwaadspreken de meest gerapporteerde vorm van ongewenst gedrag. In totaal heeft 1 op elke 23 defensiemedewerkers persoonlijk te maken gehad met kwaadspreken.

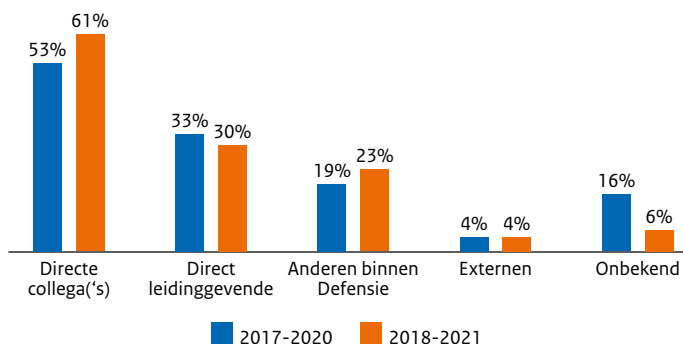
Binnen de groep defensiemedewerkers die persoonlijk te maken hebben gehad met ongewenst gedrag, geven vrouwen vaker aan dat zij persoonlijk seksuele intimidatie hebben ervaren. Als we kijken naar alle vrouwen binnen Defensie, heeft 2% van hen persoonlijk seksuele intimidatie ervaren. Mannen geven dan weer vaker aan dat zij pesten/treiteren hebben ervaren (27% t.o.v. 18% vrouwen en 17% geslacht onbekend).

**Wie zijn plegers van ongewenst gedrag?**

Personen die als plegers van ongewenst gedrag worden aangewezen, zijn in de meeste gevallen directe collega's, gevolgd door de direct leidinggevenden en anderen binnen Defensie (zie figuur 3).



Figuur 2: Vormen van persoonlijk ervaren ongewenst gedrag (als % binnen de groep die ongewenst gedrag ervaart)



Figuur 3: Aangewezen plegers van ongewenst gedrag (als % binnen de groep die ongewenst gedrag ervaart)

**Met wie wordt ongewenst gedrag besproken?**

Defensiemedewerkers die persoonlijk ongewenst gedrag ervaren, bespreken dit ongeveer even vaak met de pleger, een directe collega of de leidinggevende (zie figuur 4). Hier is een positieve ontwikkeling te zien. Als ongewenst gedrag bespreekbaar is, zegt dit iets over de sociale veiligheid binnen een team. In een sociaal veilig werkklimaat is ongewenst gedrag bespreekbaar en door het bespreekbaar te maken, kan aan een oplossing gewerkt worden. Positief is tevens dat de gesprekspartner veelal in de eigen omgeving wordt gevonden en de vertrouwenspersoon (als vangnet) steeds vaker wordt gevonden.

**5.2 Omgaan met signalen, meldingen en klachten aangaande integriteit**

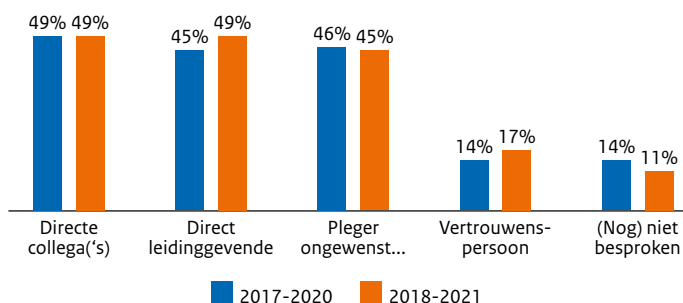
Wanneer de gedragsregels niet worden nageleefd, kunnen er integriteitsschendingen ontstaan. Deze (vermoedens van) integriteitsschendingen kunnen gemeld worden in de lijn bij de leidinggevende, bij het MID of als klacht worden ingediend conform de Klachtenregeling Defensie. Defensie stimuleert

wel het actief oplossen van conflicten en geschillen buiten juridische procedures of commissies. Het met de eigen leidinggevende oplossen van (potentiële) problemen heeft altijd de voorkeur.

Onderzoek en het nemen van maatregelen geven bij integriteitsschendingen de mogelijkheid om van een voorval te leren en herhaling te voorkomen. Signalen kunnen, voordat deze als melding of als klacht worden gerapporteerd, ook worden besproken met bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon of een bedrijfsmaatschappelijk werker. Defensie kent, behalve formele wegen om conflicten en geschillen op te lossen, ook informele wegen, zoals ondersteuning door het cluster Alternatieve Geschillen Oplossing (AGO).

**Overzicht geregistreeerde (formele) meldingen**

Per 4 november 2021 is de eerste stap gezet om de registratiesystematiek te verbeteren en invulling te geven aan de toezeggingen die gedaan zijn naar aanleiding van het onderzoek van de Commissie Giebels (voor meer hierover, zie hoofdstuk 2). De



Figuur 4: Personen met wie het ervaren ongewenst gedrag is besproken (als % binnen de groep die ongewenst gedrag ervaart)

Type (vermeende) integriteitsschendingen	MVV en BPS t/m 3 nov.	Webformulier en MID vanaf 4 nov.
Financiële schendingen	24	4
Misbruik positie, bevoegdheden en belangenverstremming	14	0
Lekken en misbruik van informatie	16	0
Misbruik van geweldsbevoegdheid	0	0
Ongewenste omgangsvormen	81	11
Misdragingen in de privésfeer	77	6
Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen	81	0
Overschrijding interne regels	44	11
Overige	-	2
<b>Totaal</b>	<b>337</b>	<b>34</b>

Figuur 5: Meldingen van (vermoedens van) integriteitsschendingen in 2021

overgang naar een nieuwe registratiesystematiek heeft tot gevolg dat de meldingen in 2021 middels verschillende systemen zijn vastgelegd. Doordat er verschillen zitten in de wijze van registreren, is ervoor gekozen de meldingen in de periodes voor en na de invoering van de nieuwe registratiesystematiek apart weer te geven.

In 2021 zijn er tot 4 november 337 (vermoedens van) integriteitsschendingen gemeld via MVV en het Politie Bedrijfsprocessensysteem (BPS). In de periode van 4 november tot 31 december zijn via het nieuwe registratiesysteem 34 meldingen vastgelegd.

Meldingen over ongewenste omgangsvormen betreffen vooral verbale intimidatie, seksuele intimidatie, agressie en kwaadspreken. Meldingen over het oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen gaan voornamelijk over het voor ander gebruik dan bedoeld inzetten van dienstmiddelen en faciliteiten. Meldingen over (vermeende) misdragingen in de privésfeer gaan voornamelijk over het plegen van strafbare feiten in de vrije tijd van medewerkers.

#### Meldingen van vermoedens van misstanden (klokkenuidersmeldingen)

Per 2020 is de 'Interne Klokkenuidersregeling Rijk, Politie en Defensie' als gevolg van de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra), komen te vervallen. De Wet Huis voor klokkenuiders is hier voor in de plaats gekomen. Het BARD en AMAR zijn hier op aangepast.

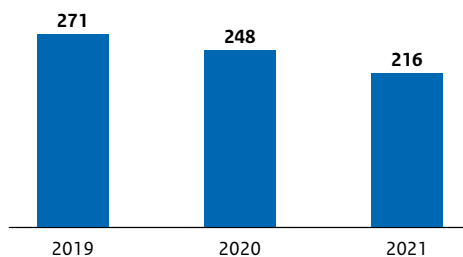
In 2021 zijn er geen personen geweest die een misstand hebben gemeld waardoor zij de wettelijke status van klokkenuider kregen. Om deze te krijgen dient de misstand waar over gemeld wordt aan bepaalde kenmerken, zoals in deze wet zijn genoemd, te voldoen.

#### Meldingen bij het Meldpunt Integriteit Defensie

Bij het MID kunnen zowel medewerkers als niet-medewerkers (vermoedens van) misstanden, ongewenst gedrag of integriteitsschendingen melden. Naar aanleiding van de aanbevelingen van de Commissie Giebels is het MID direct onder de Secretaris-Generaal geplaatst en verzorgt een externe organisatie de afdeling en verwerking van meldingen.

In 2021 zijn er 476 contactmomenten geweest met het MID. Niet alle contacten zijn als integriteitstekwestie doorgezet naar Defensie. Sommige

mensen nemen bijvoorbeeld ook voor geluids-overlast contact op met het meldpunt. Dergelijke meldingen worden direct afgehandeld of doorverwezen naar een ander loket. In totaal zijn 307 contactmomenten als een integriteitstekwestie doorgezet waarvan er 216 als integriteitstekwestie zijn geregistreerd. De meeste meldingen hebben betrekking op ongewenste omgangsvormen, misdragingen in privésfeer en overschrijding van interne regels.



Figuur 6: Integriteitstekwesties via het MID 2019-2021

#### Geregistreerde klachten

De Klachtenregeling Defensie, die per 1 juli 2016 van kracht is, maakt het mogelijk om een klacht in te dienen over onbehoorlijk of ongewenst gedrag van een functionaris van het ministerie van Defensie of over onbehoorlijk gedrag van Defensie als bestuursorgaan. Deze klachten worden geregistreerd in het klachtenregistratiesysteem. Op basis van het klaagschrift wordt de klacht geregistreerd als ongewenst gedrag, een onbehoorlijkheidsklacht, of als combinatie van deze twee.

In 2021 zijn in totaal 19 klachten ingediend door (oud-)medewerkers van Defensie (t.o.v. 26 in 2020). Daarvan zijn 9 klachten geregistreerd als klacht ongewenst gedrag (t.o.v. 8 in 2020), 7 als onbehoorlijkheidsklacht (t.o.v. 6 in 2020) en 3 als combinatieklacht (t.o.v. 12 in 2020).

#### Overzicht klachten onderzocht door Commissie Ongewenst Gedrag

De Klachtenregeling Defensie geeft de klachtbehandelaar de optie om bij een klacht wegens ongewenst gedrag een onafhankelijk Commissie Ongewenst Gedrag (COG) als klachtadviesinstantie in te zetten. Deze commissie staat op afstand van de klager, aangeklaagden en de eenheid waartoe zij behoren. De COG onderzoekt de klacht en brengt op basis van haar onderzoek een oordeel en advies uit aan het bevoegd gezag over de afdoening.

Het aantal geregistreerde klachten over ongewenst gedrag kan verschillen van het aantal onderzoeken uitgevoerd door de COG. Soms vallen gedragingen zoals beschreven in het klaagschrift niet binnen de definitie van ongewenst gedrag conform de Klachtenregeling Defensie. De klacht wordt in deze gevallen niet behandeld door de Commissie Ongewenst Gedrag maar op een andere manier opgepakt, bijvoorbeeld als melding van een vermoeden van een integriteitsschending.

In 2021 zijn 9 ontvankelijk verklaarde klachten ontvangen en behandeld door de COG. De meeste klachten hebben meerdere aangeklaagden en meerdere klachtonderdelen.

### Integriteitsonderzoeken

Het bewaken van integriteit vereist dat (vermoedens van) integriteitsschendingen zorgvuldig worden behandeld. Een integriteitsonderzoek biedt duidelijkheid in het gebeurde, de mogelijkheid om te leren van een voorval en indien nodig kunnen naar aanleiding van de uitkomsten maatregelen worden genomen om herhaling te voorkomen. Een onderzoek kan in het uiterste geval ook leiden tot rechtspositionele maatregelen tegen individuele defensiemedewerkers.



Per 1 januari 2020 is de Aanwijzing SG-989 'Protocol Interne Onderzoeken Defensie' gewijzigd. Eén van de wijzigingen is dat de COID commandanten adviseert over het wel of niet instellen van een integriteitsonderzoek<sup>5</sup>. Een andere wijziging is dat de COID nu betrokken is bij alle integriteitsonderzoeken die binnen Defensie worden uitgevoerd (met uitzondering van deze binnen de KMar).

<sup>5</sup> Dit advies wordt een weging genoemd en betreft de beoordeling of een vermoeden van een integriteitsschending voldoende concreet is om een intern onderzoek te rechtvaardigen.

Niet ieder vermoeden van een integriteitsschending leidt tot een integriteitsonderzoek. Commandanten hebben meerdere mogelijkheden om met (vermoedens van) integriteitsschendingen om te gaan. Proportionaliteit en subsidiariteit spelen een grote rol bij het wel of niet opstarten van een onderzoek, waarbij de voorkeur in beginsel uitgaat naar minder ingrijpende maatregelen dan een onderzoek.

In 2021 zijn er bij de COID 11 integriteitsonderzoeken gestart. Bij één aanvraag tot een integriteitsonderzoek is tijdens de weging gebleken dat er minder ingrijpende middelen waren om tot een mogelijke oplossing van de situatie te komen.

Bij de KMar<sup>6</sup> zijn er in 2021 72 rechtspositionele onderzoeken gestart en zijn er 113 rechtspositionele trajecten aangaande integriteit afgerond. Hieronder bevinden zich trajecten die al in 2020 waren gestart. In 98 van deze trajecten is er geconcludeerd dat er daadwerkelijk sprake was van een integriteitsschending.

### Maatregelen

De volgende maatregelen zijn in 2021 naar aanleiding van rechtspositionele trajecten en formele integriteitsonderzoeken<sup>7</sup> genomen:

- 18 ambtenaren zijn ontslagen;
- 33 keer is een ambtsbericht opgemaakt of is de ambtenaar berispt;
- 1 keer heeft verplaatsing plaatsgevonden;
- 62 keer is een andere maatregel genomen<sup>8</sup>.

Sommige uitgevoerde integriteitsonderzoeken hebben tot meerdere maatregelen geleid. Nog niet in alle integriteitsdossiers die in 2021 hebben gespeeld is er besloten of er (rechtspositionele) maatregelen volgen. In sommige gevallen (bijvoorbeeld bij leer- en cultuuronderzoeken rondom integriteit) worden er geen rechtspositionele maatregelen genomen. Deze soorten onderzoek zijn gericht op het leren van hetgeen is voorgevallen en het beleidsmatig verbeteren van de organisatie.

<sup>6</sup> Het personeel van de KMar werkt vanuit de politiewet en heeft daardoor een ander beoordelingskader rondom integriteit dan de andere Defensieonderdelen. Daarom wordt de KMar hier apart genoemd.

<sup>7</sup> Interne integriteitsonderzoeken gestart conform de SG-aanwijzing 989, met betrokkenheid van de COID.

<sup>8</sup> Bij andere maatregel kan gedacht worden aan iemand die voor de eerste keer een licht vergrijp heeft begaan, waarbij betrokkene een waarschuwing krijgt of wordt aangesproken zonder dat dit een rechtspositioneel besluit is.

**Geregistreerde casussen vertrouwenspersonen**

Vertrouwenspersonen zijn er voor de medewerkers. Een medewerker kan een beroep doen op een VP, bijvoorbeeld als hij of zij last heeft of heeft gehad van ongewenst gedrag. De VP biedt dan een luisterend oor en zoekt samen met de medewerker naar de voor die persoon beste manier om hier mee om te gaan. Contact met een VP is vertrouwelijk en wordt niet geregistreerd als een melding. Om toch inzichtelijk te maken hoe vaak er een beroep wordt gedaan op een VP worden er enkel aantallen op onderwerp bijgehouden.

De vertrouwenspersonen hebben in 2021 903 casussen behandeld. In 2020 waren dit er 608. De grootste categorie is 'overige' en dat betreft onder andere arbeidsconflicten en privéomstandigheden.

**Geregistreerde signalen Dienst Bedrijfsmaatschappelijk Werk (DBMW)**

Dienst Bedrijfsmaatschappelijk Werk (DBMW) biedt alle defensiemedewerkers, veteranen, militaire oorlogs- en dienstslachtoffers en het thuisfront ondersteuning bij problemen die effect (kunnen) hebben op het werk. Hierdoor komt het ook voor dat bedrijfsmaatschappelijk werkers in aanraking komen met mensen die ongewenste omgangsvormen ervaren.

Bedrijfsmaatschappelijk werkers bieden hun cliënten psychosociale begeleiding. Daarnaast verwijzen zij door naar de juiste instanties zodat er, indien nodig, een formele melding of klacht gemaakt kan worden. Het is niet na te gaan hoeveel signalen geleid hebben tot een melding of klacht. Bedrijfsmaatschappelijk werkers categoriseren alle gesprekken. Casuïstiek met betrekking

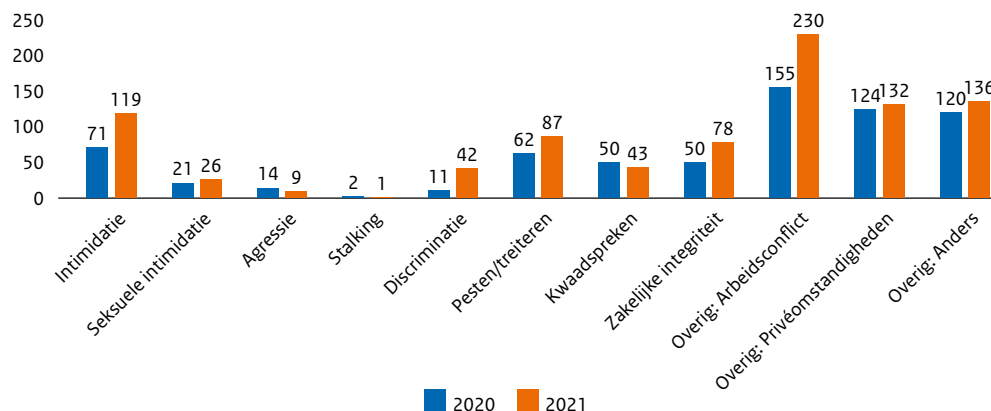
tot ongewenste omgangsvormen wordt geregistreerd als 'arbeid/integriteit'. In 2021 zijn er 52 casussen hierover behandeld (t.o.v. 38 in 2020 en 46 in 2019).

**Alternatieve GeschillenOplossing (AGO)**

AGO is het expertisecentrum op het gebied van conflicthantering en coördineert de inzet van mediators uit de interne mediatorpool van Defensie. Daarnaast geeft AGO informatie en advies en bieden ze opleiding en training om de conflicthanteringsmogelijkheden van defensiemedewerkers te bevorderen. AGO werkt daarbij nauw samen met andere ketenpartners en expertisecentra op het gebied van sociale veiligheid, zoals het Expertisecentrum Leiderschap Defensie (ECLD), het Coördinatiecentrum Expertise Arbeidsomstandigheden (CEAG) en COID.



In 2021 is er opnieuw een toename van zowel het aantal aanvragen als verleende diensten door AGO, waaronder het aantal mediations. Het percentage geslaagde mediations lag ook hoger dan in 2020. Het is niet mogelijk om concreet de relatie tussen het aantal mediations en het aantal klachten, meldingen of onderzoeken te duiden. Aannemelijk is dat mediation – of een andere vroegtijdige interventie – helpt bij het vinden van een oplossing voor een conflict en daarmee klachten, meldingen en onderzoeken kan doen voorkomen.



Figuur 7: Geregistreerde casussen vertrouwenspersonen 2021

## 6 Beschouwen

Naast het bevorderen en bewaken van integriteit is het ook belangrijk om te blijven ontwikkelen op dit onderwerp. Leren van signalen, meldingen, klachten en kwesties is essentieel voor het voortdurend versterken van de integriteit van Defensie. In het leren staat niet meer de inhoud of het resultaat van het onderzoek, rapport of de procedure centraal, maar de vraag hoe deze situatie heeft kunnen ontstaan, wat er gedaan kan worden om dit in de toekomst beter te doen en of er iets moet wijzigen in het staande beleid of werkwijze. Deze geleerde lessen kunnen in het beleid en de bedrijfsvoering worden opgenomen om zodoende weer bij te dragen aan de (na)zorg en het bevorderen van integer gedrag. Dit hoofdstuk gaat dieper in op hoe deze integriteit bevorderende acties tot uitdrukking (zijn) (ge)komen.

### 6.1 Leren in het team

Vanuit de behoefte om de-escalerend om te gaan met signalen, is het van belang om ook op team- of eenheidsniveau te leren van wat er goed gaat en beter kan, bijvoorbeeld over hoe de samenwerking verliep, welke dilemma's er zijn ervaren en hoe er invulling is gegeven aan de Gedragscode.

Om te leren van deze signalen, meldingen, klachten en kwesties is het als eerste van belang dat er binnen het team waarin deze zijn ontstaan geëvalueerd wordt hoe deze zaken hebben kunnen gebeuren. Maar ook moet er worden nagedacht over wat ervoor nodig is om deze in de toekomst te kunnen voorkomen. De leidinggevende speelt hierin een belangrijke rol.

Deze is de schakel tussen de actoren die het signaal, de melding, klacht of kwestie hebben behandeld en de werkvloer waar deze heeft plaatsgevonden. De leidinggevende dient daarom de dialoog binnen het team aan te gaan en terug te koppelen naar alle partijen wat er beter kan. Naast het beschouwen binnen het team of op de werkvloer kan er binnen eenheden ook een RI&E opgevoerd worden, waarin risico's omtrent sociale veiligheid en integriteit worden opgenomen. Naar aanleiding van deze RI&E geven eenheden in een plan van aanpak aan hoe bepaalde kwetsbaarheden en risico's kunnen worden vermindert en hoe een (meer) sociaal veilige omgeving gecreëerd en geborgd kan worden. De RI&E wordt getoetst door het CEAG.

Een voorbeeld van beschouwen binnen een eenheid is het zo laag mogelijk beleggen van de verantwoordelijkheid voor de sociale veiligheid en integriteit. Dit gebeurt onder andere binnen het CLAS. Hierbij kunnen commandanten van en leidinggevenden binnen een eenheid aangeven wat hun eigen behoefte is op dit gebied en de benodigde acties uitzetten. Indien nodig worden zij hierbij ondersteund door een adviseur sociale veiligheid van hun eigen staf en/of door een adviseur integriteit van de COID. Als uitgangspunt wordt hierbij gehanteerd dat niet iedereen hetzelfde nodig heeft. Omdat alle eenheden verschillend zijn en sociale veiligheid een teamspanning is, is er geen algemene aanpak aanwezig. Het uitgangspunt is dan ook dat er 'in de geest' van de principes wordt gehandeld zodat dit het beste uitwerkt voor de eenheid.

**1** 

**VERBONDENHEID**  
Ik werk samen, help anderen, sta open voor feedback en spreek aan.

**2** 

**VEILIGHEID**  
Ik werk veilig. Onveilig of ongewenst gedrag maak ik bespreekbaar of meld ik.

**3** 

**VERTROUWEN**  
Ik zorg dat mijn collega's en de samenleving op mij kunnen vertrouwen.

**4** 

**VERANTWOORDELIJKHEID**  
Ik toon vakmanschap en neem verantwoordelijkheid in mijn werk.





## 6.2 Registreren en meten

Registratie is essentieel om voortgangsnificaties, afhandeling, terugkoppeling en leermomenten te faciliteren. Daarnaast is registratie van belang voor de rapportage en verantwoording. Meldingen met betrekking tot integriteitsschendingen, misstanden en klachten worden geregistreerd bij de COID. Een gedegen registratie van het aantal meldingen van (vermoedens van) integriteitsschendingen en de maatregelen die naar aanleiding daarvan zijn genomen, past bij de transparantie en betrouwbaarheid die Defensie als integere organisatie nastreeft. Zo worden trends en risicogebieden tijdig gesignaleerd en wordt het mogelijk gemaakt dat Defensie daarop adequaat kan reageren met integriteitsbevorderende acties. Naast het registreren van meldingen wordt er binnen Defensie ook gemeten hoe het gesteld is met (onder andere) de sociale veiligheid en zakelijke integriteit op de werkvloer. Naast het WERKblik-onderzoek dat eens per drie jaar wordt uitgevoerd binnen een eenheid, kunnen incidenteel de effecten van bevorderende of evaluerende factoren van integriteit worden meegenomen in de monitor van de mening van de medewerkers (M3). Daarnaast is het op verzoek van commandanten mogelijk om door de COID een integriteitsthermometer, -risicoanalyse of een integriteitscultuuronderzoek op de werkvloer te laten uitvoeren.

Een voorbeeld waarbij er op basis van rapporten actie is ondernomen, is het verbeteren van het klachtproces en het operationele proces bij de KMar. Naar aanleiding van drie rapporten van de Nationale Ombudsman heeft de KMar diverse veranderingen doorgevoerd, waaronder het meer gedetailleerd en begrijpelijk weergeven van beslissingen van CKMar op een klacht. Ook zal er in de toekomst tijdens een klachtbehandeling extra aandacht besteed worden aan het inzichtelijk maken van bepaalde keuzes tijdens bijvoorbeeld een grenscontrole.

## 6.3 Communiceren

Binnen Defensie zijn er veel initiatieven om de sociale veiligheid en integriteit op de werkvloer te verbeteren. Een belangrijk middel om deze initiatieven uit te dragen is door middel van een jaarplan. Zo heeft CZSK bijvoorbeeld een jaarplan opgesteld dat onder andere gebaseerd is op de Gedragscode en de daaruit voortvloeiende Gedragsregels, maar ook aspecten uit het Plan van Aanpak Versterking Sociale Veiligheid binnen Defensie komen hierin terug. Het plan is om het komende jaar te investeren in meer diepgaande kennis over wat nu veilig en onveilig gedrag is.

Ook de KMar is hier mee bezig. Een belangrijk aspect binnen het integriteitsmanagement van de KMar en Plan van Aanpak Versterking Sociale Veiligheid is het zicht krijgen op de kwetsbaarheden, hetgeen één van de hoofdgebieden is van ethisch vakmanschap. De KMar wil binnen haar verantwoordelijkheid niet alleen een terugblik bieden maar ook toekomstgericht zijn. Welke integriteitsrisico's zien we nu, welke komen er de komende jaren mogelijk op ons af en welke bevorderende of (beheers)maatregelen kunnen we nu al nemen? In 2022 worden alle inzichten in de kwetsbaarheden door middel van kwetsbaarhedenanalyses, WERKblikonderzoeken en RI&E's geanalyseerd. Na de analyse worden de top 5 kwetsbaarheden sociale veiligheid als kritische prestatie indicator opgenomen in de Visual Management Room 'Veiligheid'.



Een ander voorbeeld aangaande communicatie van integriteit is van het DOSCO, dat als doel heeft gesteld om het periodieke integriteitsoverleg uit te breiden met vertegenwoordigers van de ondercommandanten (NLDA/Divisies). De bedoeling hiervan is elkaar te versterken. Door deze uitbreiding worden de NLDA en Divisies beter geïnformeerd over de ontwikkelingen vanuit Directie Veiligheid, COID, meldingen, trends, etc.,. Anderzijds krijgt het integriteitsteam meer inzicht in de activiteiten op het gebied van sociale veiligheid bij de ondercommandanten.

Naast jaarplannen en overleggen hebben ook vertrouwenspersonen een belangrijke functie binnen de beschouwende tak van het integriteitsbeleid. In het kader hiervan zal er het komende jaar bij onder andere DMO een uitbreiding en verdere professionalisering van het netwerk van vertrouwenspersonen plaatsvinden. Hoewel er tijdens de introductiedagen al veel aandacht wordt besteed aan een sociaal veilige werkomgeving en de rol van de vertrouwenspersonen daarin, weerspiegelt het netwerk niet voldoende de aard en de omvang van het huidige personeelsbestand van Defensie. Met een gerichte communicatie- en wervingscampagne wil DMO ervoor zorgen dat deze uitbreiding en verdere professionalisering tot stand komt.

## 7 Toekomstvisie

In het vorige hoofdstuk is al aangegeven dat het belangrijk is om te blijven ontwikkelen op het gebied van integriteit en sociale veiligheid. Integriteit is een domein dat vraagt om blijvende aandacht. Een visie op de toekomst is hierbij essentieel. Waar we naar toe willen bepaalt namelijk wat we nu moeten doen. In dit hoofdstuk beschrijft D-COVID waar we nu staan en waar de COVID en Defensie naar toe willen.

### 7.1 Waar staan we nu

Daar waar we de afgelopen jaren met name door de covidpandemie werden ontregeld, zien we begin 2022 door de inval van Rusland in Oekraïne dat de geopolitieke verhoudingen verre van stabiel zijn. Dit heeft een grote impact op Europa, de NAVO en daarmee ook op Defensie. Het versterken van de oostgrens van het NAVO-grondgebied, het vervullen van een logistieke rol bij verplaatsingen van mensen en materieel, het beveiligen van het luchtruim: de operationele inzet van Defensie is cruciaal. Dit maakt dat blijvende aandacht voor sociale veiligheid essentieel is. Het is een randvoorwaarde voor sterke teams, en daarmee voor de slagkracht van onze organisatie.

### 7.2 Normstelling

De COVID bevordert op proactieve en reactieve wijze de integriteit van Defensie en haar medewerkers. Dat houdt in dat zij inspeelt op actuele ontwikkelingen, en anticipeert op toekomstige. Als expertisecentrum probeert de COVID zo goed mogelijk aan te sluiten bij hetgeen de organisatie en haar medewerkers nodig hebben om integer te kunnen handelen. Dit vraagt om een goede afstemming met de ontwikkelingen binnen en buiten Defensie. Het blijft van belang om normen te stellen en uit te spreken waar we voor staan. Het ervaren van ongewenst gedrag heeft immers een grote impact op mensen en organisaties. Dit blijkt onder andere uit de maatschappelijke beroering die is ontstaan naar aanleiding van signalen van grensoverschrijdend gedrag in de televisie- en voetbalwereld. Het is van groot belang om ook bij Defensie voortdurend scherp te zijn op de wijze waarop we met elkaar om gaan. Dit is een collectieve opdracht, waarbij met name commandanten, leidinggevend en opleiders een grote verantwoordelijkheid dragen.



### 7.3 Innovatiekracht

De afgelopen twee coronajaren hebben een groot beroep gedaan op de innovatiekracht van onze mensen. Hoe werk je samen en hoe draag je kennis over, als je op afstand van elkaar werkt? De lessen die wij hebben geleerd over het effectief uitwisselen van informatie door middel van digitale middelen, zullen we in de toekomst gaan uitbreiden. Dit is een kans om onze impact te vergroten en zoveel mogelijk collega's te bereiken. Uit verschillende analyses en gesprekken is inmiddels gebleken dat er een grote behoefte is aan online modules die op een toegankelijke manier informatie en training bieden over het omgaan met integriteitsvraagstukken. We hebben veel in huis op het gebied van integriteit; de effectiviteit daarvan wordt sterk bepaald door de wijze waarop we dit aan de collega's kunnen aanbieden. Dit geldt ook voor het registratiesysteem voor integriteitsmeldingen. In 2021 werd de langverwachte eerste stap gezet naar een beter functionerend systeem, en deze beweging zal in 2022 worden doorgezet, zodat wij op de nog langere termijn kunnen toegroeien naar een geïntegreerd risicomanagementsysteem.

#### 7.4 Groei en kwaliteit

De COID is de afgelopen twee jaar sterk gegroeid en heeft daarnaast een nog meer centrale rol in het integriteitsveld gekregen. Deze verantwoordelijkheid komt met de plicht om kwalitatief hoogstaande onderzoeken, adviezen, analyses en andere producten aan te bieden. Wij zijn daarom voortdurend bezig met professionele ontwikkeling, uitwisseling van kennis en het evalueren van onze diensten. Wij verwachten in 2022 evaluaties van de door de COID uitgevoerde interne onderzoeken, en van andere aanpassingen die zijn gedaan naar aanleiding van Commissie Giebels. Op basis van deze bevindingen zal de COID zich verder ontwikkelen.

#### 7.5 Gezamenlijke kracht

Wij geloven in de kracht van een gezamenlijke aanpak met alle defensieonderdelen, met de Centrale Vertrouwenspersonen en alle collega's en organisaties die actief zijn op het gebied van sociale veiligheid. Onze kennis en expertise wisselen we uit door middel van de inzet van onze medewerkers, in de basisleergang integriteit Defensie die door de COID verzorgd wordt en in verschillende overlegorganen. We vormen daarmee een brug tussen de werkvloer en het beleid.

Onze grootste drijfveer is het bijdragen aan een sociaal veilige omgeving voor onze collega's, zodat zij klaar staan voor vrede en veiligheid als dat nodig is. Een omgeving waarin sociale veiligheid wordt bevorderd, grenzen worden bewaakt en waarin wordt beschouwd wat er beter kan. Zo beschermen wij wat ons dierbaar is.

Mr. Rinske M. Fieten  
Directeur Centrale Organisatie Integriteit Defensie

## 8 Afkortingenlijst

3 B's	Bevorderen, Bewaken, Beschouwen
AGO	Alternatieve Geschillen Oplossing
AMO	Algemene Militaire Opleiding
BPS	Politie Bedrijfsprocessensysteem
BS	Bestuursstaf
CEAG	Coördinatiecentrum Expertise Arbeidsomstandigheden
COID	Centrale Organisatie Integriteit Defensie
CVP	Coördinator Vertrouwenspersoon
CLAS	Commando Landstrijdkrachten
CLSK	Commando Luchstrijdkrachten
CZSK	Commando Zeestrijdkrachten
D&I	Diversiteit & Inclusiviteit
DBBO	Defensie Bewakings- en Beveiligingsorganisatie
DIO	Defensie Integriteitsoverleg
DMO	Defensie Materieel Organisatie
DO	Defensieonderdeel
DOSCO	Defensie Ondersteuningscommando
DV	Directie Veiligheid
ECLD	Expertise Centrum Leiderschap Defensie
ESI	Externe Samenwerking en Integriteit
FMW	Faculteit Militaire Wetenschappen
HDV	Hogere Defensievorming
IMK	Registratiesysteem voor Integriteit, Misstanden en Klachten
K&I	Kennis en Innovatie
KIM	Koninklijk Instituut voor de Marine
KMA	Koninklijke Militaire Academie
KMar	Koninklijke Marechaussee
LBD	Leergang Beleidsontwikkeling Defensie
M3	Monitor van de Mening van de Medewerkers
MDV	Middelbare Defensievorming
MID	Meldpunt Integriteit Defensie
MIVD	Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst
MT	Managementteam
MVV	Melding Voorvallen in PeopleSoft
NLDA	Nederlandse Defensie Academie
RAI	Risicoanalyse Integriteit
RI&E	Risico-Inventarisatie en -Evaluatie
TMO	Training Morele Oordeelsvorming
TOS	Trends, Onderzoek en Statistiek
VKAM	Veiligheid, Kwaliteitsmanagement, Arbeidsomstandigheden en Milieu
VME	Verdiepingscursus Militaire Ethiek
VP	Vertrouwenspersoon

## Bijlage 1: Koninklijke Marine

Jaarverslag Integriteit CZSK 2021



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Voorwoord Commandant Zeestrijdkrachten</b>	<b>32</b>
1.1	Leeswijzer	33
<b>2</b>	<b>Integriteitsorganisatie CZSK</b>	<b>33</b>
2.1	Organisatie CZSK	33
2.2	Vertrouwenspersonen	33
2.3	Adviseurs integriteit	34
2.4	Integriteitsteam CZSK	35
2.5	Admiraliteitsraad en Compliance board	35
<b>3</b>	<b>Bevorderen</b>	<b>35</b>
3.1	(Beleids-)activiteiten	35
3.2	Opleidingen en trainingen	38
3.3	Communicatie	39
<b>4</b>	<b>Bewaken</b>	<b>40</b>
4.1	Registratie integriteitskwesties	40
4.2	Casussen bij vertrouwenspersonen en trendanalyse	40
4.3	Peoplesoft applicatie 'Melden Voorval'	42
4.4	Overzicht interne integriteitsonderzoeken en afdoening	43
4.5	Tuchtrecht	44
4.6	Onderzoeken Commissie Ongewenst Gedrag (COG)	44
4.7	Overzicht van in HRHD geregistreerde adviezen adviseur integriteit	45
4.8	Registratie besluiten nevenwerkzaamheden	46
<b>5</b>	<b>Beschouwen</b>	<b>46</b>
5.1	Beschouwen Jaarplan met doel- en taakstellingen 2021 versus 2022	46
5.2	Beschouwen door te registreren	46
5.3	Beschouwen door te meten	46

## 1 Voorwoord Commandant Zeestrijdkrachten

CZSK is een dynamische militaire organisatie. Aan boord werken en leven we, als een kleine gemeenschap, dag en nacht met elkaar. Aan de wal werken we dagelijks in elkaars nabijheid. Het belang van een sociaal veilige werkplek is groot omdat elke medewerker het recht heeft om te werken in een omgeving waar hij zich goed en veilig voelt.

Defensie heeft een integriteitsbeleid, maar het afleggen van een eed, het hebben van een gedragscode of het hebben van de daarbij behorende gedragsregels maakt nog niet dat we ook een sociaal veilige en integere organisatie zijn. Het legt wel de basis hoe we graag willen dat binnen de CZSK-organisatie omgegaan wordt met mensen, de bijbehorende bevoegdheden en de middelen. Het betekent ook niet dat binnen CZSK ongewenst gedrag niet voorkomt en integriteitsregels nooit geschonden worden. Als (vermoedens van) integriteitsschendingen zich voordoen worden deze gemeld en waar nodig onderzocht.



Een sociaal veilige werkomgeving is niet vanzelfsprekend. Dat creëren we samen en met elkaar. Bovendien is het een continu proces. Nieuwe ontwikkelingen doen zich voor, alsook verbeteringen. Wat vandaag nog paste in een sociaal veilige omgeving kan door hernieuwde inzichten morgen een andere benadering behoeven. Zowel sociale veiligheid als zakelijke integriteit vraagt veel aandacht, moed en (zelf)reflectie van iedereen binnen onze organisatie. Oog hebben voor elkaar en de verbinding met elkaar aangaan is hierbij een grote schakel. Samen werken aan het gemeenschappelijke doel van de organisatie waar de individuele kwaliteiten ingezet en gewaardeerd worden. Waar we elkaar kunnen en mogen aanspreken maar waar we ook kunnen en mogen leren van fouten vanuit onderling vertrouwen.

Komend jaar blijft CZSK werken aan een integere organisatie. Zo wordt in het komend jaar uitleg gegeven aan de betekenis achter begrippen als discriminatie, pesten, (seksuele) intimidatie, stalken en geweld. Pas als je kennis hebt over wat sociaal onveilig gedrag is, kan je signalen herkennen. Zo werken we ook in 2022 aan een sociaal veiliger omgeving.

De CZSK-bijlage van het jaarverslag integriteit defensie is een belangrijke graadmeter om aan te geven in hoeverre het vergroten van het integriteitsbewustzijn binnen CZSK geslaagd is. Het verslag geeft een overzicht van de uitgevoerde beleidsmaatregelen en een rapportage over de meldingen, geregistreerde adviezen bij de adviseur integriteit en contactmomenten met vertrouwenspersonen. Dit verslag, dat een onderdeel van het integriteitsbeleid vormt, past in een open en transparante organisatie. Tevens schenkt dit jaarverslag aandacht aan de verschillende preventieve activiteiten die bij CZSK plaatsvinden.

Ik realiseer mij tegelijkertijd ook de betrekkelijkheid van de in deze rapportage opgenomen cijfers. Zij tonen slechts een deel van de werkelijkheid, geven trends aan en moeten beslist met de gevoegde toelichting worden gezien.

DE COMMANDANT ZEESTRIJDKRACHTEN  
R.P. Tas  
Vice-admiraal



### 1.1 Leeswijzer

De bijlage van CZSK voor het jaarverslag integriteit defensie (JID) is ingedeeld in diverse hoofdstukken. Hoofdstuk twee beschrijft de integriteitsorganisatie van CZSK. Het in 2022 te implementeren vernieuwde integriteitsbeleid richt zich op drie pijlers:

bevorderen (hoofdstuk 3), bewaken (hoofdstuk 4) en beschouwen (hoofdstuk 5). De bijlage van CZSK is conform deze drie pijlers ingedeeld.

## 2 Integriteitsorganisatie CZSK

### 2.1 Organisatie CZSK

Chef Kabinet (CKAB) heeft onder andere de taak het (doen) bewaken van de integriteit binnen CZSK. CKAB geeft direct leiding aan de Coördinator Vertrouwenspersoon (CVP) en de Assistent Coördinator Vertrouwenspersonen (ACVP) en de stafmedewerker integriteit. De CVP wordt ondersteund door een uitgebreid netwerk van vertrouwenspersonen. Ter ondersteuning van het lijnmanagement heeft de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID) drie adviseurs integriteit toegewezen aan CZSK.

Als adviesorgaan, ter ondersteuning van CKAB, is binnen CZSK een integriteitsteam opgericht (I-team). Zie 2.4 voor een specifieke beschrijving van het I-team.

Ten slotte houden binnen CZSK diverse medewerkers zich bezig met de psychosociale arbeidsbelasting (PSA), waar sociale veiligheid en integriteit een onderdeel van is. Met de medewerkers van het Stafbureau Veiligheid & Milieu (SB V&M) en de Safety managers van de directies onderhoudt CKAB een functionele relatie.

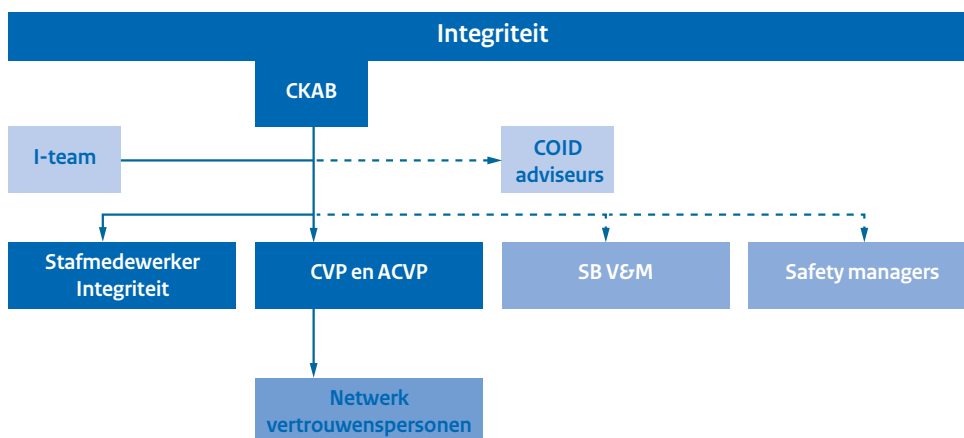
### 2.2 Vertrouwenspersonen

#### Het Netwerk

In 2021 bestond het netwerk bij CZSK uit 450 vertrouwenspersonen. Daarvan oefenen 350 vertrouwenspersonen de functie actief uit, dat wil zeggen: aangesteld door de commandant van de eigen eenheid. De overige vertrouwenspersonen waren gedurende 2021 niet actief.

Sinds mei 2021 zijn zeventien senior vertrouwenspersonen aangesteld binnen CZSK en op een officiële nevenarbeidsplaats geplaatst. De senior vertrouwenspersonen ondersteunen in de basis bij 'zwaardere' casuïstiek of bij casuïstiek die binnenkomt via het meldpunt. Voordeel is dat een extra escalatieniveau wordt ingebouwd, waardoor niet alles direct op het niveau van de CVP ligt.

Het hele netwerk van vertrouwenspersonen bestaat uit een combinatie van vrouwen en mannen, zowel militairen als burgers in verschillende rangen en schalen en gevarieerd in leeftijd. Percentagegewijs zijn er meer mannelijke dan vrouwelijke vertrouwenspersonen binnen het netwerk. Ook zijn er meer militairen dan burgers.



Voor beide uitsplitsingen geldt dat het een realistische afspiegeling is van het personeelsbestand binnen CZSK. Een gevarieerde balans aan vertrouwenspersonen binnen elke eenheid is het uitgangspunt met het doel de drempel om een vertrouwenspersoon te benaderen zo laag mogelijk te houden.

Het grote netwerk van vertrouwenspersonen wordt door middel van een nieuwsbrief op de hoogte gebracht van actuele zaken en ontwikkelingen. In 2021 is de nieuwsbrief twee keer uitgegeven.

#### **Doelstelling CVP voor 2022**

Het komend jaar zal in het teken staan van verdere ontwikkeling van het netwerk van vertrouwenspersonen. In 2022 wordt gewerkt aan:

- Een handboek vertrouwenspersonen in het voorschrift bedrijfsvoering. Het handboek is bestemd voor commandanten, leidinggevend en (senior) vertrouwenspersonen binnen CZSK.
- Het certificeren van senior vertrouwenspersonen met als doel professionalisering van het netwerk van vertrouwenspersonen.
- Een E-learning module bestemd voor alle (senior) vertrouwenspersonen. Door middel van de E-learning blijven de (senior) vertrouwenspersonen up-to-date op het gebied van sociale veiligheid en integriteit. Aanvullend aan de e-learning module zal een interactieve applicatie worden ontwikkeld om de gevolgen van gedrag beter inzichtelijk te krijgen.
- Een animatie voorlichtingsfilmje vertrouwenspersoon. Doel van de animatie is om medewerkers van CZSK te informeren wat de rol is van de vertrouwenspersoon.

### **2.3 Adviseurs integriteit**

De adviseurs integriteit voor CZSK zijn formeel geplaatst bij de COID. Zij geven het lijnmanagement en de medewerkers van het CZSK gevraagd en ongevraagd advies op het gebied van integriteit. De meldingen en adviesvragen van leidinggevenden resulteren regelmatig in een of meerdere adviezen. Het advies van de adviseur richt zich met name op het voorkomen van een schending (preventie) of hoe te handhaven (repressie). Hierbij kan worden gedacht aan advies over de inrichting en borging van integriteit in de organisatie, over het wel of niet uitvoeren van een risicoanalyse, over het instellen van een intern defensieonderzoek (samenstelling van de commissie, hulp bij de instellingsbeschikking en advies over de uitvoering van het onderzoek) en het geven van nazorg na afronding van het onderzoek. Advies wordt ook gegeven over preventieve en repressieve communicatie over integriteit. Een andere belangrijke taak van de adviseur is het geven van workshops, voorlichting en training (preventie). Vanuit de COID wordt CZSK ondersteund door drie vaste adviseurs, te weten twee militaire adviseurs en een burgermedewerker.

#### **Doelen en acties adviseurs integriteit CZSK**

Door de impact van COVID-19 zijn een aantal doelen en acties doorgeschoven. Doelen voor 2022 betreffen:

- De opleiding: 'het managen van integriteitsincidenten' ontwikkelen voor commandanten, chefs der equipage, afdelingshoofden en gelijkgestelde burgers.
- Instructeurs bijscholen in omgang met integriteitszaken.
- Vertrouwenspersonen bijscholen in het begeleiden van praatsessies aan de hand van dilemma's.
- Nieuwe werkvormen ontwikkelen om integriteit bespreekbaar te maken.
- Een menukaart voor CZSK ontwikkelen waaruit presentaties/workshops gekozen kunnen worden.

## 2.4 Integriteitsteam CZSK

Als adviesorgaan, ter ondersteuning van CKAB, is binnen CZSK het I-team actief en wordt voorgezeten door de CKAB CZSK. Dit I-team bestaat uit de adviseurs Integriteit van de COID voor CZSK, de (A) CVP CZSK, stafmedewerker Integriteit, het hoofd Juridische Zaken CZSK, namens hoofd P&O het hoofd Aansturing en Regie CZSK, namens de Dienst Geestelijke Verzorging het hoofd Geestelijke Verzorging CZSK, het hoofd Afdeling Communicatie CZSK, het Hoofd Bijzondere Personeelszorg, de Chef der Equipage CZSK, het hoofd Maritieme Teamtraining en Toegepast Leiderschap CZSK, de voorlichter Ethiek en Integriteit en Hoofd Arbo van het SBV&M. Het I-team komt acht keer per jaar bijeen. Tijdens het overleg staan actuele zaken met betrekking tot integriteit op de agenda.

## 2.5 Admiraliteitsraad en Compliance board

Integriteit is wekelijks een onderwerp op de agenda van de Admiraliteitsraad (AR). CKAB krijgt het woord om integriteitsonderwerpen bespreekbaar te maken.

Vier keer per jaar is integriteit een onderwerp binnen de *Compliance Board* (CB), een vergadering van de AR die gericht is op de compliance gebieden fysieke veiligheid, beveiliging en sociale veiligheid. CKAB bespreekt de actualiteit op het gebied van sociale veiligheid. Naast het overzicht van het aantal meldingen in Peoplesoft Melden Voorvallen (PSMV) en het overzicht van het aantal registraties van vertrouwenspersonen waren in 2021 de belangrijkste onderwerpen voor de CB:

- de nota (na)zorg, voortkomend uit het Plan van Aanpak Verbetering Sociale Veiligheid Defensie;
- borging van integriteit in de P-week;
- de wijziging in het registratiesysteem;
- herinspectie SZW;
- de voortgang van het cultuuronderzoek bij de Onderzeedienst.

# 3 Bevorderen

Binnen CZSK wordt op diverse manieren gewerkt om sociale veiligheid te integreren binnen de organisatie. Dit hoofdstuk beschrijft de activiteiten die in 2021 binnen CZSK op dit gebied hebben plaats gevonden alsook een overzicht van de opleidingen en workshops en de diverse manieren waarop over integriteit gecommuniceerd is.

## 3.1 (Beleids-)activiteiten

### CZSK

#### *Jaarplan met doel- en taakstellingen*

In het jaarplan sociale veiligheid 2021 zijn, naast de missie en de visie van CZSK, diverse aandachtsgebieden vastgesteld op het gebied van sociale veiligheid. Vanuit de aandachtsgebieden zijn doel- en taakstellingen opgesteld. Leidraad hierbij zijn de kernwaarden van de gedragscode en het plan van aanpak versterking van een sociaal veilige defensieorganisatie.

De aandachtsgebieden betroffen:

- sociale veiligheid in de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E);
- sociale veiligheid als onderdeel van de functioneringsgesprekken;
- verbetering van (na)zorg bij integriteitsschendingen;
- aandacht voor de gedragscode en -regels.

De beleidsverklaring 2021 is een afgeleide van het jaarplan.

#### *Nota (na)zorg*

In het Plan van Aanpak Versterking van de sociale veiligheid binnen Defensie is verbetering van de (na)zorg bij melding of klacht opgenomen als actiepoint voor de Defensieonderdelen. De COID heeft, in overleg met de defensieonderdelen, de definitie van (na)zorg vastgesteld, waarmee een goed uitgangspunt voor verbetering is gegeven.

(Na)zorg is de mensgerichte en actieve ondersteuning van een medewerker en/of team/eenheid van Defensie tijdens en na afronding van de behandeling van een klacht of melding, om door middel van maatwerk zoveel mogelijk erkenning te bieden voor de behoeften, onvoorziene en/of onbedoelde nadelige gevolgen te beperken en verstoorde verhoudingen te normaliseren.

(Na)zorg is niet alleen noodzakelijk voor slachtoffers, maar moet ook geboden worden aan daders, melders, eventuele getuigen of andere betrokkenen bij een integriteitsschending (waaronder ook een strafbaar feit).

Om goed invulling te geven aan de (na)zorg bij incidenten is het van belang om intern binnen CZSK vast te leggen wie welke taken en verantwoordelijkheden heeft bij de uitvoering van de (na)zorg. Dit staat beschreven in de nota (na)zorg (referte CZSK2021005820 d.d. 17 juni 2021).

#### Eenheid van de week en P-week

De afdeling P&O organiseert regelmatig de 'Eenheid van de week'. Gedurende een week wordt een eenheid bezocht door verschillende functionarissen voor voorlichting en gesprekken. De adviseurs integriteit gaan in deze week in gesprek met het managementteam (MT) van de eenheid om te praten over hoe integriteit bij de eenheid wordt vormgegeven. Daarnaast vindt er overleg plaats over de vraag of ondersteuning gewenst is in de vorm van bijvoorbeeld een risicoanalyse integriteit, training of voorlichting. De CVP spreekt gedurende deze week met de vertrouwenspersonen van de eenheid.

Gedurende het opwerktraject van de operationele eenheden is een P-week opgenomen. Voor de P-week zijn richtlijnen opgenomen waarbij integriteit als vast onderdeel in deze week geborgd is. De adviseurs integriteit en de CVP geven voorlichting over hun werkzaamheden en het integriteitsstelsel bij Defensie. Er is ruimte om workshops integriteit te organiseren met het MT en leidinggevenden. De vertrouwenspersonen aan boord kunnen een opfrisdag of een intervisie volgen. Vanaf 2022 is de P-week in het Operatiejaarplan (OJP) van CZSK opgenomen. Voor de waleenheden wordt vanaf 2022 ook in een P-week voorzien.

Als gevolg van COVID-19 zijn in 2021 de 'Eenheid van de week' en de P-week minder frequent gegeven of is het programma bij uitvoering flink ingekort.

#### Sociale veiligheid in de RI&E

In mei 2021 is zowel het brondocument als het Plan van Aanpak (PvA) van de RI&E van CZSK aangepast naar actualiteit. In de herziene versie is onder andere specifieke aandacht voor psychosociale arbeidsaspecten (PSA) opgenomen.

#### Integriteitsmiddag

In 2021 is binnen CZSK de integriteitsmiddag geïntroduceerd. Met deze middag beoogt CZSK de medewerkers kennis bij te brengen op het gebied van sociale veiligheid. De middag heeft twee keer plaats gevonden, op 17 juni en 16 november. In verband met de regels omtrent COVID-19 zijn beide middagen online sessies geweest. De middagen werden gepresenteerd door de adviseurs integriteit. Gastsprekers vulden de middagen met workshops. De middagen stonden in het teken van de vier V's uit de gedragscode: Veiligheid, Vertrouwen, Verbondenheid en Verantwoordelijkheid.



De online sessie van 17 juni startte met een boeiend interview tussen de C-ZSK en een vertegenwoordiger van Jong CZSK met als thema het belang van sociale veiligheid. Het interview werd opgevolgd door twee workshops: 'goed werknemerschap', waarbij de aspecten van Veiligheid en Verantwoordelijkheid uit de gedragscode tegen het licht gehouden werden en 'de kracht van diversiteit en inclusie in een groep'. De middag werd afgesloten met een integriteitspubquiz. Het programma van 16 november bestond uit de workshops: 'Het vage gedoe dat gender, diversiteit & inclusie heet' en 'integriteit en social media'. De middag werd afgesloten met een KAHOOT!quiz die geheel in het teken stond van meldingen van (vermoeden van) integriteitsschendingen.

### Diversity Day

Op 4 oktober ging in Nederland de Diversity Week van start. Defensie heeft op 5 oktober een Diversity Day gehouden met een interview met P-CDS, viceadmiraal Boudewijn Boots en heeft Van de Loo Advocaten een toelichting gegeven over het selecteren van medewerkers zonder vooroordelen. Verder waren er workshops over autisme en Tabula Rasa (intensief programma waarbij deelnemers worden geconfronteerd met hun aannames en/of vooringenomenheid en de gevolgen daarvan) gegeven.

### Focusweek DMI

De Directie Materiele Instandhouding (DMI) heeft van 25 tot en met 29 oktober een focusweek DMI gehouden met als thema 'Veilig werken doe je samen'. Doel van de focusweek is om gezamenlijk de veiligheid naar een hoger niveau te brengen en daarover met elkaar in gesprek te gaan. In de vijf verschillende modules die online gevolgd konden worden werden filmpjes getoond waarbij over een specifiek onderwerp uitleg werd gegeven en de kijker vragen moest beantwoorden. De uitkomst van de vragen werd na afloop van de focusweek besproken in het werkoverleg van de eigen afdeling. In de filmpjes gingen medewerkers van DMI met elkaar in gesprek over diverse onderwerpen zoals elkaar aanspreken en melden van onveilige situaties. Een sociaal veilige werkomgeving stond hierbij centraal, waarbij ook de gedragscode weer onder de aandacht is gebracht.

### Zichtbaarheid gedragscode

Om de zichtbaarheid van de gedragscode te verhogen zijn acht cartoons gemaakt door tekenaars Henk Boomstra en Robert Jan Oostendorp. Met een komisch maar toch kritisch beeld worden dagelijks herkenbare gedragingen geschetst. In juni zijn twee van de vier V's: Veiligheid en Verantwoordelijkheid op ludieke wijze in beeld gebracht. In november kwamen Vertrouwen en Verbondenheid aan bod. De cartoons zijn op verschillende manieren onder de aandacht gebracht: tijdens de integriteitsmiddag, in de LIVE-flash en ze zijn in posterformaat te bestellen door alle eenheden.

VERANTWOORPELIJKHEID:  
VOORBEELDFUNCTIE



### Defensie breed

#### Just Culture

*Just Culture* is een model dat ons moet helpen naar een meer sociaal veilige werkomgeving. Het model is restauratief gericht, dus gericht op het herstel en creëren van gezamenlijkheid als basis van leren, in plaats van retributief: het klassieke denken in schuld, schuldige en straf. Binnen Defensie is het *Just Culture* traject een co-creatie van onderzoekers van de Faculteit Militaire Wetenschappen (FMW) van de Nederlandse Defensie Academie (NLDA), medewerkers van de Directie Veiligheid en externe onderzoekers. Het onderzoek gaat over de sociale veiligheid binnen defensie. Het project bestaat uit drie fases; fase 1 is de onderzoeksfase, fase 2 is de experimenteerfase en fase 3 is de evalueer en expliciteerfase. Binnen het CZSK is Zr.Ms. De Zeven Provinciën een van de proeftuinen voor dit onderzoek. Eind 2021 bevindt dit project zich in fase 2. Aan boord hebben in 2020 interviews plaatsgevonden. In fase twee wordt terugkoppeling gegeven over de uitkomsten van de interviews.

#### Herinspectie I-SZW

In juli 2021 heeft binnen Defensie door de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (I-SZW) een herinspectie plaats gevonden. Diverse defensieonderdelen zijn bezocht door de inspecterende instantie. Focus van de inspectie betrof de psychosociale arbeidsbelasting (PSA). I-SZW heeft bij CZSK de Zr.Ms. Johan de Witt bezocht. Uit het afschrift van de inspectiebrief blijkt dat er binnen Defensie goede stappen gezet zijn om de (sociale) veiligheid te verbeteren. Van de defensiebrede aanbevelingen (instructie/training (voorbeeld-)rol leidinggevend en voorlichting medewerkers), die beschreven staan in de inspectiebrief, zal binnen CZSK in 2022 aandacht besteed worden.

## 3.2 Opleidingen en trainingen

### Opleidingen, opfrisdagen en bijscholing

#### Vertrouwenspersonen

In 2021 zijn de opleidingen tot vertrouwenspersoon grotendeels defensiebreed georganiseerd. De kruisbestuiving van vertrouwenspersonen uit de diverse defensieonderdelen draagt bij aan een extra verdieping van de opleiding doordat kennis verkregen wordt hoe het er binnen andere defensieonderdelen aan toe gaat. CZSK heeft het defensie breed opleiden als positief ervaren.

Gedurende het jaar hebben twaalf opleidingen in Nederland plaatsgevonden, waarvan tien defensiebreed en twee een CZSK-opleiding betrof. In het Caribisch gebied is de opleiding één keer gegeven. In totaal zijn er 40 CZSK-collega's door de externe opleider 'Etop' opgeleid tot vertrouwenspersoon.

Er hebben vier opfrisdagen plaatsgevonden.

Binnen CZSK wordt gewerkt aan een e-learning module die vertrouwenspersonen elke twee jaar dienen te doorlopen om kennis, benodigd voor het kunnen uitvoeren van de nevenfunctie, up-to-date te houden. Het streven is om de e-learning module in 2022 uitgerold te hebben.

#### Leerlijnen en gastlessen

Structureel wordt integriteit behandeld in de initiele opleidingen en de loopbaanopleidingen CZSK als onderdeel van de doorlopende leerlijnen.

Daarnaast wordt integriteit ook structureel behandeld in onderstaande opleidingen, waarbij één of meerdere gastspreker(s) een les verzorgen (de CVP, de adviseurs integriteit, de Chef der equipage CZSK, de stafmedewerker integriteit en/of Personele Zorg):

- Leergang Management Vorming (LMV) 1, doelgroep matrozen die korporaal worden. Deze opleiding is in totaal vijftien keer gegeven in 2021.
- LMV 4, doelgroep sergeant-majoor en LTZ 20C en gelijkgestelde burgers. De LMV4 is tien keer georganiseerd.
- Chef der Equipage opleiding (CDE), doelgroep (aankomend) Chef der Equipage, deze is één keer georganiseerd.
- Commandanten Informatie Opleiding (CIO). Deze is één keer georganiseerd.

- Pre-Joint Tertiaire Vorming (Pre-JTV), doelgroep (aankomend) stafadjudanten. Deze is één keer georganiseerd.
- Caf-oudste opleiding, voor matrozen die de functie van cafetaria oudste krijgen. Deze is één keer gehouden.
- De opleiding Veiligheid Management Systemen Defensie (VMS def) heeft als doelgroep aankomende startende (staf-)functionarissen en leidinggevend. In deze opleiding wordt ingegaan op sociale veiligheid in de RI&E. De opleiding is zes keer gehouden.
- In 2021 is de introductie cursus Personeel Organisatie Financiën en Materieel (PO€M) voor nieuwe leidinggevend bij de Directie Materiële Instandhouding (DMI) twee keer gegeven.

In verband met COVID-19 zijn diverse aangevraagde workshops vervallen waardoor opleidingen en trainingen minder zijn gegeven ten opzichte van voorgaande jaren.

#### Workshops en voorlichting op maat

Op verzoek van een afdelingshoofd of commandant verzorgen de adviseurs integriteit, de CVP en Personele Zorg workshops en voorlichtingen op maat.

In maart en april hebben de integriteitsadviseurs twee integriteit workshops gegeven voor een gedeelte van de bemanning van Zr.Ms. Johan de Witt. Aan de hand van diverse stellingen werden dilemma's besproken. Daarnaast hebben de adviseurs integriteit een workshop integriteit gegeven aan staf Seatrain Command, GPZ, het MT van de Kustwacht en groepsoudsten van het Korps Mariniers.

In juli heeft Personele Zorg in het kader van het vak Personeelsmanagement een gastles op het KIM verzorgd over personele zorg in brede zin maar specifiek ook over gender, diversiteit & inclusiviteit.

#### Toegepast leiderschap

*Crew Resource Management*

De School voor Maritieme Vorming en Bedrijfsvoering Onderwijs (SMVBO) heeft een leerlijn *Crew Resource Management* (CRM). In elke LMV is een stuk CRM in de lesstof geïntegreerd. Binnen CRM is onder andere aandacht voor het bouwen aan een veilige werkomgeving en het aanwezig zijn van een 'speak up' cultuur.

Het CRM samenwerkingsverband bestaande uit Maritieme Teamtraining en Toegepast Leiderschap (MTTL), SMVBO en het KIM heeft de basisopleiding CRM ontwikkeld. Deze 2-daagse opleidingen die in de catalogus en opleidingskalender van het SMVBO gepland stonden, is in 2021 6 keer gegeven.

De internationale IMM (*Instructor Model Manager*) CRM-opleiding, gegeven door gastinstructeurs van de *United States Navy* (USN) is in 2021 niet gegeven als gevolg van COVID-19. Doelgroep van de IMM CRM van deze opleiding zijn begeleiders/instructeurs/opleiders van de Marine Training Command/Sea Training Command (MTC/STC) en de KM scholen.

**Teamtraining**

In 2021 heeft het bureau MTTL trainingen verzorgd aan zowel operationele eenheden in het opwerktraject als ondersteunende CZSK eenheden. De teamtraining heeft 83 keer plaatsgevonden, zowel in Nederland als het Caribisch gebied.

**Leergang Coachend Leidinggeven CZSK**

In deze leergang verdiepen leidinggevende burgers en Management Development (MD)-militairen zich in coachende vaardigheden als vorm van leiding geven. In 2021 heeft bureau MTTL twee leergangen coachend leidinggeven CZSK verzorgd.

**3.3 Communicatie**

**Algemeen**

Op de intranetpagina Integriteit van CZSK is veel informatie te vinden over het onderwerp Integriteit. Zowel voor de lijnmanager als de medewerker. Ook het jaarverslag, handige documenten, presentaties en informatiekaarten over Integriteitszaken zijn op de intranetpagina terug te vinden. Op regelmatige basis verstuurt CZSK een commandantenmail waarin het onderwerp integriteit centraal staat. Zo is er in 2021 onder andere in een commandantenmail over de nota (na)zorg gecommuniceerd. Tijdens commandantenvergaderingen staat integriteit ook op de agenda.

**LIVE-flash**

Periodiek publiceert CZSK de LIVE-flash uit naam van de plaatsvervangend commandant Zeestrijdkrachten (PC-ZSK). Hierin worden onderwerpen behandeld die gaan over Leiderschap, Integriteit, Veiligheid en Environment (LIVE). Deze LIVE-flash wordt verstuurd naar alle commandanten, directeuren, hoofden van afdelingen en chefs der equipage om binnen hun eenheid te delen. Daarnaast wordt de LIVE-flash ook gepubliceerd op het KM-intranet portaal. In 2021 stond zowel in juni als november de LIVE-flash in het teken van integriteit.



Jaargang 7 | Nummer 19 | Juni 2021  
Plaatsvervangend Commandant Zeestrijdkrachten

**LIVE FLASH**

Leiderschap  
Integriteit  
Veiligheid  
Environment

- Inhoud:
- 1 | Integriteitsmiddag op 17 juni
  - 2 | Gedragscode 'udiek in beeld
  - 3 | Defensie brede opleiding vertrouwenspersoon
  - 4 | Inclusie
  - 5 | Nieuwe adviseur integriteit Roel Vermeer
  - 6 | Jaarverslag Integriteit Defensie
  - 7 | Contactgegevens

Deze Flash informeert de medewerkers van CZSK en verwijst naar relevante gebeurtenissen en ontwikkelingen op het gebied van Leiderschap, Integriteit, Veiligheid en Environment (milieu).

**Incidentencommunicatie**

Uit het oogpunt van transparantie publiceert CZSK op intranet regelmatig een overzicht van incidenten en integriteitsmeldingen. Waar mogelijk inclusief de afdoening. Op deze manier weet het personeel dat CZSK meldingen serieus oppakt, onderzoekt en afhandelt, maar ook dat ontoelaatbaar gedrag niet wordt getolereerd. Om te garanderen dat de privacy van het personeel niet wordt geschonden, gebeurt dit geanonimiseerd.

## 4 Bewaken

In de paragraaf over bewaken worden de diverse registraties van integriteitskwesaties overzichtelijk weergegeven.

### 4.1 Registratie integriteitskwesaties

Voor CZSK worden diverse registraties met betrekking tot integriteitskwesaties bijgehouden: registratie van contactmomenten met de vertrouwenspersonen, PSMV (tot 4 november 2021) en de registratie van gegeven adviezen door de adviseur integriteit in Peoplesoft (HRHD).

Niet alle vermoedens van integriteitsschendingen worden gemeld middels PSMV. Ook kunnen op andere punten binnen het sociale vangnet, zoals Bedrijfsmaatschappelijk Werk, de Dienst Geestelijke Verzorging en de Inspecteur Generaal der Krijgsmacht, meldingen binnen komen. Deze meldingen zijn niet opgenomen in de voorliggende rapportage daar deze niet als zodanig geregistreerd worden. Meldingen die worden gemeld via het Meldpunt Integriteit worden via de adviseur neergelegd in de lijn en zullen in deze rapportage in ieder geval zijn verwerkt in de adviezen in HRHD.

Naast de geregistreeerde kwesaties in het PSMV wordt in dit hoofdstuk een overzicht gegeven van de geregistreeerde onderwerpen bij de vertrouwenspersonen, de integriteitsonderzoeken, het militair tuchtrecht, de geregistreeerde adviezen van de adviseurs en de adviezen met betrekking tot het verrichten van nevenwerkzaamheden.

### 4.2 Casussen bij vertrouwenspersonen en trendanalyse

De contactmomenten met vertrouwenspersonen worden per casus geregistreeerd. In het registratieformulier wordt, indien het vakje 'Overig-anders' gekozen wordt, gevraagd om verduidelijking. Op deze manier krijgen we nog beter inzichtelijk waar de vertrouwenspersoon voor benaderd wordt.

De tabel met geregistreeerde onderwerpen van de vertrouwenspersonen is met ingang van 2020 gedetailleerder inzichtelijk gemaakt. Waar in voorgaande jaren onder 'Overig' ook de zakelijke integriteit, arbeidsconflict en privéomstandigheden stonden, is dit nu apart opgenomen in de tabel. Voor het vergelijken met 2019 dient hier bij 'Overig' rekening mee te worden gehouden. Bij discriminatie is inzichtelijk gemaakt op welke gebieden gediscrimineerd wordt. Door dit gedetailleerder overzicht worden de ongewenste omgangsvormen transparanter inzichtelijk. Daarnaast wordt ook inzichtelijk gemaakt dat de vertrouwenspersoon steeds vaker voor meer onderwerpen benaderd wordt dan uitsluitend ongewenste omgangsvormen.

Bij een casus blijkt dat het vaak niet om één vorm van ongewenst gedrag gaat. Met ingang van het tweede kwartaal van 2021 is het registratieformulier gewijzigd zodat naast het hoofdonderwerp ook bij-onderwerpen inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Uit de registraties van afgelopen jaar blijkt dat in 47 casussen meerdere vormen van ongewenst gedrag hebben plaatsgevonden.



Registratie onderwerpen vertrouwenspersonen			
	2019	2020	2021
Intimidatie	6	17	3
Seksuele intimidatie	2	8	6
Agressie: Fysiek	2 totaal	2	2
Agressie: Verbaal		2	1
Stalking	1	1	0
Kwaadspreken	3	7	6
Pesten en/of treiteren	11	11	11
Discriminatie: Ras	2 totaal	3	0
Discriminatie: Geslacht		1	0
Discriminatie: Seksuele geaardheid		1	0
Discriminatie: Transseksualiteit		0	0
Discriminatie: Politieke overtuiging		0	7
Discriminatie: Godsdienst en/of levensovertuiging		0	0
Discriminatie: Handicap en/of chronische ziekte		0	0
Discriminatie: Burgerlijke staat		0	0
Discriminatie: Leeftijd		0	0
Discriminatie: Nationaliteit		0	0
Discriminatie: Arbeidsduur		0	0
Discriminatie: Soort contract		0	0
Zakelijke integriteit: Financiële schending	In overig	1	0
Zakelijke integriteit: Lekken e/o misbruik informatie		0	3
Zakelijke integriteit: Misbruik positie/bevoegdheden/belangenverstremgeling		3	13
Zakelijke integriteit: Misbruik dienstmiddelen/faciliteiten		2	0
Zakelijke integriteit: Overschrijding interne regels		5	1
Zakelijke integriteit: Anders		2	3
Overig: Arbeidsconflict	In overig	36	34
Overig: Privé omstandigheden	In overig	19	31
Overig: Anders	31	26	12
<b>Totaal</b>	<b>56</b>	<b>146</b>	<b>133</b>

Als men kijkt naar de cijfers van 2020 en 2021 dan lijkt een afname zichtbaar bij het onderwerp intimidatie en een toename in het onderwerp misbruik positie/bevoegdheden/belangenverstremgeling. Uit de registratieformulieren blijkt dat de optie misbruik positie/bevoegdheden/belangenverstremgeling vaak als bij-onderwerp opgegeven wordt bij het hoofdonderwerp intimidatie alsook andersom. Als we de registraties van beide hoofdonderwerpen bij elkaar optellen komen we in 2021 uit op 16 casussen en in 2020 uit op 20 casussen. Door de vernieuwde werkwijze op het registratieformulier wordt inzichtelijk hoe deze hoofdonderwerpen en bij-onderwerpen met elkaar verbonden zijn. We kunnen hierdoor de conclusie trekken dat er geen sprake is van een

significante toename bij misbruik positie/bevoegdheden/belangenverstremgeling en geen significante afname bij intimidatie.

Discriminatie met een politieke overtuiging is dit jaar als onderwerp meerdere malen binnen gekomen. De oorzaak hierin is te vinden in de regels omtrent COVID-19, met name gericht op het vaccinatiebeleid.

### 4.3 Peoplesoft applicatie ‘Melden Voorval’

In de applicatie ‘Melden Voorval’ kon zowel het bevoegd gezag als de individuele medewerker een voorval of een vermoeden van een schending melden. De rapportagesystematiek integriteit is Rijksbreed afgestemd. Een melding werd in het MVV-systeem geregistreerd wanneer het vermoeden van een schending bestaat. Pas in de afdoening kan worden vastgesteld of daadwerkelijk sprake is van een schending. Een melding integriteit die door een medewerker van het CZSK in het MVV-systeem werd gemeld, werd bekend gesteld in de hiërarchieke lijn en daarnaast bij de adviseur integriteit, Juridische Zaken, Aansturing en Regie P&O en de Afdeling Communicatie.

Sinds 4 november wordt een melding van een (vermoeden van) integriteitsschending niet meer via het MVV-systeem gedaan maar via een notificatieformulier. Registratie van het notificatieformulier vindt plaats in het HRHD-systeem van de COID. Onderstaande tabel laat een overzicht zien van de meldingen in het MVV-systeem tot 4 november. Tot en met eind 2021 zijn twee meldingen binnen gekomen via het notificatieformulier. Beide meldingen betrof ongewenst gedrag. In onderstaande tabel is dit aangegeven met de +2.

Het aantal meldingen in 2021 ligt in lijn met het aantal meldingen van voorgaande jaren en laat een lichte daling zien.

De categorie van een melding wordt bepaald door degene die de melding in Peoplesoft registreert. Meldingen over ongewenste omgangsvormen gaan voornamelijk over pesten/treiteren, kwaadspreken en (seksuele) intimidatie. Meldingen over oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen of overschrijding van de interne regels gaan voornamelijk over niet opvolgen van procedures, drugsgebruik of misbruik van de dienstmiddelen.

Meldingen over misdragingen in de privésfeer zijn vaak meldingen over agressief gedrag in de vrije tijd van medewerkers. Indien het strafbare feiten betreft wordt de Koninklijke Marechaussee (KMAR) betrokken.

#### Geregistreerde meldingen van vermoedelijke voorvallen in Peoplesoft

	2019	2020	2021
Financiële schendingen	6	8	8
Lekken en misbruik van informatie	4	0	0
Misbruik van geweldsbevoegdheid	0	0	0
Misbruik/oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen en/of faciliteiten	-	-	2
Misbruik positie, schijn van belangenverstrengeling en misbruik van bevoegdheden	2	5	2
Misdragingen in de privésfeer	20	15	7
Ongewenst gedrag	19	28	22 +2
Overschrijding interne regels	34	23	18
<b>Totaal</b>	<b>85</b>	<b>79</b>	<b>59 + 2</b>

#### 4.4 Overzicht interne integriteitsonderzoeken<sup>1</sup> en afdoening

Aantal onderzoeken vermoedelijke integriteitschendingen			
	2019	2020	2021
Aantal interne integriteitsonderzoeken:			
Gestarte onderzoeken	6	1	2
Afgeronde onderzoeken	31	1	2
Afdoening	2019	2020	2021
Ontslag	19	15	25
Berisping of ambtsbericht	5	4	0
Gedwongen verplaatsing	9	4	4
Overig maatregel	1	0	0
Geen maatregel	95	35	38
<b>Totaal</b>	<b>129</b>	<b>58</b>	<b>67</b>

Ten aanzien van bovenstaande tabel worden de volgende opmerkingen gemaakt:

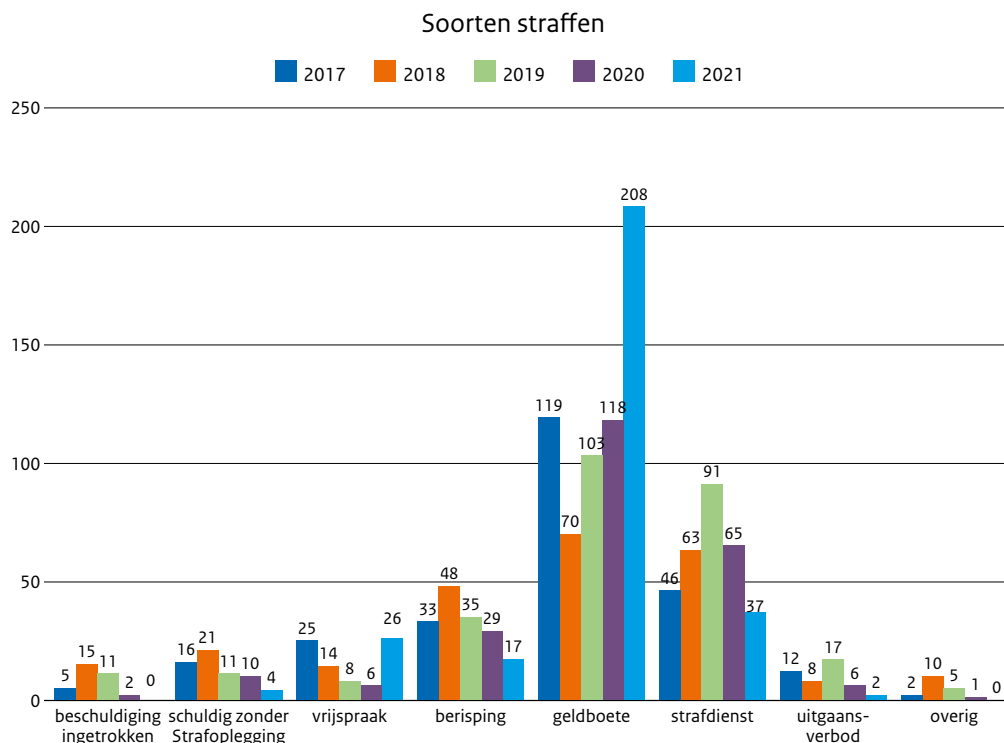
1. Het totaal aantal maatregelen is gebaseerd op het aantal integriteitskwesies dat bekend is geworden bij bureau aansturing en regie van P&O. Een maatregel wordt afgedaan middels een advies van de hoor- en adviescommissie (HAC). Bronnen hiervoor zijn:
  - MVV-meldingen;
  - interne defensie-onderzoeken;
  - straffenformulieren;
  - COG-rapporten;
  - vonnissen van de militaire kamer van de rechtbank Gelderland en arresten van de militaire kamer van het gerechtshof Arnhem-Leeuwarden;
  - strafrechtelijke informatie van het Openbaar Ministerie;
  - ambtsberichten;
  - rapportages verstoorde arbeidsverhoudingen.
2. Het aantal MVV-meldingen en het aantal afdoeningen zijn niet één op één aan elkaar gekoppeld, doordat bij CZSK meerdere bronnen zijn die leiden tot een afdoening. Daarnaast kan een MVV leiden tot meerdere afdoeningen als er meerdere personen bij betrokken zijn geweest bij eenzelfde incident. Voor dit overzicht zijn de onderzoeken uitgevoerd door het SB V&M niet meegerekend.

3. Het aantal van 38 'geen maatregelen' is het aantal waarschuwingsbrieven dan wel kennisgevingen (zonder waarschuwing) die zijn verstuurd. Als uitgangspunt gaat hieraan geen hoorzitting van de hoor- en adviescommissie vooraf, al kan een waarschuwingsbrief ook volgen na een HAC. Bijvoorbeeld bij alcohol in het verkeer zonder rechtstreekse relatie met de dienst, wordt - afhankelijk van de hoeveelheid en de omstandigheden - aangegeven dat dit gedrag niet wordt verwacht en dat betrokkene zijn gedrag moet aanpassen zonder dat er een concrete maatregel wordt opgelegd. Kennisgevingen worden bijvoorbeeld verstuurd als iemand inmiddels al de dienst heeft verlaten of bij sepot van de strafzaak in verband met drugs, terwijl iemand wel voldoende betrokken is geweest bij drugs.

<sup>1</sup> Conform SG A/989 met instellingsbeschikking.

## 4.5 Tuchtrect

Tuchtvergrijpen			
	2019	2020	2021
Aantal	281	237	294



Het militair tuchtrect is een middel om, op korte termijn, duidelijk te maken dat ongewenst gedrag niet wordt geaccepteerd. Na een terugloop in het aantal tuchtvergrijpen in 2020, laat 2021 ongeveer dezelfde aantallen zien als 2019. Het lijkt er op dat COVID-19 in 2020 een rol heeft gespeeld in de terugloop, met veel eenheden die thuis zaten en er nauwelijks sprake was van varen en oefenen. Opvallend is de enorme stijging van tuchtvergrijpen op het opleidingsinstituut (108 afgelopen jaar tegenover 12 in 2020). Dit is te verklaren door twee feestjes, die gehouden zijn in strijd met de coronaregels, en waarbij gehandhaafd is – goed voor meer dan 70 tuchtvergrijpen, en meteen de verklaring voor het hoge totaal aantal tuchtvergrijpen en geldboetes – de gebruikelijke straf op het opleidingsinstituut- en het relatief grote aandeel van de Vloot in de totale aantallen. Positief opvallend is dat binnen de operationele eenheden (vloot en mariniers) er significant minder tuchtgevallen zijn voorgevallen.

## 4.6 Onderzoeken Commissie Ongewenst Gedrag (COG)

In 2021 zijn 2 schriftelijke klachten over ongewenst gedrag ingediend. Deze zijn door de klachtbehandelaars aangeboden aan de COG.

#### 4.7 Overzicht van in HRHD geregistreeerde adviezen adviseur integriteit

Het HRHD is het dossiervolgsysteem waarmee de adviseurs integriteit werken. Onderstaande aantallen zijn afkomstig uit het HRHD dat wordt ingevuld per kwestie. Het zijn dus geen aantallen adviezen of informatie, maar aantallen dossiers. Een dossier of kwestie kan tot meerdere adviezen leiden.

##### Preventieve informatie

De adviseur kan preventief informatie geven aan leidinggevend en medewerkers. In een dergelijk geval wordt een schending van integriteit mogelijk voorkomen en is dus nog geen sprake van een melding of incident. Zie hiervoor onderstaande tabel.

Adviezen naar aanleiding van het voorkomen van misbruik van bevoegdheden of positie gaan voornamelijk over het al dan niet melden van nevenwerkzaamheden en de procedure hiervoor of vragen over het aannemen van geschenken en uitnodigingen. Als tijdens een gesprek duidelijk wordt dat iets geen integriteitskwestie is, wordt dit geregistreerd in de categorie 'overige'.

##### Adviezen na incidenten

Naast de preventieve informatie geven de adviseurs ook advies aan leidinggevend en medewerkers naar aanleiding van incidenten (zie onderstaande tabel). Een integriteitsadviseur kan via meerdere wegen betrokken worden bij een incident: door een melding van een medewerker, door een melding en/of adviesvraag van een commandant c.q. een leidinggevende, via het Meldpunt Integriteit Defensie (dat ook voor externen benaderbaar is), of tot 4 november jl. via een Melding Voorval (MVV).

Geregistreeerde preventieve informatie			
	2019	2020	2021
Voorkomen van financiële schendingen	0	1	0
Voorkomen van misbruik positie en belangenverstremming	7	3	1
Voorkomen van lekken en misbruik van informatie	0	0	1
Voorkomen van misbruik van geweldsbevoegdheid	0	0	0
Voorkomen van ongewenste omgangsvormen	1	3	1
Voorkomen van misdragingen in de privésfeer	2	0	1
Voorkomen van oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen/fac.	0	0	2
Voorkomen van overschrijding interne regels	0	1	0
Overige	9	6	4
<b>Totaal</b>	<b>29</b>	<b>14</b>	<b>10</b>

Geregistreeerde adviezen na incident			
	2019	2020	2021
Financiële schendingen	5	3	3
Misbruik positie en belangenverstremming	3	4	4
Lekken en misbruik van informatie	1	2	0
Misbruik van geweldsbevoegdheid	0	0	0
Ongewenste omgangsvormen	30	45	31
Misdragingen in de privésfeer	7	15	11
Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen/fac.	5	3	0
Overschrijding interne regels	9	16	14
Overige	9	11	12
<b>Totaal</b>	<b>69</b>	<b>99</b>	<b>75</b>

Er is geen relatie tussen het MVV en het HRHD. Deels zit hierin wel een overlap, bijvoorbeeld als de adviseur integriteit een advies geeft aan een commandant naar aanleiding van een MVV. Niet bij elke MVV geeft de adviseur een advies, bijvoorbeeld als een MVV is ingediend en het gaat om misdragingen in de privésfeer waar de KMAR bij betrokken is, dan handelt de afdeling Juridische Zaken samen met bureau aansturing en regie van P&O de melding af.

#### 4.8 Registratie besluiten nevenwerkzaamheden

De Regeling Nevenwerkzaamheden verplicht medewerkers om nevenwerkzaamheden, die mogelijk de dienst kunnen raken, te melden via een registratieformulier. De adviseur integriteit adviseert CZSK hierover een besluit te nemen. Niet alle nevenwerkzaamheden zijn meldingsplichtig. Het komt voor dat medewerkers hun (voorgenomen) nevenwerkzaamheden voorleggen aan de adviseur integriteit om te beoordelen op deze meldingsplicht. In de hierna genoemde aantallen zijn alleen de gedane registraties opgenomen. Bij een advies over nevenwerkzaamheden wordt in overleg met de melder gekeken naar mogelijke raakvlakken van de nevenwerkzaamheden met de functie binnen defensie. Als er raakvlakken zijn die tot integriteitsschendingen kunnen leiden, of mogelijk (onterechte) beschuldigingen hiervan, wordt waar mogelijk het advies gegeven de nevenwerkzaamheden zo aan te passen dat de risico's worden geminimaliseerd. CZSK heeft in alle gevallen het advies overgenomen. In 2021 is in totaal 18 keer een advies op een registratie nevenwerkzaamheden uitgebracht. Dit is een gemiddeld aantal ten opzichte van de jaren daarvoor.

#### Gegeven adviezen nevenwerkzaamheden

	2019	2020	2021
Positief advies	21	11	18
Negatief advies	0	1	0
<b>Totaal</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>18</b>

## 5 Beschouwen

In het hoofdstuk beschouwen kijken we naar hoe we integriteit verder kunnen versterken en hoe we kunnen leren van het afgelopen jaar dus: hoe we van 'wat ging er goed' naar 'wat kan er beter' kunnen gaan.

### 5.1 Beschouwen Jaarplan met doel- en taakstellingen 2021 versus 2022

Binnen CZSK wordt op het gebied van integriteit een CZSK-breed jaarplan opgesteld met doel- en taakstellingen. In het jaarplan wordt bekeken welke onderwerpen een bijdrage kunnen leveren aan een sociaal veilig werkklimaat. Dit jaarplan is onder andere gebaseerd op de gedragscode en de daaruit voortvloeiende gedragsregels als ook aspecten uit het plan van aanpak versterking van de sociale veiligheid binnen defensie en de bevindingen van de I-SZW inspectie uit 2021.

Terugkijkend naar het jaarplan en de doel- en taakstellingen uit 2021 zijn deze grotendeels behaald of nog in ontwikkeling. Op een actieve manier is het afgelopen jaar de gedragscode binnen CZSK onder de aandacht gebracht. In het komend jaar zal geïnvesteerd worden in de diepgaandere kennis over wat nu veilig en onveilig gedrag is.

Het afgelopen jaar is in de RI&E psychosociale arbeidsbelasting (PSA) verdiepend opgenomen. Door het borgen van PSA in de RI&E kunnen beheersmaatregelen per onderdeel op maat opgesteld worden. Met het opnemen van PSA in de RI&E is een stap gemaakt met het borgen in beleidsdocumenten. Deze verankering zet zich voort in 2022 omdat sociale veiligheid in het veiligheid en milieu management systeem (VMMS) van CZSK, dat het komend jaar herzien wordt, een vaste waarde wordt. Doelstelling van het VMMS is om een zo groot mogelijke veiligheid en een zo goed mogelijke bescherming van de gezondheid bij arbeid van alle werknemers onder alle omstandigheden te realiseren. Het borgen van sociale veiligheid als onderdeel van het VMMS geeft mede invulling aan het beleidsmatig invullen van deze bescherming.

### 5.2 Beschouwen door te registreren

Aangezien in 2021 is gestart met een nieuwe manier van melden en registreren van meldingen, zal in 2022 hier een strakke monitoring op moeten plaatsvinden. Er zal voortdurend aandacht moeten worden besteed aan de nieuwe manier van melden en registreren.

### 5.3 Beschouwen door te meten

#### I-SZW

Zoals in paragraaf 3.1.2.2 is aangegeven heeft in 2021 binnen Defensie een herinspectie plaatsgevonden door I-SZW waarbij de focus lag op PSA. Binnen CZSK is Zr.Ms. Johan de Witt bezocht. Defensie heeft goede stappen gezet om een sociaal veilige werkomgeving te creëren. Ook CZSK heeft in de afgelopen jaren gewerkt aan verbetering van de sociale veiligheid binnen de organisatie. Onder andere door invulling te geven aan maatregelen uit zowel het 'Plan van Aanpak een veilige defensieorganisatie' als 'Plan van aanpak versterking van de sociale veiligheid binnen defensie'. Sociale veiligheid is geen vanzelfsprekendheid en blijft aandacht vragen. In 2022 zal CZSK hier verder aan werken, onder andere door de defensiebrede aanbevelingen uit de rapportage van SZW ter harte te nemen.

#### M3-meting

Door Trends Onderzoeken en Statistieken wordt, door middel van doorlopende enquêtes, bij een representatieve steekproef van het defensiepersoneel M3 metingen gehouden. M3 staat voor Monitor Mening van de Medewerker. Van de enquête wordt de defensietotaalrapportage gemaakt als ook een onderdeelrapportage per defensieonderdeel. Uit de CZSK-rapportage van de eerste helft van 2021 blijkt dat de tevredenheid onder CZSK medewerkers iets is afgenomen ten opzichte van de tweede helft van 2020. Gelukkig ligt de motivatie om het werk te doen op het hoogste niveau sinds 2015. Hoewel de mate van werkdruk voor de grootste groep CZSK medewerkers als passend wordt ervaren, is er wel een stijging waar te nemen van de verhoging van werkdruk. De achterliggende oorzaak kan liggen in het feit dat meer dan de helft van de CZSK-medewerkers aangeeft dat er onvoldoende capaciteit is om het werk te doen. De rapportage van de tweede helft van 2021 is nog niet verschenen bij het opstellen van het jaarverslag.

Hoewel sociale veiligheid geen specifiek onderdeel is van deze meting, is informatie uit de M3 meting belangrijk. Indien tevredenheid van medewerkers op de diverse gebieden waar de M3 op monitort een negatieve wending krijgt, kan dit vanuit de breedte gezien sociale veiligheid schade toebrengen.

#### Cultuurverandering OZD

In 2020 heeft het COID een onderzoek naar cultuur gehouden binnen de Onderzeedienst (OZD). Met de uitkomsten van dit onderzoek is de marine sinds januari 2021 bezig. De onderzeedienst heeft een plan van aanpak opgesteld en heeft van daaruit stappen genomen om op te treden tegen ongewenst gedrag als pesten of agressie. Ook doet de dienst er meer tegen om dit gedrag te voorkomen. Er is meer aandacht voor de verdere ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten en er is een inhaalslag gemaakt van achterstallige cursussen op het gebied van personeelszorg. Nieuw geplaatste bemanningsleden krijgen extra begeleiding en er is meer aandacht voor de kernwaarden van de Onderzeedienst. Deze positieve ontwikkelingen hebben er toe bijgedragen dat binnen de OZD sprake is van een verhoging van een sociaal veilige werkomgeving. Na implementatie en borging in de bedrijfsvoering van alle stappen uit het plan van aanpak, zal een (eind)evaluatie plaats vinden. Het plan van aanpak kan een toekomstige leidraad zijn voor de overige operationele eenheden binnen CZSK.



## Bijlage 2: Koninklijke Landmacht

Jaarverslag Integriteit CLAS 2021





# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Voorwoord Commandant Landstrijdkrachten</b>	<b>50</b>
<b>2</b>	<b>Inleiding</b>	<b>51</b>
2.1	Leeswijzer	51
<b>3</b>	<b>Organisatie sociale veiligheid en integriteit CLAS</b>	<b>52</b>
3.1	De eenheden van het CLAS	52
3.2	De bedrijfsveiligheidsorganisatie CLAS	52
3.3	Netwerk vertrouwenspersonen CLAS	53
3.4	Integriteitsadviseurs COID	54
<b>4</b>	<b>Bevorderen</b>	<b>54</b>
4.1	Rapportage eenheden CLAS	54
4.2	Vuurdoop	59
4.3	Netwerkteam sociale veiligheid en integriteit CLAS	60
4.4	D&I Bondgenoten CLAS	61
4.5	Initiatieven COID	61
<b>5</b>	<b>Bewaken</b>	<b>62</b>
5.1	Contactmomenten vertrouwenspersonen en trendanalyse	62
5.2	Overzicht van in HRHD geregisterde adviezen integriteitsadviseurs	63
5.3	Meldingen Voorval in Peoplesoft (PSMV)	64
5.4	Registratie besluiten nevenwerkzaamheden	65
5.5	Integriteit en reservisten	65
5.6	Overzicht integriteitsonderzoeken en afdoening	66
<b>6</b>	<b>Beschouwen</b>	<b>67</b>
6.1	Beschouwen wat goed gaat en beter kan	67
6.2	Beschouwen door te registreren	68
6.3	Communicatie	68
6.4	Beschouwen door te meten	69
6.5	Concrete en toekomstige acties	69

## 1 Voorwoord Commandant Landstrijdkrachten

Ook in 2021 is de landmacht volop ingezet bij missies en nationale taken: ondanks de beperkingen van de COVID-maatregelen heeft de landmacht geleverd. De samenleving kijkt nadrukkelijk naar ons als 'last man and woman standing'. Wij zijn het noodaggregaat dat stationair op de achtergrond meedraait om, wanneer de situatie daarom vraagt, met volle kracht te kunnen leveren. Dit vergt veel van alle CLAS medewerkers, militair en burger. Het doet een beroep op onze veerkracht en flexibiliteit en vraagt om contact en verbinding met elkaar: de landmacht die samenwerkt en waarin het prettig werken is.



Ik realiseer mij terdege dat dit ingewikkeld is wanneer we elkaar niet fysiek kunnen ontmoeten. Gelukkig toont de Monitor Mening van de Medewerker (M3) naar werkbeleving aan dat veel collega's een goede balans hebben kunnen vinden tussen thuis werken en naar het werk komen. Daarnaast komen nog steeds veel collega's vanwege de aard van hun werkzaamheden dagelijks naar het werk waar zij elkaar fysiek ontmoeten en samenwerken. Het blijft belangrijk om naar elkaar om te zien. Ik roep u op om hier invulling aan te geven: let een beetje op elkaar! Werken om het verschil te maken, doen we immers nooit alleen, maar als een team. Het kameradschap en de verbondenheid die we daarbij kennen, is een uniek fenomeen van werken bij de landmacht.

In 2021 is de bedrijfsveiligheidsorganisatie van het CLAS ingericht om mijn ondercommandanten adequater te ondersteunen op het gebied van veiligheid. De laatste stap in het formele proces (BCO-3) is vertraagd, maar wordt naar verwachting begin 2022 afgerond. Alle CLAS eenheden hebben nu ook een dedicated adviseur sociale veiligheid en integriteit in de organisatie. Mijn zorg is de achterblijvende vulling van deze functies. Ondanks deze zorg constateer ik dat het onderwerp veiligheid en in het bijzonder sociale veiligheid en integriteit steeds meer onderdeel uitmaakt van onze reguliere bedrijfsvoeringsprocessen.

We doen waar we als landmacht goed in zijn: samenwerken en echte oplossingen bedenken. Omdat we vandaag beter willen zijn dan gisteren, en morgen beter dan vandaag. Sociale veiligheid en integriteit is hiervoor de basis.

Commandant Landstrijdkrachten

M.H. Wijnen  
Luitenant-generaal

## 2 Inleiding

Elk jaar draagt het Kenniscentrum van de COID zorg voor het Jaarverslag Integriteit Defensie (JID). In het JID wordt aandacht besteed aan ontwikkelingen rondom integriteit en sociale veiligheid. Om dit goed te kunnen doen is de input van de Defensie Onderdelen van cruciaal belang. Alle DO'n leveren een bijlage aan voor het JID. De structuur van dit verslag (bijlage CLAS) is in overleg met de DO'n en de COID vastgesteld.

Het al dan niet integer en sociaal veilig handelen maakt onlosmakelijk deel uit van onze dagelijkse interacties. Een sociaal veilig en integer werkklimaat maken we dus samen, bij elke gelegenheid dat we in contact zijn met elkaar en dat betreft dus een continu proces. Commandanten en leidinggevenden hebben hierin een belangrijke rol, zij zijn verantwoordelijk voor het scheppen en bewaken van de condities en hebben een voorbeeldfunctie. Hierbij worden ze gesteund door een omvangrijk (defensie breed) netwerk aan ondersteuners, adviseurs en hulpverleners op dit vlak. Vanzelfsprekend kunnen we niet over alle activiteiten en gebeurtenissen in 2021 verslag doen. We pretenderen daarom niet om volledig te zijn, maar beperken ons tot de informatie en activiteiten van de volgende organisatiedelen:

- De eenheden van het CLAS: Staf CLAS, 11 LMB, 13 Ltbrig, 43 Mechbrig, OOCL, DGL, KCT, OTCo, 1 GNC en MatlogCo;
- De bedrijfsveiligheidsorganisatie CLAS;
- Het netwerk van vertrouwenspersonen CLAS;
- De integriteitsadviseurs van de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID), dedicated aan het CLAS.

### 2.1 Leeswijzer

Vooruitlopend op het nog te implementeren beleid integriteitsmanagement (aanpassing SG-aanwijzing 984) kent het jaarverslag een nieuwe structuur. Hoofdstuk 2 beschrijft op welke wijze het vakgebied sociale veiligheid en integriteit is georganiseerd binnen de Landmacht. In hoofdstuk 3 leest u hoe er binnen CLAS invulling is gegeven aan het actief bevorderen van een sociaal veilig en integer werkklimaat. Hoofdstuk 4 bevat een rapportage over de contactmomenten en trendanalyse van de vertrouwenspersonen, meldingen van (vermoedelijke) integriteitsschendingen en de geregistreerde adviezen van de integriteitsadviseurs. Tot slot volgt in hoofdstuk 5 een beschouwing over wat goed gaat en wat beter kan en hoe we doorlopend blijven leren op basis van constatering in voorgaande hoofdstukken.

## 3 Organisatie sociale veiligheid en integriteit CLAS

Commandanten en leidinggevendenden zijn primair verantwoordelijk voor het bewaken en bevorderen van de sociale veiligheid en integriteit binnen hun team. Zij zijn het eerste aanspreekpunt voor de medewerker wanneer deze te maken heeft met ongewenst gedrag.

### 3.1 De eenheden van het CLAS

De eenheden dragen een eigen verantwoordelijkheid om, binnen de gestelde kaders, uitvoering te geven aan het defensiebrede beleid op het gebied van sociale veiligheid en integriteit (SVI). Naast acties ter bevordering van een sociaal veilig werkklimaat vallen daaronder ook maatregelen zoals het tijdig ingrijpen bij dreigende escalatie van interne conflicten en een zorgvuldige afhandeling van meldingen van vermoedelijke integriteitsschendingen. De eenheden ontvangen hierbij zo nodig aanwijzingen vanuit Staf CLAS en kunnen zich voor advies en assistentie wenden tot een uitgebreid netwerk van hulpverleners, ondersteuners en adviseurs, zoals die van de COID. Bij een formele behandeling van een melding (een integriteitsonderzoek waaraan een instellingsbeschikking ten grondslag ligt) zijn de eenheden sinds 2020 verplicht om de COID te betrekken om zo de kwaliteit van het onderzoek te borgen.

### 3.2 De bedrijfsveiligheidsorganisatie CLAS

Met de reorganisatie Bedrijfsveiligheidsorganisatie CLAS LvM.41 wordt de bedrijfsveiligheidsorganisatie versterkt. De reorganisatie moet leiden tot een versterking van bestaande capaciteit en een effectievere inrichting hiervan, waardoor beter invulling wordt gegeven aan de bedrijfsveiligheid binnen CLAS. Adviescapaciteit op het gebied van sociale veiligheid en integriteit (SVI) wordt in deze nieuwe bedrijfsveiligheidsorganisatie ondergebracht. Het verband tussen een sociaal veilig en integer werkklimaat wordt daarmee nadrukkelijker gekoppeld aan de veiligheidsdisciplines in het meer fysieke domein (personele veiligheid, milieu, brandweezorg, vervoer gevaarlijke stoffen).

De reorganisatie kent een gefaseerde aanpak, waarvan eind 2020 de 1e fase met een uitbreiding van 34 functies is voltooid. Hiermee is een Hoofd Afdeling Bedrijfsveiligheid aangesteld die beschikt over twee stafadviseurs voor het aandachtsgebied sociale veiligheid en integriteit. Eén van beide functies is geformaliseerd; de tweede functie is opgenomen in stap 2, waarvan de afronding van de BCO-3 is vertraagd. In de 1e fase zijn ook adviseursfuncties sociale veiligheid en integriteit bij de verschillende eenheden geformaliseerd. Er zijn inmiddels zeven van de negen functies gevuld. Om diverse redenen blijft de vulling van de bedrijfsveiligheidsorganisatie bij de eenheden achter. Bij drie eenheden (43x, DGLC en 1GNC) gaat dit ten koste van de beoogde capaciteit voor sociale veiligheid en integriteit en wordt de aanwezige capaciteit met name ingezet op het gebied van fysieke veiligheid.

Chef Kabinet Staf CLAS behoudt zijn rol in de behandeling van de meldingen van vermoedelijke integriteitsschendingen aangezien dit een lijnverantwoordelijkheid betreft. Ook de coördinator vertrouwenspersonen CLAS (CVP) blijft binnen het Kabinet geïntegreerd.

#### Overlegstructuren

Met de vulling van de vacatures is begin 2021 een functioneel overleg ingericht voor de adviseurs sociale veiligheid en integriteit van Staf CLAS en de eenheden. In het overleg worden lopende zaken behandeld, maar wordt ook aandacht besteed aan verdieping en deskundigheidsbevordering door o.a. gastsprekers uit te nodigen. Zo hebben de CVP de stafadviseur D&I en de dedicated COID-adviseurs van Staf CLAS zichzelf kunnen introduceren, heeft de programmamanager van TOS de - in samenwerking met CLAS ontwikkelde - module sociale veiligheid in het werkblikonderzoek toegelicht en heeft CEAG aandacht besteed aan de (in concept) vernieuwde werkwijze rondom het gedeelte psychosociale arbeidsbelasting (PSA) in de RI&E. Hiermee krijgen de adviseurs langzaam maar zeker verbinding met de diverse spelers. Dit wordt in 2022 voortgezet.

De stafadviseurs SVI vertegenwoordigen het CLAS bij het Defensiebrede Integriteitsoverleg (DIO). Daarnaast vindt er op het niveau Staf CLAS periodiek een integriteitsoverleg plaats: het zogenoemde 'vijfhoeksoverleg' onder leiding van Chef Kabinet waaraan een stafadviseur sociale veiligheid en integriteit, de CVP, de COID-adviseurs van CLAS en een vertegenwoordiger van Juridische Zaken deelnemen. Dit overleg richt zich met name op de inhoud en voortgang van meldingen en de randvoorwaarden voor melden. Tot slot is er in 2021 een koppelvlakkenoverleg geïntroduceerd. Dit betreft een overleg binnen Staf CLAS met collega's waarvan de dossiers grote raakvlakken hebben met het dossier sociale veiligheid en integriteit. Dit overleg heeft als functie om afstemming met elkaar te hebben en een integrale benadering te bewerkstelligen. Het gaat dan om de staf adviseurs SVI, de stafadviseur diversiteit & inclusiviteit, hoofd bureau project leiderschap & vorming en de stafadviseur gender.

### 3.3 Netwerk vertrouwenspersonen CLAS

Een vertrouwenspersoon (VP) is er voor de medewerker die last ondervindt of heeft ondervonden van ongewenste omgangsvormen op de werkvloer zoals: pesten, intimidatie, seksuele intimidatie, agressie, kwaadspreken, stalken en discriminatie. Dit betreft een officiële nevenfunctie op vrijwillige basis, dat overigens geen vrijblijvendheid betekent. De VP kan voor eerste opvang zorgen, adviseren, begeleiding bieden en doorverwijzen naar de hulpverlenende instanties zoals de bedrijfsarts, de geestelijke verzorging en het bedrijfsmaatschappelijk werk. De VP is laagdrempelig (geplaatst bij de eenheid, kent de context), velt geen oordeel, werkt op basis van vertrouwelijkheid en heeft intern verschoningsrecht.

Het netwerk van vertrouwenspersonen CLAS (inclusief NATRES bataljons) omvat 242 neventanten. De verdeling in 2021 ziet er als volgt uit:

- Naar geslacht: 75 vrouwen en 167 mannen.
- Naar rang/schaal: 40 officieren, 131 onderofficieren, 30 manschappen en 41 burgers.

Het netwerk is ten opzichte van 2020 met 17 nieuwe collega's uitgebreid.

VP'en zijn verplicht om de 5-daagse basisopleiding VP te volgen, voordat zij zich actief als VP binnen de eenheid/afdeling kunnen profileren. Deze opleiding wordt voor alle VP'en binnen Defensie door ETOP Arbo Academie verzorgd. In 2021 is er een start gemaakt met de zogenoemde 'paarse basisopleidingen'; de groep deelnemers van een basisopleiding is afkomstig van de diverse defensieonderdelen. De ervaring van zowel de deelnemers als van de trainers is dat dit 'paarse effect' ten goede komt aan de kwaliteit van de opleiding dus ook aan die van de opgeleide deelnemers en aan de motivatie en inzet. Deze positieve ervaring zal ook in 2022 ingezet worden om zoveel 'paarse opleidingen' te organiseren. Het aantal 'paarse basisopleidingen' was echter niet toereikend in 2021; vanwege de maatregelen rondom COVID-19 werd het maximale aantal deelnemers per opleiding teruggebracht van 12 naar 8. Dat is de reden dat er nog 5 basisopleidingen specifiek voor CLAS zijn verzorgd.

Naast de basisopleiding worden er jaarlijks, in het kader van verdere professionalisering, intervisie en opfrisdagen georganiseerd. Deze opfrisdagen zijn bedoeld voor de VP'en die reeds opgeleid zijn. De VP'en die in 2021 de basisopleidingen hebben afgerond, hebben niet deelgenomen aan een opfrisdag onder het mom "eerst vliegreuen maken, ervaring opdoen." Vanwege de beperkingen rondom COVID-19 heeft CLAS 13 in plaats van 15 opfrisdagen kunnen organiseren. Het aantal VP'en dat in aanmerking kwam voor een opfrisdag was 183, daarvan hebben 84 VP'en daadwerkelijk aan een opfrisdag deelgenomen.

Het netwerk vertrouwenspersonen CLAS staat onder leiding van een CVP. De CVP CLAS heeft ook in 2021, al dan niet via MS Teams, maandelijks overleg gehad met C-LAS. Samen met de collega CVP'en is er wederom structureel overleg geweest met de Directie Veiligheid, de COID en de (dedicated CLAS) adviseurs integriteit van de COID. Dit jaar is het nieuwe, generieke functieprofiel CVP door de SG vastgesteld. Hiermee is het verschil in rang/schaal tussen de CVP'en rechtgetrokken. Allen hebben nu de rang van majoor of schaal 11. Voor de CVP CLAS betrof dit overigens geen wijziging van schaal; de CVP CLAS functie was al gewaardeerd op schaal 11.

### 3.4 Integriteitsadviseurs COID

De COID, ressorterend onder de Secretaris-Generaal (SG), ondersteunt het CLAS met vijf dedicated integriteitsadviseurs, die gevraagd en ongevraagd kunnen adviseren op het gebied van integriteit naar aanleiding van meldingen en adviesvragen van leidinggevend en medewerkers. In geval van medewerkers gaat het dan vaak om het analyseren van de melding en een doorverwijzing naar een VP of een ander loket. Een vraag of een verzoek om advies van leidinggevend kan zowel betrekking hebben op het willen voorkomen van een schending (preventie) of hoe te handhaven (repressie) als op bijvoorbeeld inrichting, voorlichting, communicatie of beleid. De activiteiten van de adviseurs bestaan onder andere uit:

- Het geven van gevraagd en ongevraagd advies op het gebied van integriteit aan commandanten, leidinggevend en medewerkers op alle niveaus in de organisatie.
- Het geven van voorlichting en workshops aan kaderleden, instructeurs, leidinggevend en medewerkers, en daarnaast het ondersteunen van commandanten bij casuïstiek.
- Het inzetten van COID-programma's en -producten, zoals de Risicoanalyse Integriteit (RAI), de Integriteitsthermometer, de Training Morele Oordeelsvorming (TMO) en het Moreel Beraad.

Bij een formele behandeling van een melding (een integriteitsonderzoek waaraan een instellingsbeschikking ten grondslag ligt) zijn commandanten en leidinggevend sinds 2020 verplicht om de COID te betrekken.

## 4 Bevorderen

Bevorderen gaat over het actief vormgeven van een sociaal veilig en integer werkklimaat. Dit gebeurt op verschillende niveaus: CLAS-breed, op de Staf en bij de eenheden afzonderlijk.

Bevorderen van sociale veiligheid en integriteit zit vaak in kleine dingen, door bijvoorbeeld oprechte belangstelling te tonen. Helaas hebben vanwege de beperkende maatregelen rondom COVID-19 ook in 2021 veel activiteiten geen doorgang gehad. Dit hoofdstuk behandelt vooral de activiteiten die wel hebben plaatsgevonden.

### 4.1 Rapportage eenheden CLAS

De eenheden zijn gevraagd om aan te geven op welke wijze er binnen hun eenheid aandacht is besteed aan de gedragscode, cultuur 'bespreken, aanspreken en aangesproken worden', opleiding, training en vorming, leiderschap en meldingsbereidheid. Vanwege de diversiteit van de eenheden wordt hier op verschillende wijze invulling aangegeven. Hieronder volgt een samenvatting van de bijdragen.

#### **Gedragscode en -regels: een gezamenlijke opvatting over 'normaal'**

In de Gedragscode Defensie staan de basiswaarden omschreven hoe wij met elkaar, anderen, middelen en bevoegdheden omgaan. Het CLAS heeft in 2019, in het kader van het plan van aanpak Versterking Sociale Veiligheid Defensie, een eigen plan van aanpak voor de implementatie van de gedragscode en -regels gemaakt. De maatregelen richten zich op het bekend stellen van de gedragscode onder het personeel, de inhoud opnemen als bespreekpunt in het introductieprogramma van nieuw personeel, in de formele gesprekscyclus, in een vast moment in de bedrijfsvoering (bijvoorbeeld tijdens werkoverleg) en het vastleggen ervan in de documentatie van de eenheid. De Monitor Mening van de Medewerker (M3) heeft in mei '21 defensie breed opnieuw onderzoek gedaan naar de bekendheid van de gedragscode en daaruit kwam naar voren dat het merendeel van het personeel bekend is met de gedragscode (80%). De bespreking ervan en de opname ervan tot een geïntegreerd onderdeel van het werk blijven echter achter. Dit M3 onderzoek betreft defensiebrede resultaten en geeft geen verdere verbijzondering naar CLAS totaal of meer specifiek naar CLAS eenheden.



Figuur 1. Gedragscode Defensie

Uit de bijdragen van de eenheden zelf komt een vergelijkbaar beeld naar voren. De ene eenheid heeft meer aandacht aan de gedragscode (kunnen) besteden dan de ander. DGLC, OOCL en MatlogCo hebben om uiteenlopende redenen in beperkte mate aandacht besteed aan de implementatie van de gedragscode, al is de gedragscode wel opgenomen als onderdeel in het functie-introductieprogramma. Zo geeft 11 LMB aan dat de eenheden binnen 11 LMB weliswaar de ruimte en vrijheid hebben gekregen om de gedragscode en –regels op de voor hun eenheid meest geschikte manier onder de aandacht te brengen, maar dat er van centrale aandacht voor dit onderwerp nu geen sprake is mede vanwege het ontbreken van voldoende stafcapaciteit op dit vlak. OTCo benadert de gedragscode als een ‘beroepscode’ om zo het gewenste gedrag duidelijker aan de professie te koppelen en heeft met name aan zichtbaarheid

**OTCo:** “Afgelopen jaar is het zichtbaar plaatsen van de gedragscode Defensie op alle opleidingslocaties binnen OTCo afgerond. Overal is de gedragscode middels posters en banners duidelijk te zien.”

gewerkt. Dat geldt ook 43 Mechbrig, zij hebben via ‘narrow casting’ op tv schermen bij de eenheden geïnvesteerd in het zichtbaar aandacht besteden aan de gedragscode. Daarnaast bespreken leidinggevend gewenst gedrag in begeleidings-, functionerings- en beoordelings-gesprekken. Het KCT besteedt tijdens de opleidingen, introdagen en korpsinfodagen aandacht aan de gedragscode en -regels.

Iedereen die werkzaam is bij het KCT heeft een verantwoordelijkheid voor het uitdragen van de kernwaarden van het Korps. De gedragscode is ook onderdeel in de risico-inventarisatie en -evaluatie van het KCT (RI&E).

### Cultuur: bespreekbaar maken, aanspreken en aangesproken worden

Door elkaar in de eigen waarde te laten, oordelen om te zetten in vragen, opbouwende feedback te geven en deze feedback niet te zien als kritiek of een persoonlijke aanval (maar om er samen als team beter van te worden) leggen we de basis voor een Landmacht waarin het prettig werken is en kunnen we een lerende organisatie zijn. Hiermee geven we tevens invulling aan de ‘V’ van verbondenheid in de Gedragscode Defensie: “ik werk samen, help anderen, sta open voor feedback en spreek aan”.

Eén van de methodes die binnen 11 LMB moet leiden tot het bevorderen van een sociaal veilig en integer werkklimaat is het doen van of bijdragen aan onderzoek. 11 LMB is een van de eenheden die bijdraagt aan het ‘Just Culture onderzoek’. Een onderzoek dat moet leiden tot concrete toepasbare interventies om sociale veiligheid te verhogen. Daarnaast biedt 11 LMB studenten Veiligheidskunde de gelegenheid om voor hun eindschrijftie onderzoek te doen naar de meldingsbereidheid. De resultaten worden gebruikt in de doorontwikkeling. Verder wordt gestreefd naar een cultuur, klimaat waarin mensen prettig en laagdrempelig kunnen werken, hun mening mogen geven en eventuele misdragingen worden besproken. Iedere commandant/eenheid binnen de brigade probeert dat te bereiken op een manier die het beste past binnen de eigen eenheid. Voorbeelden van methoden of activiteiten die door eenheden gehanteerd of georganiseerd worden zijn; bespreken en aanspreken is opgenomen in intro-gesprekken bij de eenheid en/of maakt deel uit van het functioneringsgesprek, het geven van voorlichting door bijvoorbeeld een BC of BA, het voeren van gesprekken door de leidinggevend met het personeel op de werkvloer, het bespreken van positieve en negatieve voorbeelden met het personeel, maar ook het organiseren van themamomenten in oefeningen. Daarnaast worden tijdens sessies in workshop verband, aandacht geschonken dit onderwerp. Hierbij wordt ook gebruik gemaakt van externe partijen.

43 Mechbrig besteedt aandacht aan het onderwerp door voorbeeldgedrag en door sociale veiligheid (in de lijn) tot gespreksonderwerp te maken en streeft naar een laagdrempelige communicatie om een open sfeer te bevorderen. Elkaar aanspreken is bij 43 Mechbrig tot norm verklaard. Door voorvallen te bespreken ontstaat meer eenheid van opvatting over het onderwerp. Ook het KCT heeft elkaar aanspreken op gedrag tot norm verklaard. Vanwege de geringe omvang van de eenheid kent men elkaar goed en wordt het Korps vaak omschreven als een familie. Binnen deze familie worden de kernwaarden: moed, beleid en trots uitgedragen. Aandacht voor het onderwerp sociale veiligheid en integriteit is verweven in de verschillende info- en introductiedagen en in de nieuwsbrief van KCT. Daarnaast beschikt het KCT over een aantal functionarissen die allemaal een eigen rol/functie hebben, zo is er de adviseur sociale veiligheid, zijn er professionals van het High Performance Team, TRIM<sup>1</sup> opgeleide collega's en collega's personeels- en risicomangement.

OTCo onderstreept het belang van het elkaar aanspreken op 'gewenst' en 'ongewenst' gedrag, ongeacht de rang of stand, conform de Gedragscode. Het allersterkste instrument daarvoor is het voorbeeldgedrag van leidinggevend: elkaar aanspreken en dus ook aanspreekbaar zijn. Tevens is het onderwerp een vast onderwerp in het introductieprogramma voor nieuw personeel bij alle OTCa en Scholen, in interne trainingen, instructeursweken bij alle OTCa en scholen en in functioneringsgesprekken.

Commandanten OOCL onderkennen en communiceren het belang van het bespreekbaar maken van onveilige situaties en dat men elkaar mag aanspreken op het getoonde gedrag. Bij het VUSTCO is een programma opgestart om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken en elkaar hierop aan te spreken. Dit programma bestaat o.a. uit het houden van groepssessies en het volgen van workshops van het ECLD.

MatlogCo heeft dit jaar vervolg gegeven aan gesprekken met de organisatiecoach die is toegevoegd vanuit project Vuurdoop. Men heeft er bewust voor gekozen om aan het werkbelevingsonderzoek Werkblik (Q3) de keuzemodule sociale veiligheid en D&I toe te voegen. Daarmee wil men de medewerkers laten zien dat er waarde wordt gehecht aan een sociaal veilige werkomgeving. De uitkomsten geven zicht op de sterktes en zwaktes op het gebied van sociale veiligheid binnen MatlogCo.

13 Ltbrig zet een diversiteit aan werkvormen in om deze cultuur te bevorderen. Voorbeelden daarvan zijn: het voeren van kringgesprekken, het vastleggen van afspraken, saamhorigheidsactiviteiten, het aankaarten van voorbeeldgedrag, het elkaar aanspreken, het bespreken van casuïstiek, presentaties tijdens themadagen, het gebruikmaken van een organisatiecoach, openheid, transparantie en begeleiding van commandanten op alle niveaus, een SVI-gesprek gekoppeld aan het loopbriefje (PRM neventaker) voor nieuw personeel, als vast onderwerp bij het functioneringsgesprek en bij overleggen. Deze activiteiten worden uitgevoerd vanuit het oogmerk van C-13 Ltbrig om het 'gewenste' gedrag als uitgangspunt te nemen en niet het 'ongewenste' gedrag.

#### **Opleiding, training (O&T) en vorming**

De basis om (sociale) veiligheid bij het CLAS te verbeteren wordt gelegd in de opleidingen, zowel voor de bestaande CLAS-populatie als voor de nieuw in te stromen collega's. De initiële opleiding is het eerste moment dat nieuwe collega's met het CLAS in aanraking komen en met de manier waarop 'wij onze dingen doen'. De initiële opleidingen zijn voor C-LAS dan ook één van zijn belangrijkste speerpunten om (sociale) veiligheid bij het CLAS te verbeteren. Daarna volgen de vervolg- en functieopleidingen, bijvoorbeeld de primaire en secundaire vorming voor officieren en onderofficieren. In eerste instantie ligt deze omvangrijke opdracht binnen CLAS bij het OTCo. In maart 2021 is er extra capaciteit aangetrokken<sup>2</sup>, zo maakt een aparte sectie O&T Veiligheid nu deel uit van de Afdeling O&T-ontwerp van het Land Warfare Centre (LWC). Omdat de diverse opleidings- en trainingscentra (OTCa) geen gelijke structuur en functionaliteiten hebben en ze geen gelijk aantal scholen/opleidingen hebben verschilt de wijze van aanpak. Elke OTC heeft op basis van prioritering

<sup>1</sup> Collega's die zijn opgeleid volgens het Trauma Risico Management (TRiM) protocol

<sup>2</sup> 8 VTE'n als onderdeel van LvM.41 Bedrijfsveiligheid.



een eigen volgorde opgezet. De verwachting is dat in Q4 2022 wel dezelfde trajecten zijn ingezet op alle OTCa. Eind 2021 is er een e-learning module Sociale Veiligheid beschikbaar gekomen voor de eenheden binnen CLAS.



Daarnaast wordt er geïnvesteerd in de (kwaliteit van de) instructeur. Dit bestaat uit meer aandacht voor de juiste opleidingen en kwalificaties, meer aandacht voor training en ontwikkeling en meer luisteren naar de problemen van de werkvloer. In opdracht van C-OTCo wordt tweemaal per jaar een 'dag van de instructeur' georganiseerd, ter bevordering van communicatie en ten behoeve van terugkoppeling van oplossingen op en vanaf werkvloerniveau. Daarnaast is in het afgelopen jaar in het herziene Handboek militair CLAS (HAMIL) expliciet een Hoofdstuk (bedrijfs-)veiligheid opgenomen. Op diverse niveaus en via diverse communicatiemiddelen is daar bekendheid aan gegeven. Dit HAMIL is beschikbaar en bereikbaar voor iedere CLAS-militair. In het introductieprogramma van de leerling in opleiding, is inmiddels goede voorlichting en actuele informatie opgenomen over (bedrijfs-) veiligheid en sociale veiligheid. Zo wordt expliciet aandacht besteed aan een veilige werkomgeving en wat te doen als er sprake is van ongewenst gedrag.

Ook de andere eenheden besteden aandacht aan SVI in de opleiding, training en vorming. Door gesprekken te voeren, thema bijeenkomsten en activiteiten te organiseren. Daarnaast wordt ook gebruik gemaakt van cursussen, trainingen en workshops, die door de COID of het ECLD worden aangeboden. De aanmeldingen voor deze cursussen overstegen op een moment zelfs het opleidingsaanbod wat tot teleurgestelde reacties heeft geleid. Voor het jaar 2022 wordt door de cursusaanbieders naar een oplossing gezocht om voldoende opleidingscapaciteit te waarborgen. Het beschikken over een collegiaal netwerk draagt volgens de eenheden ook bij aan vorming en bewustwording op het gebied van SVI.

Commandanten en leidinggevendenden van 43 Mechbrig hebben in maart 2021 deelgenomen aan de Safety Leadership Course, waarbij vooral de 'tone at the top' besproken is. Sociale veiligheid en integriteit is als onderwerp aangeboden op de officiers- en onderofficiers dag van de brigade. Ook zijn er teambuildingssessies geweest waar sociale veiligheid expliciet als onderwerp is behandeld. Er zijn naast 'beoordelingsbomen' ook 'begeleidingsbomen' geïntroduceerd, waarmee laagdrempelige gesprekken over het functioneren worden gefaciliteerd.

Bij KCT is de aandacht voor SVI verweven in de opleidingen die gegeven worden binnen het KCT. Verder wordt door de aangestelde adviseur SVI onderzocht welke aanvullende trainingen en opleidingen in het kader van SVI geschikt zijn voor leidinggevendenden binnen het KCT. Daarnaast zijn er de bestaande TRiM-cursussen en PRM-functionarissen binnen het KCT. SVI is ook een onderwerp in de verschillende terugkerende (staf) besprekingen en in het beleids-SMT.

Bij MatlogCo is het afgelopen jaar de eerste Basis Leergang voor Burger Leidinggevendenden (BLBL) aangeboden. In deze leergang wordt aandacht gegeven aan een Sociaal Veilige Werkomgeving.

### Leiderschap

Aan de eenheden is de vraag gesteld hoe de leidinggevendenden en commandanten binnen de eenheid aandacht voor het onderwerp sociale veiligheid en integriteit hebben geborgd. Cursussen van het ECLD op gebied van sociale veiligheid zijn onder de aandacht gebracht van commandanten en leidinggevendenden.

Bij 11 LMB wordt gebruik gemaakt van Vormen Trainen Luchtmobiel (VTL) raamwerk om leiderschap en sociale veiligheid aan te vullen en verdiepen. SVI gerelateerde onderwerpen behoren tot een continue proces en zijn als zodanig verweven in de dagelijkse bedrijfsvoering. Vanaf 1 september is er een parttime adviseur sociale veiligheid en integriteit aan de sectie bedrijfsveiligheid toegevoegd. Door deze invulling wordt ook de advies en ondersteuning van commandanten geborgd.

43 Mechbrig geeft aan dat de module Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA) van de Risico inventarisatie & evaluatie (RI&E) een belangrijke basis voor de borging is en dan met name in het PvA. De uitkomsten uit het Werkblik onderzoek, welke in de 1ste helft 2021 is uitgevoerd, leveren belangrijke input op. De eenheden beschikken over (meerdere) VP'en. Binnen de brigade is er vanaf 2019, na aanleiding van een sociale scan, geïnvesteerd in het VP-netwerk. In het bijzonder aan een evenwichtige opbouw (man-vrouw, leeftijd, rang), individuele kwaliteiten (training en intervisie) en bekendheid en bereikbaarheid. De personeelsopbouw van de eenheid (met relatief veel jong en vaak niet of slechts ten dele opgeleid personeel) is met grote regelmaat onderwerp van gesprek tussen de commandant, ondercommandanten en manschappen. Er is met name aandacht voor het risico op grensoverschrijdend gedrag.

Het OTCo heeft het afgelopen jaar een aanwijzing (bedrijfs-)veiligheid en sociale veiligheid opgenomen bij het digitale formulier functioneringsgesprekken. Iedere leidinggevende wordt geacht daarover in gesprek te gaan met zijn medewerkers. Ook is er dit jaar verder geïnvesteerd in het opnemen van het onderwerp (bedrijfs-)veiligheid en sociale veiligheid in de periodieke instructeurs-trainingen. Commandanten en leidinggevendenden van het OOCL besteden aandacht aan het onderwerp sociale veiligheid in de communicatie naar medewerkers, door proactief te reageren op signalen van ongewenst gedrag en door het geven van het goede voorbeeld. Dat geldt ook voor het KCT.

De uitkomsten van Vuurdoop en het werkbelevingsonderzoek Werkblik leveren de leidinggevendenden en commandanten van MatlogCo belangrijke input op voor de RI&E PSA. In 2022 wordt deze RI&E (PSA) uitgevoerd. Met het daaruit voortvloeiende plan van aanpak wil MatlogCo een start maken met de opzet van de PDCA cyclus, wat bijdraagt aan het verbeteren van sociale veiligheid.

De commandanten van 13 Ltbrig zijn groot voorstander van het onderwerp SV&I en laten weinig mogelijkheden onbenut om het uit te dragen. De borging vindt plaats in de vaste orders en als vast onderwerp in de overlegstructuur of tijdens bijeenkomsten. Daarnaast worden de Werkblik-resultaten opgenomen in de RI&E van de eenheid waardoor ook de module PSA een vaste plek gaat hebben in de bedrijfsvoering. Als laatste zullen alle nieuwe ontwikkelingen en projecten via de adviseur sociale veiligheid aan de eenheden bekend worden gesteld waarbij ook concrete maatregelen worden geadviseerd.

#### Meldingsbereidheid

Op basis van de M3 naar de meldingsbereidheid (sept. '21) zou de conclusie kunnen zijn, dat "we het zo slecht nog niet doen": 88% van de respondenten is bereid om een melding m.b.t. fysiek of sociale veiligheid te doen. 84% geeft hierbij aan een melding sociale veiligheid het liefst via hun leidinggevende te doen. Zoals eerder toegelicht betreft het M3 onderzoek een defensie breed onderzoek (N=367) zonder nadere verbijzondering naar CLAS. Bij dit onderzoek speelt mogelijk ook een discrepantie tussen de gerapporteerde antwoorden en het daadwerkelijke gedrag. Commandanten kunnen sinds dit jaar extra vragen m.b.t. sociale veiligheid toevoegen aan Werkblik om een beter beeld op dit onderwerp binnen hun eigen eenheid te verkrijgen.

*"13 Ltbrig: Werkblik heeft aangetoond dat ongewenst gedrag is teruggedrongen van 12% naar 3% binnen de brigade. Hoewel 3% natuurlijk nog steeds te veel is, is dit wel een gevolg van de genomen actie binnen de brigade."*

Zowel 11 LMB als 13 Ltbrig benadrukken naar het personeel dat er sprake is van een meldplicht. In gesprekken met personeel en tijdens 'safety walks' is er aandacht voor eventuele signalen. Beide brigades benadrukken ook de rol van de VP die de medewerker kan ondersteunen bij het melden van een vermoedelijke integriteitsschending. Binnen de 11e brigade is er kleinschalig onderzoek gedaan naar de meldingsbereidheid. De uitkomsten daarvan zullen worden gebruikt om de meldingsbereidheid te verhogen en/of te verbeteren. 13 Ltbrig ziet ook een rol voor de MC weggelegd en besteedt daar aandacht aan.

## 4.2 Vuurdoop

Een belangrijk initiatief voor het vormen van een toekomstbestendige, transparante en (sociaal) veilige werk- en leeromgeving binnen CLAS is het project Vuurdoop, een theatervoorstelling over de cultuur binnen CLAS. Vuurdoop is een organisatieontwikkelprogramma dat begin 2019 van start is gegaan voor alle eenheden met een (initiële) looptijd van twee jaar. Het bezoeken van de voorstelling vormde de aanleiding om aansluitend onder leiding van een organisatiecoach een groepsge-sprek te beginnen over de betekenis van integriteit en sociale veiligheid. Door elkaar een spiegel voor te houden en zo de beweging in te zetten naar een (sociaal) veilige werk- en leefomgeving, vanuit de gedachte 'cultuur maken we samen'. De groepsge-sprekken na de voorstelling vormden de basis voor begeleidingstrajecten bij de eenheden, met ondersteuning van organisatiecoaches. De voorstelling Vuurdoop is, zoals bekend, wisselend ontvangen. Een deel van de medewerkers was geschokt dat de getoonde gedragingen (nog) plaatsvonden in de organisatie en een deel reageerde afkeurend en wilde de voorstelling niet bekijken. Daarnaast waren er ook medewerkers die de beelden herkenden of juist het tegenover-gestelde: men vroeg zich af wat er zo erg was. Daarmee heeft de voorstelling zijn doel gediend: het losmaken van een gesprek over sociale onveiligheid, diversiteit en vraagstukken zoals trots, schaarste, loze beloftes en 'can do'.

Een groep van zes organisatiecoaches heeft zich ook in 2021 ingezet om bij de verschillende onderdelen hun bijdrage te leveren in de gesprekken rondom de thema's en in het onderzoeken welke nieuwe activiteiten er nodig zijn om bestaande situaties te doorbreken. Op 30 november 2021 is het project Vuurdoop afgerond. De werkzaamheden en het gedachtegoed van het project zijn inmiddels overgenomen door Bureau Leiderschap en Vorming van Staf CLAS. Naast deze organisatiecoaches zijn er ook collega's werkzaam die het Leiderschap voor de Toekomst en Vorming de komende drie jaren verder vorm gaan geven.

## Lessons learned Vuurdoop

Werken aan bovenstaande vraagstukken dient, om gedragsverandering te bewerkstelligen, verbonden te worden aan de toekomstbeelden en het streven van de organisatie. Veiligheid, zo is gebleken, is niet perse iets waar de coaches naar streven: wij streven naar het voorkomen van het tegenovergestelde. In 2020 en 2021 zijn de organisatiecoaches de signalen vanuit de nagesprekken van Vuurdoop gaan verbinden aan de plaatselijke visies van de eenheden en een deel van de Command Message van C-LAS: een Landmacht waarin mensen prettig werken. Zo kan er lokaal onderzocht worden welke gedragingen de eenheden en hun onderdelen zouden tegenhouden deze ambities waar te maken doordat er bijvoorbeeld te veel onveiligheid is, medewerkers hun geloof in de organisatie aan het kwijtraken zijn. Een belangrijke les is, dat werken aan sociale veiligheid tegenwoordig meer een negatieve verbondenheid oplevert dan een positieve verbondenheid. Ofwel, op dit moment leven wij in een samenleving waarin wij veelal proberen te voorkomen (negatieve verbondenheid) en niet op zoek zijn naar idealen (positieve verbondenheid). Om deze negatieve verbondenheid te keren, is een visie en een ambitie in de organisatie van cruciaal belang.

De vraagstukken binnen CLAS rondom sociale veiligheid laten zich niet makkelijk afdoen als een organisatieprobleem. Vele gedragingen die wij zagen als sociaal onveilig gedrag waren gerelateerd aan teleurstelling. Teleurstelling over het gebrek aan materieel en geld, aan missies en oefeningen, aan een onduidelijk doel, onzichtbaarheid in de samenleving en het gevoel dat beloftes niet werden waargemaakt. Een deel van hetgeen medewerkers verlangen ligt bij de politiek en kan niet, zoals in de private sector, op korte termijn gerealiseerd worden. De dialoog of dat het vertoonde gedrag acceptabel is, ligt wel binnen de organisatie. Dit kwam niet altijd gemakkelijk op gang, omdat er deels de angst is dat de cultuur die deze organisatie uniek maakt, gaat verdwijnen en deels omdat waar er geen herkenning was dat het gedrag onacceptabel is, mensen de noodzaak niet voelden.

Naast het werken bij de verschillende eenheden, daar waar er vraag was, is het van belang te werken aan structurele vraagstukken zoals de wijze waarop vorming wordt gezien en uiteindelijk welke invloed vorming heeft op de gedragingen en de normatieve grenzen van medewerkers. Daarvoor is er een document opgesteld dat vanuit een andere invalshoek kijkt hoe de organisatie naar vorming kijkt en welk belang er ligt in het steeds opnieuw onderzoeken of de normbeelden van vroeger nog passen bij nu en of die van onze tijd nog passen bij de toekomst. Zo kan de organisatie adequaat inspelen op het veranderen van het 'normaal' in de samenleving en daarmee ook in de organisatie. Hetzelfde geldt voor het onderwerp Leiderschap, wat een extra beeld naast onze bestaande beelden over leiderschap geeft, waarin het vakmanschap en het vergroten van de waardering van de input van elke medewerker meer tot zijn recht gaat komen.

#### En hoe nu verder?

Met het stoppen van de projectorganisatie stoppen de werkzaamheden nog niet. Externen en internen hebben de afgelopen periode samengewerkt en vanaf 1 januari 2022 zullen alle werkzaamheden door interne medewerkers worden opgepakt. Zij zullen samen met de andere collega's vanuit Bureau Leiderschap en Vorming en de eenheden overleggen waar de komende jaren de nadruk op komt te liggen binnen de begeleiding.

### 4.3 Netwerkteam sociale veiligheid en integriteit CLAS

In september 2021 is gekozen voor de nieuwe naam 'netwerkteam sociale veiligheid en integriteit CLAS', omdat de oude naam '(innovatie)team 5 sociale veiligheid', die nog gekoppeld was aan de HR-Innovatie afdeling, verwarring gaf. Het netwerkteam bestaat uit 9 leden die allemaal affiniteit hebben met het onderwerp sociale veiligheid en integriteit en die een bijdrage willen leveren aan het sociaal veiliger maken van het CLAS. Deze collega's zijn afkomstig van diverse eenheden uit de eigen organisatie en besteden naast hun organieke functie vrijwillig tijd aan het thema. Dit gebeurt onder leiding van een van de stafadviseurs met aandachtsgebied sociale veiligheid en integriteit, ondersteund door een collega b.d. In 2021 is er afscheid genomen van twee teamleden en er zijn ook weer twee nieuwe leden verwelkomd. Van de 8 geplande bijeenkomsten hebben er 5 online en 3 fysiek plaatsgevonden. Fysieke bijeenkomsten leveren meer output en genereren meer ideeën dan online bijeenkomsten.

Nu de adviseurs bedrijfsveiligheid met aandachtsgebied sociale veiligheid en integriteit op brigade niveau/zelfstandige eenheid zijn aangesteld, hebben de leden van het netwerkteam behoefte om verbinding te maken met deze adviseurs. Begin december was er een netwerkbijeenkomst georganiseerd met als doel om nadere kennismaking en samenwerking tot stand te brengen. Door verscherpte maatregelen van het kabinet is deze netwerkbijeenkomst geannuleerd. Zodra het kan zal deze bijeenkomst opnieuw georganiseerd worden.

In 2021 heeft het netwerkteam zich met de volgende activiteiten bezig gehouden:

- In het defensiebrede integriteitsoverleg is er aandacht gevraagd voor het onderwerp 'tweedeling op de werkvloer' als gevolg van Corona en is documentatie hierover beschikbaar gesteld.
- Er is een poster sociale veiligheid en integriteit beschikbaar gesteld aan de CLAS eenheden ten behoeve van communicatie over sociale veiligheid.
- Het project om binnen Defensie een zelfinspectietool Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA) te implementeren loopt nog steeds, maar blijft een langdurige kwestie te worden. Door Directeur Veiligheid is in februari bepaald dat dit project in 2021 met prio door het JIVC zou worden opgepakt. JIVC heeft hiervoor capaciteit vrijgemaakt en toegewezen. Eind november bleek dat de ontwikkeling opnieuw vertraging heeft opgelopen, vanwege het ontbreken van know how en tijd om de tool in de applicatie For Me te implementeren. Betrokken collega's van Directie Veiligheid en het CEAG zoeken samen naar een oplossing.
- Project lezing sociale veiligheid. Een van de netwerkteamleden heeft zich bekwaamd in het verzorgen van lezingen over sociale veiligheid. Hij heeft inmiddels een aantal lezingen verzorgd voor o.a.: de officier- en onderofficiersdagen van de 43e brigade, groep MD-ers en het MT van de Afdeling Bedrijfsveiligheid CLAS. De lezing voor 930 SQ is geannuleerd vanwege aangescherpte COVID-maatregelen.

In 2022 wil het netwerkteam zich gaan richten op het organiseren van themabijeenkomsten voor collega's van het CLAS. Hiervoor zullen gastsprekers worden uitgenodigd die beschikken over expertise over dit onderwerp en daarmee bijdragen aan verdieping op het onderwerp.

#### 4.4 D&I Bondgenoten CLAS

Op 5 oktober 2021 (Diversity Day) is het D&I Bondgenotennetwerk CLAS opgericht. De missie van het netwerk is het creëren van een inclusieve en veilige landmacht waarin iedereen prettig kan werken. Het bondgenotennetwerk bestaat (net als het netwerkteam sociale veiligheid) uit collega's van verschillende eenheden met een diverse achtergrond (gender, leeftijd, rang, ervaring etc.). Bondgenoten kunnen optreden als buddy voor militairen in opleiding en startende burgermedewerkers, als sparringpartner, voorlichter of storyteller. Per kwartaal is er een bijeenkomst met C-LAS en/of D-P&O. Het team D&I CLAS ondersteunt de bondgenoten bij hun inzet. Op dit moment bestaat het bondgenotennetwerk uit 31 leden, het streven is om het netwerk in 2022 verder uit te breiden.

#### 4.5 Initiatieven COID

De COID faciliteert het CLAS normaliter met een vast pakket aan producten, maar kan ook voorzien in maatwerk, zoals:

- *Voorlichting.* Op verzoek van een afdelingshoofd of commandant verzorgen de integriteitsadviseurs voorlichtingen en trainingen. Voorlichting en training vindt doorgaans interactief plaats om zoveel mogelijk aan te kunnen sluiten bij het eigen werkterrein en niveau van integriteitsbewustzijn. Een belangrijk onderdeel van voorlichting en trainingen is hoe leidinggevend zelf een integriteitsoverleg met hun team kunnen leiden
- *Risicoanalyse Integriteit (RAI).* Op verzoek van commandanten aan de adviseurs houden de risicoanalisten van de COID een risicoanalyse bij de eenheid. De constatering uit deze analyse kunnen de basis zijn voor verdere actie, zoals workshops en voorlichtingen
- *Nulmetingen (integriteitsthermometer).* Een commandant kan een nulmeting laten uitvoeren door de COID (zowel interactief als online). Hieruit volgt een advies
- *Workshops* zoals op themadagen
- Bijdrage aan de bijscholing van vertrouwenspersonen CLAS
- Bijdrage aan de BA-cursus (bataljonsadjudanten), de Primaire en Tertiaire Vorming KMS en de Secundaire Vorming KMS

Vanwege de beperkende maatregelen rondom COVID-19 hebben veel activiteiten in 2021 geen doorgang gehad. Een positieve ontwikkeling is wel dat door telefonisch consult naar aanleiding van casuïstiek en door een grote voorlichting in het land, de banden tussen de COID-adviseurs en de eenheden zijn uitgebreid of nader aangehaald. Omdat de adviseurs zo steeds meer bekendheid krijgen bij de lijn, worden zij vaker rechtstreeks benaderd door commandanten en leidinggevend als deze een advies wensen over nieuwe casuïstiek. Daarnaast komt er langzaam maar zeker verbinding tussen de adviseurs van de COID en de adviseurs sociale veiligheid en integriteit van de eenheden tot stand en zoeken beide partijen naar een goede afstemming van taken en verantwoordelijkheden. Het ligt in de bedoeling dit in 2022 voort te zetten c.q. uit te breiden.

## 5 Bewaken

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de geregistreerde vermoedelijke integriteitsschendingen. Met betrekking tot integriteitstekorten worden de volgende soorten registraties bijgehouden die relevant zijn voor deze rapportage:

- Registratie van de contactmomenten met de vertrouwenspersonen (zie paragraaf 4.1).
- Registratie van gegeven adviezen door de integriteitsadviseurs in het systeem Human Resources Helpdesk (HRHD; zie paragraaf 4.2).
- Meldingen in de Peoplesoft applicatie Melden Voorval (PSMV) zie paragraaf 4.3. Niet alle voorvallen worden gemeld in PeopleSoft. Met ingang van 4 november 2021 is een nieuw meldsysteem in gebruik genomen. Ook bij andere organisatiedelen, zoals Bedrijfsmaatschappelijk Werk, IGK en Juridische zaken, kunnen er meldingen van (vermoedelijke) integriteitsschendingen binnen komen. Deze meldingen zijn niet opgenomen in deze rapportage, omdat deze niet als zodanig worden geregistreerd.

Meldingen die worden gemeld via het Meldpunt Integriteit Defensie (MID) van de COID worden via de integriteitsadviseur in de lijn belegd en worden verwerkt in het overzicht van gegeven adviezen in het registratiesysteem van de COID (HRHD). Hierbij kan dus gedeeltelijke overlap bestaan met de meldingen die in PSMV zijn geregistreerd.

### 5.1 Contactmomenten vertrouwenspersonen en trendanalyse

In de opleidings- en opfrisdagen is het belang van registratie onder de aandacht van de VP-en gebracht. VP-en worden regelmatig op de werkplek benaderd voor de zogenaamde 'koffie-automaat' gesprekken. Dit betreffen vaak korte gesprekken van minder dan 15 minuten waarin een medewerker even stoom wil afblazen (vaak over de privé situatie) en in voorkomend geval wordt doorverwezen. Het huidige registratiesysteem is te tijdrovend om deze gesprekken te registreren. Daarom is in samenspraak met de VP-en besloten om deze categorie gesprekken maandelijks aan de CVP te mailen. Dat bespaart tijd en geeft meer inzicht in de aantallen die de VP-en aan de voorkant al spreken. Het totale aantal contactmomenten is hierdoor hoger ten opzichte van 2020.

De categorie 'overig' omvat: arbeidsconflict, privé en anders. Het aantal registraties onder de categorie 'overig – arbeidsconflict', al dan niet i.c.m. pesten en intimidatie is in 2021 fors toegenomen. Dit vindt zijn oorsprong o.a. in het feit dat leidinggevenden bestaande regelgeving een eigen (vaak beperkte) interpretatie geven en afspraken met een vorige leidinggevende eenzijdig worden opgezegd. De wijze waarop (niet) gecommuniceerd wordt, zet zaken vervolgens (onnodig) op scherp.

Registratie onderwerpen vertrouwenspersonen CLAS Totaal 2021 (jan t/m dec)			
	2019	2020	2021
Intimidatie	12	28	76
Seksuele intimidatie	3	1	3
Agressie	3	4	0
Stalking	1	0	0
Kwaadspreken	9	15	20
Pesten en/of treiteren	8	20	39
Discriminatie	0	1	1
Zakelijke integriteit <sup>1</sup>		-	13
Overig: arbeidsconflict, privé omstandigheden, anders	34	98	86
<b>Totaal</b>	<b>36</b>	<b>69</b>	<b>294</b>

Tabel 1 Registratie onderwerpen VP'en

<sup>1</sup> Zakelijke integriteit is als nieuw onderwerp toegevoegd aan het overzicht.

Vaak worden VP-en door de medewerker meegevraagd naar het gesprek met de leidinggevende voor morele steun en als extra paar oren. Als bemiddeling nodig is verwijst de VP de collega naar de GV of BMW, in een enkel geval wordt de hulp van de IGK ingeroepen.

## 5.2 Overzicht van in HRHD geregistreerde adviezen integriteitsadviseurs

Het systeem Human Resources Helpdesk (HRHD) is een registratie- en volgsysteem voor de adviseurs van de COID. Voor elke adviesvraag, gemiddelde kwestie of klacht maakt de adviseur een casus aan, waarbij alle fases van de kwestie kunnen worden geregistreerd. Het is onder andere bedoeld om de cijfers voor bijvoorbeeld een jaar-rapportage eenduidig en sneller dan voorheen, te kunnen presenteren en bij uitval van een adviseur de continuïteit van zorg te kunnen borgen. De geregistreerde adviezen betreffen zowel preventieve adviezen, naar aanleiding van gevraagd en ongevraagd advies zonder dat er sprake is van integriteitsschendingen, als adviezen naar aanleiding van meldingen en klachten. Ook kan het zijn dat de medewerker of leidinggevende om move-rende redenen (nog) geen melding in het systeem wil doen of dat bij een adviesgesprek duidelijk wordt dat het geen integriteitsschending betreft. Dit verklaart het verschil tussen het aantal meldingen in het MVV en de registratie bij de adviseurs.

In 2021 zijn 113 adviezen gegeven naar aanleiding van incidenten (zie tabel 1). Dit is ten opzichte van 2020 (141) duidelijk lager. Hierbij dient opgemerkt te worden dat sinds begin november 2021 integriteitsmeldingen via een nieuw meldsysteem binnenkomen. De aantallen daarvan zijn in deze tabel niet verwerkt. Wanneer je de cijfers van vóór november door zou cumuleren, dan komt men uit op 131.

Een trend die wel waar te nemen is, is dat er steeds meer meldingen rechtstreeks (meestal telefonisch) bij de adviseurs binnen komen. In eerste aanleg betreft het dan vaak een adviesvraag, maar bij doorvragen blijkt er in bepaalde gevallen sprake te zijn van een mogelijke integriteitsschending.

De toename door op deze wijze te melden heeft mogelijk te maken met de bekendheid van de COID in het algemeen en de Adviseurs Integriteit in het bijzonder. Wanneer er sprake is van een daadwerkelijke integriteitsschending, dan maakt de betreffende integriteitsadviseur in HRHD een nieuwe case aan.

De top drie van incidenten waarin geadviseerd is door de integriteitsadviseurs van COID bestaat uit:

1. Ongewenste omgangsvormen : 43
2. Overschrijding van interne regels : 27
3. Misdragingen in de privésfeer : 15

HRHD geregistreerde adviezen na meldingen CLAS			
	2019	2020	2021
Financiële schendingen	5	7	10
Misbruik positie, belangenverstrengeling en bevoegdheden	5	4	5
Lekken en misbruik van informatie	0	0	1
Misbruik van geweldsbevoegdheid	0	0	0
Misdragingen in de privésfeer	14	22	15
Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen	8	9	2
Overschrijding van interne regels	39	27	27
Ongewenste omgangsvormen	54	59	43
Overige	9	9	10
<b>Totaal</b>	<b>135</b>	<b>141</b>	<b>113</b>

Tabel 2. Adviezen 2021

HRHD geregistreeerde informatievragen in 2021 CLAS			
	2019	2020	2021
Voorkomen van financiële schendingen	0	0	1
Voorkomen van misbruik positie, belangenverstrengeling en bevoegdheden	1	0	0
Voorkomen van lekken en misbruik van informatie	1	1	0
Voorkomen van misbruik van geweldsbevoegdheid	0	0	0
Voorkomen van misdragingen in de privésfeer	0	0	0
Voorkomen van oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen	0	0	0
Voorkomen van overschrijding van interne regels	2	0	3
Voorkomen van ongewenste omgangsvormen	3	3	2
Overige	4	11	5
<b>Totaal</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>11</b>

Tabel 3. Informatievragen in 2021

De geregistreeerde adviezen op informatievragen zijn gelijk aan die van 2019.

### 5.3 Meldingen Voorval in Peoplesoft (PSMV)

In de PSMV applicatie ‘melden van voorval’ kan zowel het bevoegd gezag als de individuele medewerker een voorval of een vermoeden van een integriteitsschending melden. Een melding wordt in het systeem geregistreeerd wanneer het vermoeden van een integriteitsschending bestaat. Pas in de afdoening van een melding wordt duidelijk of er daadwerkelijk sprake is van een schending. De meldingen die betrekking hebben op integriteit worden vervolgens bekend gesteld bij de adviseurs van de COID, de CVP, JZ en de commandant. Tot 4 november 2021 konden vermoedelijke integriteitsschendingen worden gemeld in het PSMV. Met ingang van 4 november is deze optie uit het systeem gehaald. Voor medewerkers en commandanten moet het melden van

vermoedelijke integriteitsschendingen daarmee eenvoudiger worden. De nieuwe manier van melden betekent een beperkte verzendlijst per melding en een betere garantie dat persoonsgegevens alleen bij die functionarissen terecht komen die voor de afhandeling nodig zijn. Per 4 november 2021 wordt er tijdelijk gebruik gemaakt van een meldformulier (totdat de herziening van het integriteitsstelsel is voltooid). Ondertussen wordt aan de voorbereidingen voor fase 2 gewerkt. Oogmerk hiervan is integratie van het klachtensysteem met het HRHD-systeem dat de COID nu gebruikt om meldingen te registreren. In onderstaande tabel zijn alle meldingen tot en met 31-12-2021 opgenomen (inclusief de meldingen vanaf 4 november).

Het aantal geregistreeerde meldingen in PSMV is over de hele linie afgenomen, met uitzondering van het oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen/faciliteiten/ overschrijding interne regels.

Geregistreeerde meldingen in PSMV CLAS			
	2019	2020	2021
Financiële schendingen	14	12	8
Lekken en misbruik van informatie	12	3	2
Misbruik van geweldsbevoegdheid	-	0	0
Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen en/of faciliteiten/overschrijding interne regels	35	15	17
Misbruik positie, schijn van belangenverstrengeling en misbruik van bevoegdheden	6	3	2
Misdragingen in de privésfeer	21	22	9
Ongewenst gedrag	39	25	19
<b>Totaal</b>	<b>127</b>	<b>80</b>	<b>57</b>

Tabel 4. Geregistreeerde meldingen in PSMV



#### 5.4 Registratie besluiten nevenwerkzaamheden

Bij een advies nevenwerkzaamheden wordt altijd in overleg met de medewerker gekeken naar de mogelijke raakvlakken van de nevenwerkzaamheden met de functie binnen defensie. Als er raakvlakken zijn die tot integriteitsschendingen zouden kunnen leiden, wordt daar waar mogelijk advies gegeven om de nevenwerkzaamheden zo aan te passen dat de risico's worden geminimaliseerd, dan wel gemitigeerd.

In totaal zijn er in 2021 bij de Adviseurs Integriteit van het CLAS 61 adviesvragen van (voorgenomen) nevenwerkzaamheden binnengekomen (zie onderstaande tabel). Daarvan zijn er 59 positief geadviseerd en twee negatief. In lang niet alle gevallen zijn de gemelde nevenwerkzaamheden ook meldenswaardig. Dit blijkt ook uit vragen die gesteld worden aan de adviseurs integriteit. Voorafgaande aan de inhuur van een reservist wordt bij de COID vaak al navraag gedaan of er voor de medewerker de registratie nevenwerkzaamheden ingevuld moet worden. Dit hoeft niet altijd, daarom is het cijfer met aantal positieve adviezen als het ware een ondergrens. Het daadwerkelijk indienen van de verklaring nevenwerkzaamheden ligt bij de direct leidinggevende. Dit is dus een individueel besluit, waarbij de COID geconsulteerd kan worden. Als uit consultatie blijkt dat een verklaring niet ingevuld hoeft te worden resulteert dat niet in een positief advies (aanvraag komt niet binnen).

#### 5.5 Integriteit en reservisten

In 2020 ontving C-LAS signalen over de inzet van Cyberreservisten en mate waarin de organisatie hun integriteit zou ondersteunen. Als reactie hierop heeft C-LAS in mei 2020 een commissie ingesteld onder voorzitterschap van brigade generaal bd. A.J. van den Hoek, die een risicoanalyse zakelijke integriteit reservisten specifieke deskundigheid voor Cyberreservisten van het CLAS heeft

uitgevoerd. Een rapport met de bevindingen van dit onderzoek is op 6 januari 2021 aan C-LAS aangeboden en bevat tal van suggesties om de organisatie rond de inzet van (cyber)reservisten meer integer in te richten. Veel bevindingen zijn daarbij niet alleen van toepassing op de categorie cyberreservisten, maar op een veel bredere groep reservisten binnen defensie. Met de uitkomsten van het rapport is in 2021 een start gemaakt met het ontwerpen van op maat gemaakte (online) trainingen ten behoeve van reservisten op het gebied van (zakelijke) integriteit. In de loop van 2022 zullen deze trainingen uitgerold gaan worden.

In 2021 is gestart met het registreren van de nevenwerkzaamheden van de cyberreservisten. Deze zullen begin 2022 voorzien worden van een advies door de COID. Hiermee wordt tevens gehoor gegeven aan de gedane suggesties in het onderzoek. De toenemende belangstelling voor inzet van reservisten leidt tot meer aandacht voor de mogelijke risico's op bijvoorbeeld het botsen van belangen, belangenverstremming en onoorbare beïnvloeding bij de inzet van reservisten. Bij reservisten is bijna altijd sprake van een dubbel belang: dat van het ministerie van defensie, maar ook dat van de andere (hoofd-)betrekking. In steeds meer gevallen wordt een reservist door Defensie ingehuurd vanwege zijn/haar specifieke kennis en netwerk. Hierbij hoeven inherente risico's als belangenverstremming etc. niet altijd een belemmering voor defensie te zijn. In 2021 is daarom bij de toekenning van de nevenwerkzaamheden vooral aangedrongen op zorgvuldige afstemming tussen reservist en leidinggevende m.b.t. de wel of niet uit te voeren taken.

De verwachting naar de toekomst is, dat er steeds vaker sprake gaat zijn van situaties waarbij er een grotere verwevenheid aanwezig is tussen defensie en civiele (commerciële) instanties in het kader van de adaptieve krijgsmacht. Dat vraagt om alertheid op (zakelijke) integriteit, bij voorkeur aan de voorkant, goed in te regelen.

#### Overzicht nevenwerkzaamheden 2021 CLAS (1 januari t/m 31 december 2021)

	2020	2021
Aantal positieve adviezen	39	59
Aantal negatieve adviezen	0	2
<b>Totaal</b>	<b>39</b>	<b>61</b>
Aantal adviezen niet opgevolgd	0	0
Aantal adviezen m.b.t. reservisten	2	0

Tabel 5. Overzicht nevenwerkzaamheden

## 5.6 Overzicht integriteitsonderzoeken en afdoening

In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van de integriteitsonderzoeken die conform de SG 989 Interne voorvalonderzoeken defensie zijn gedaan en waaraan een instellingsbeschikking ten grondslag ligt.

Strafrechtelijke onderzoeken worden hierin niet meegenomen. De cijfers m.b.t. integriteitsonderzoeken zijn dit jaar voor het eerst door zorg van COID aangeleverd.

Ten opzichte van 2020 is er sprake van grote daling van het aantal integriteitsonderzoeken conform de SG 989, wat opmerkelijk is. Hieraan kunnen meerdere redenen ten grondslag liggen. Dit betekent niet dat er daarmee geen integriteitsschendingen hebben plaatsgevonden, maar wanneer de criteria van de SG 989 worden gehanteerd dan kan de uitkomst zijn dat een intern onderzoek in die specifieke casus niet het juiste middel is.

De cijfers van de vertrouwenspersonen en de geregistreerde adviezen van de COID adviseurs laten zien dat er wel degelijk op het gebied van sociale veiligheid en integriteit vragen zijn gesteld en meldingen zijn gedaan, en vermoedelijke integriteitsschendingen kunnen ook op een andere manier zijn afgedaan. Om hier meer duidelijkheid over te krijgen is aanvullend onderzoek nodig. Het vermelden van enkel formele integriteitsschendingen geeft een te smal beeld van wat er speelt in de organisatie, zo valt strafrechtelijk bijvoorbeeld al buiten de scope.

Overzicht integriteitsonderzoeken CLAS		
	2020	2021
Aantal interne integriteitsonderzoeken	31	1
Gestarte onderzoeken	20	1
Afgeronde onderzoeken	15	0
<b>Aantal geconstateerde schendingen van integriteit</b>	<b>14</b>	<b>0</b>

Tabel 6. Overzicht integriteitsonderzoeken

Afdoening 2021 CLAS		
	2020	2021
Ontslag	14	-
Berisping of ambtsberichten	13	-
Gedwongen verplaatsing	1	-
Overige maatregel/andere maatregel	1	-
Geen maatregelen/nog geen maatregel	12	-
<b>Totaal</b>	<b>41</b>	<b>-</b>

Tabel 7. Afdoening

## 6 Beschouwen

### 6.1 Beschouwen wat goed gaat en beter kan

Bij het CLAS ligt de nadruk op eigenaarschap en het kunnen differentiëren naar behoefte/vraag. Dat betekent dat commandanten en leidinggevendenden hun eigen behoeften op het gebied van sociale veiligheid en integriteit kunnen formuleren en daarbij ondersteund worden door een breed palet aan ondersteuners, waaronder de adviseur SVI om zo gerichte interventies te kunnen uitvoeren. Staf CLAS/ BDFVEIL kan hierbij (ook) ondersteuning bieden. Maatwerk dus. Niet iedereen heeft hetzelfde nodig, niet iedereen staat op hetzelfde 'niveau'. Voldoen aan wettelijke bepalingen (compliance) is uiteraard de ondergrens en geldt voor iedereen. Daarbij vinden we het belangrijker dat de achterliggende principes worden begrepen en er kan worden gehandeld 'in de geest van' dan dat er strikt en rigide wordt gehandhaafd. CLAS wil eerder de nadruk leggen op de uitnodiging i.p.v. 'morele juistheid' en het benutten en beschermen van het arbeidspotentieel op sociaal vlak waarvoor we bijdragen aan aantrekkelijk werkgeverschap, minder ziekteverzuim, meer creativiteit/betere prestaties, verhoging van teamgevoel/mentale veerkracht en minder ongevallen (conform onderzoek en gedachtegoed van Amy C. Edmondson The Fearless Organization). Het verminderen van uitval en het verbeteren van teamprestaties stelt commandanten in staat om hun primaire opdracht uit te voeren, namelijk eenheden gereedstellen. In het Actieplan Bedrijfsveiligheid CLAS<sup>3</sup> zijn alle plannen en maatregelen samengebracht die de veiligheid bij CLAS moeten vergroten. Het actieplan zal in 2022 van een update worden voorzien. De belangrijkste maatregelen in dit plan blijven 1. Opleiden, opleiden, opleiden; 2. Bespreekbaar maken, aanspreken en aangesproken worden; 3. Situationeel risicomangement toepassen op ieder niveau; 4. Commandanten en leidinggevendenden ondersteunen; 5. Bij de taken ook de middelen geven.

Alle eenheden hebben ook in 2021 in meer of mindere mate inspanningen verricht op het gebied van sociale veiligheid en integriteit. Eenheden hebben behoefte aan cursussen en trainingen op dit gebied, maar de cursuscapaciteit bleek het

afgelopen jaar niet toereikend. In samenspraak met de cursusaanbieders wordt voor 2022 een oplossing gezocht. Inmiddels heeft het OTCo een grote slag gemaakt om (sociale) veiligheid als onderwerp op te nemen in alle initiële, functie en loopbaanopleidingen. Dit proces zal verder gecontinueerd worden als onderdeel veiligheid in opleidingen.

De cultuur van 'bespreekbaar maken, aanspreken en aangesproken worden' staat bij alle eenheden van het CLAS nadrukkelijk op de agenda. Waarbij de eenheden ook aangeven dat het geven van het goede voorbeeld essentieel is net zoals het leren van fouten, 'just culture' in plaats van een afreken-cultuur. Commandanten en leidinggevendenden worden ondersteund bij het bevorderen van een sociaal veilige cultuur door een breed netwerk aan ondersteuners, waarbij er spin-in-het-web functie is weggelegd voor de SVI-adviseur van de eenheid. Omdat het een nieuwe functie in een nieuw werkveld betreft, betekent dit ook dat dit in ontwikkeling is, samen met diezelfde commandanten en leidinggevendenden en andere stakeholders wordt invulling gegeven.

De gedragscode is inmiddels bij alle eenheden geborgd in de gesprekkencycli en krijgt bij alle eenheden ook op andere momenten (extra) aandacht. Wel dient te worden gezien in hoeverre de voorgaande fases (fase 1 en 2) van het plan van aanpak Versterking Sociale Veiligheid Defensie afdoende zijn geïmplementeerd binnen de eigen eenheid en of hierop aanvullende actie nodig is.

Eenheden zien de toegevoegde waarde van de aanwezigheid van VP-en op de werkvloer en hierin is in 2021 ook duidelijk geïnvesteerd, dat is ook terug te zien in het aantal vertrouwenspersonen dat in 2021 (nieuw) is opgeleid. Het beschikken over een collegiaal netwerk draagt volgens de eenheden ook positief bij aan vorming en bewustwording op het gebied van SVI.

In 2021 is er op Staf CLAS niveau een koppelvlakken-overleg (D&I, leiderschap en vorming, gender) ingericht om de verschillende beleidsterreinen die raakvlakken met elkaar hebben meer integraal te verbinden. Vanuit de koppelvlakken is er behoefte dat beleid ook op het bovenliggende niveau (Bestuursstaf) meer in samenhang wordt benaderd.

<sup>3</sup> Nota CLAS2020012433 Tijd-activiteitenplan Agenda voor Veiligheid.

## 6.2 Beschouwen door te registreren

Met ingang van 4 november 2021 is er een nieuwe werkwijze van kracht voor het melden van vermoedelijke integriteitsschendingen. De volgorde-lijkheid waarin de vermoedelijke integriteitsschendingen aan het DO worden teruggekoppeld is gewijzigd. Met de nieuwe werkwijze worden C-Kabinet en de CVP pas geïnformeerd over een mogelijke integriteitsschending als de melding door de COID-adviseur bij de leidinggevende van de melder is neergelegd. Het is nog onduidelijk wat het effect van deze (tijdelijke) wijziging is. Dit nieuwe proces zal dan ook nauwlettend worden gevolgd en een vast agendapunt zijn in de integriteitsoverleggen, zowel binnen het CLAS als defensiebreed.

## 6.3 Communicatie

Binnen de eenheden is er een groeiend besef dat communicatie over zaken die goed gaan en beter kunnen bijdraagt aan de effectiviteit en integriteit. Zo wordt er casuïstiek besproken om ervan te leren. Communicatie kan ook leiden tot een toename in het aantal meldingen. De dedicated COID-adviseurs hebben aan hun bekendheid gewerkt en dat heeft ertoe geleid dat ze vroegtijdig worden betrokken door commandanten en

leidinggeevenden. Hierdoor wordt in sommige gevallen een melding voorkomen. Dat communicatie een aandachtspunt is, kan de toename van het aantal meldingen bij de vertrouwenspersonen verklaren. Als reden voor de toename wordt aangegeven dat dit te maken heeft met afspraken tussen de medewerker en de leidinggevende. De wijze waarop dit (niet) gecommuniceerd wordt, zet zaken vervolgens (onnodig) op scherp. Communicatie is meer dan alleen horen. Velen horen, maar luisteren slecht. Luisteren is je bewust zijn van je eigen vooringenomenheid, aannames, allergie jegens de gesprekspartner. Dit geldt voor zowel de leidinggevende als de medewerker. Daarnaast kan taalgebruik de wil om te luisteren doen afnemen. Mevrouw Gerdi Verbeet heeft in een van haar onderzoeksrapporten aangegeven dat “taal cultuur is”. Om cultuur te veranderen moet je beginnen bij taal inclusief het taalgebruik. Een goed streven is om hier in 2022 meer aandacht aan te besteden. De training Oordeelvrij Communiceren die door DP&O wordt aangeboden kan hiervoor een goed instrument zijn.



#### 6.4 Beschouwen door te meten

Structureel wordt bij elke eenheid van Defensie een keer per drie jaar door middel van een Werkblik onderzoek, een cultuurscan gedaan. De uitkomsten daarvan leveren belangrijke input voor het Plan van Aanpak van de Risico Evaluatie & Inventarisatie. Er is in 2021 een grote slag gemaakt in het updaten van de RI&E's. Een volgende slag die nog wel gemaakt dient te worden is een kwalitatieve verbetering van de psychosociale arbeidsbelasting (PSA) module. De I-SZW toetst op de aanwezigheid van deze module. Het CEAG heeft een concept handreiking PSA ontwikkeld die als hulpmiddel kan worden gebruikt bij het opmaken van de PSA-module.

#### 6.5 Concrete en toekomstige acties

Doelstellingen op het gebied van sociale veiligheid en integriteit zijn opgenomen in het OPLAN en in het concept compliance beleid CLAS. De SG-984 Aanwijzing is eind december herzien, de bijbehorende checklist met evaluatiedoelstellingen bestaat uit een aantal niveaus. De eenheden van CLAS zullen van niveau 1 in 2022 naar niveau 3 in 2026 doorontwikkelen.

## Bijlage 3: Koninklijke Luchtmacht

Jaarverslag Integriteit KLu 2021



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Voorwoord Commandant Luchtstrijdkrachten</b>	<b>72</b>
<b>2</b>	<b>Integriteitsorganisatie CLSK</b>	<b>73</b>
2.1	Commandanten en leidinggevenden	73
2.2	Medewerkers	73
2.3	Staf CLSK	73
2.4	Netwerk Vertrouwenspersonen CLSK	73
2.5	Samenstelling netwerk	74
2.6	Adviseurs Integriteit	75
2.7	Integraal integriteits-/sociale veiligheidsoverleg	75
<b>3</b>	<b>Bevorderen</b>	<b>76</b>
3.1	Activiteiten Luchtmachtonderdelen	76
3.2	Activiteiten COID adviseurs integriteit	77
<b>4</b>	<b>Bewaken</b>	<b>78</b>
4.1	Nevenwerkzaamheden 2021	78
4.2	Overzicht klachten/meldingen DKP 2021	78
4.3	Overzicht klachten/meldingen COID 2021	78
4.4	Tucht- en strafzaken	79
4.5	DI&I/DAP 1325	79
4.6	Werkbeleving	79
<b>5</b>	<b>Beschouwen</b>	<b>80</b>
5.1	Integriteit binnen het CLSK	80
5.2	Belegging op basis van wettelijke en regelgevende kaders binnen het CLSK	80
5.3	Betrokken afdelingen en rolverdeling binnen Staf CLSK	82
5.4	Borging KPI (Kritische Prestatie Indicatoren) en Rapportage	83

## 1 Voorwoord Commandant Luchtstrijdkrachten

Dit jaarverslag presenteert de stand van zaken op het gebied van integriteit binnen CLSK. Als Commandant hecht ik veel waarde aan het goed verankeren van integriteit in mijn organisatie. Het verslag geeft een overzicht van de uitgevoerde beleidsmaatregelen en een rapportage over de meldingen, geregistreerde adviezen integriteitsadviseurs en contactmomenten met vertrouwenspersonen. Dit jaarverslag, dat een onderdeel van het integriteitsbeleid vormt, past in een open en transparante Organisatie.



CLSK is een integere organisatie, dit betekent dat we zijn ingericht op het stimuleren van integer gedrag en het ontmoedigen van schendingen. Het is een illusie te denken dat in een integere organisatie geen schendingen voorkomen of dat schendingen volledig uit te bannen zijn. CLSK streeft daarom naar zo min mogelijk schendingen, maar als zich (vermoedens van) integriteitsschendingen voordoen worden deze gemeld en, waar nodig, onderzocht. Alleen op deze manier kunnen we als organisatie leren van voorvallen en ons zelf steeds weer verbeteren. Iedere melding die niet goed wordt opgepakt, is er één te veel.

Naast de (vermoedelijke) integriteitsschendingen, wordt er in dit jaarverslag ook aandacht geschonken aan de verschillende preventieve activiteiten die bij de Luchtmacht plaatsvinden. Het stimuleren en bevorderen van een integere organisatie is een continu proces, waarin altijd ruimte is voor nieuwe, of verdere ontwikkelingen. Werken aan integriteit helpt ons bij het verder ontwikkelen van onze professionele organisatie.

Ik realiseer mij tegelijkertijd ook de betrekkelijkheid van de in deze rapportage opgenomen cijfers. Zij tonen slechts een deel van de werkelijkheid, geven trends aan en vormen de basis voor voortdurende evaluatie.

Commandant der Luchtstrijdkrachten  
J.D. Luyt



## 2 Integriteitsorganisatie CLSK

Zoals in de beleidsverklaring CLSK 2021 is opgenomen is iedere luchtmachter een zelfstandig professioneel die ruimte en verantwoordelijkheid krijgt en neemt om de bedrijfsvoering steeds optimaal op te zetten en veilig en conform Wet- en regelgeving te werken. Daarbij verwachten we van elke luchtmachter dat hij/zij de risico's van het werk voor mens en omgeving kent en in actie komt bij onveilige en/of ongewenste situaties. Op die manier is het CLSK in staat een hoge mate van veiligheid en compliance te hanteren en integriteit, gezondheids-, beveiligings-, milieu- en duurzaamheidsaspecten te betrekken in haar taakuitvoering.

Een integere organisatie bestaat uit integere medewerkers. Dat betekent voor het CLSK dat we van alle medewerkers ook verwachten dat ze integer zijn en zich ook verantwoordelijk voelen voor het verhogen van de integriteit binnen hun afdeling of squadron. De lijn speelt daarbij een cruciale rol. Daarom is de verantwoordelijkheid voor het verhogen van de integriteit binnen CLSK in eerste instantie dan ook belegd in de lijn. De leidinggevenden en medewerkers worden daarbij ondersteund door onder andere verschillende stafafdelingen, het netwerk van vertrouwenspersonen en de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID).

### 2.1 Commandanten en leidinggevenden

Binnen het CLSK zijn de leidinggevenden primair verantwoordelijk voor het bewaken en bevorderen van de integriteit binnen hun team. Van hen wordt verwacht dat zij invulling geven aan het integriteitsbeleid, bijvoorbeeld door met medewerkers over integriteit in gesprek te gaan tijdens een (werk)overleg, in (functionerings)gesprekken en in voorlichtingen en workshops. Voor medewerkers is de leidinggevende het eerste aanspreekpunt wanneer deze, direct of indirect, te maken krijgen met ongewenst gedrag en zij daarover in gesprek willen gaan of dat formeel willen melden. Voor ondersteuning en advies in de uitvoering van deze taken en verantwoordelijkheden kunnen leidinggevenden terecht bij een van de adviseurs integriteit van de Centrale organisatie Integriteit Defensie (COID) en/of de adviseurs van de sectie P&O Specialismen van Staf CLSK. De COID kan de leidinggevende ook ondersteunen op het gebied van risicoanalyse en onderzoek.

### 2.2 Medewerkers

Integriteit is van iedereen. Van iedereen wordt verwacht dat hij of zij de basisregels op het gebied van integriteit naleeft en dat hij of zij de verantwoordelijkheid neemt om elkaar aan te spreken op gedrag dat strijdig is met de Gedragscode Defensie. Medewerkers die te maken krijgen met ongewenst gedrag vragen we om dit in eerste instantie bespreekbaar te maken en/of formeel te melden bij hun leidinggevende. Indien gewenst, kunnen zij zich daarbij laten bijstaan door een van de vertrouwenspersonen van het CLSK. Mocht de medewerker het ongewenste gedrag niet bij zijn of haar leidinggevende kunnen of willen melden, kan hij of zij contact opnemen met het Meldpunt Integriteit Defensie (MID).

### 2.3 Staf CLSK

De CLSK-brede coördinatie van integriteitszaken is belegd binnen de Staf CLSK. Verschillende spelers hebben hierin een rol. Zij komen periodiek (6-wekelijks) en waar nodig incidenteel samen in het "overleg sociale veiligheid" om de stand van zaken en nieuwe ontwikkelingen op het gebied van o.a. integriteit te bespreken en de lijn van advies en ondersteuning te voorzien. Zij nemen tevens deel aan het tweemaandelijkse Defensie Integriteitoverleg (DIO).

### 2.4 Netwerk Vertrouwenspersonen CLSK

Conform de aanwijzing SG A/984, Uitvoering van het integriteitsbeleid Defensie, ondersteunt de vertrouwenspersoon (VP) de medewerkers, commandanten/leidinggevenden en de hoofden van de defensieonderdelen bij de uitvoering van het integriteitsbeleid. Het CLSK heeft een actief netwerk van vertrouwenspersonen (VP'n) en ieder CLSK-onderdeel beschikt over eigen vertrouwenspersonen. De taak van de vertrouwenspersonen wordt op basis van een generiek functieprofiel als neventaak vervuld. Mede vanwege het feit dat het CLSK in een transitie zit naar de vorming van Commands, zijn de vertrouwenspersonen niet alleen beschikbaar voor de eigen locatie, maar ook voor het gehele Command. Vertrouwenspersonen worden in de lijn aangewezen/gevraagd door commandanten, het netwerk van vertrouwenspersonen wordt functioneel aangestuurd door de Coördinator Vertrouwenspersonen (CVP). Een generieke functiebeschrijving voor de functie van CVP is in 2022 geïmplementeerd, zodat ook de CVP van het CLSK in het kabinet van dit DO geplaatst is.

De vertrouwenspersonen zijn o.a. te vinden via het startportaal CLSK (Sociaal Portaal), via de diverse intranetsites van de onderdelen, via de app Sociaal-Portaal en via posters en publicaties op de onderdelen. Ook zijn de vertrouwenspersonen via de CVP bereikbaar in de Mijndefensie-app.

De vertrouwenspersoon ondersteunt de medewerker op diens verzoek bij meldingen en klachten omtrent ongewenste omgangsvormen en gedrag. Uiteraard kunnen ook persoonlijke en privé-problemen worden besproken. De vertrouwenspersoon doet niet aan waarheidsvinding en oordelen en veroordelen niet. Zij zijn een luisterend oor en helpen de melder zelf de regie te (her)pakken door met de medewerker te bespreken wat de beste mogelijkheid zou zijn om een einde te maken aan de ongewenste situatie. Voorbeelden daarvan zijn een (begeleid) gesprek met de leidinggevende en/of betrokkene(n), het informeren van de medewerker, soms (nog) niets ondernemen of doorverwijzen naar deskundigen (bijvoorbeeld bemiddeling). Dit laatste gebeurt aan de hand van de 'sociale kaart' waarmee de vertrouwenspersonen werken en waarop instanties en partijen staan aangegeven die een melder bij ongewenst gedrag kunnen ondersteunen. In die zin fungeert de vertrouwenspersoon als een belangrijke schakel of 'wegwijzer' binnen het netwerk van hulpverleners en officiële instanties zoals bijvoorbeeld de COID of de IGK. Als blijkt dat het probleem door een gesprek of bemiddeling - of na een poging daartoe - niet op te lossen is, beslist de medewerker samen met de vertrouwenspersoon om eventueel een officiële melding of klacht in te dienen. De vertrouwenspersoon heeft een geheimhoudingsplicht. Een uitzondering hierop betreft de melding van (vermeend) strafbare feiten. Hiervoor bestaat een eigen escalatieprocedure via de CVP. De geheimhouding houdt tevens in dat contacten met het bevoegd gezag alleen plaatsvinden na afstemming met toestemming van de medewerker.

Naast het bijstaan van de medewerker adviseert de vertrouwenspersoon de commandant/leidinggevende gevraagd en ongevraagd over trends en ontwikkelingen gerelateerd aan integriteit binnen het onderdeel. De meeste commandanten/leidinggevendenden hebben dan ook regelmatig (meestal 2 x per jaar) een gesprek met de vertrouwenspersonen van hun onderdeel. Gelet op de geheimhoudingsplicht wordt daarin uiteraard geen individuele casuïstiek besproken.

Tot slot informeert de vertrouwenspersoon VP (nieuwe) medewerkers over de rol van de vertrouwenspersonen en rapporteert hij/zij incidenten, meldingen en klachten aan de CVP.

In 2021 hebben er 11 centrale bijeenkomsten (vanwege corona meestal digitaal) plaatsgevonden. Doel van deze bijeenkomsten is kennisdeling (zo wordt elke keer een vertegenwoordiger van een partner op de sociale kaart uitgenodigd om een presentatie te geven), het versterken van de onderlinge band en het bespreken van (defensiebrede) ontwikkelingen op het gebied van sociale veiligheid en integriteit. Ook intervisie maakt regelmatig deel uit van deze bijeenkomsten. De CVP bewaakt dat iedere vertrouwenspersoon een aantal keren per jaar hieraan deelneemt. Voor 2022 zijn 8 digitale en 4 live-bijeenkomsten voor de vertrouwenspersonen gepland.

## 2.5 Samenstelling netwerk

Het CLSK bestond in 2021 naast de CVP uit een bestand van 53 vertrouwenspersonen, als volgt onderverdeeld:

- 24 vrouwen, 29 mannen, 11 burgers, 20 officieren, 20 onderofficieren, 1 korporaal en 1 soldaat 1e klas.
- 7 (militaire) vertrouwenspersonen zijn van het CZSK, maar verrichten hun inzet bij het CLSK (vanwege de samenstelling van het DHC, de Kustwacht en de locatie JMG Woensdrecht).

Verspreid over de locaties/onderdelen is de onderverdeling:

Locatie	Aantal vertrouwenspersonen
Nieuw Milligen	5
Schiphol (LVL) en Kustwacht	3
CML (diverse locaties)	4
Vredepeel	4
Volkel	3
DHC (Rijen – De Kooy)	3 - 5
Eindhoven	4
Woensdrecht (incl. JMG)	8
Leeuwarden	3
Breda (Staf)	4
GLR	5
Overig (VP'n geplaatst bij andere DO'n, wel inzetbaar voor CLSK)	2
<b>Totaal</b>	<b>53</b>

Voor 2022 zijn 3 collega's ingepland voor een basisopleiding en komt er 1 vertrouwenspersoon over van het CZSK (noot: dit is de stand van zaken zoals bekend in januari 2022. De ervaring leert, dat er gedurende de loop van het jaar veel meer verschuivingen optreden in het bestand vanwege overplaatsingen en functiewisselingen, FLO, het stoppen van vertrouwenspersonen etc.)

## 2.6 Adviseurs Integriteit

Vanuit de COID wordt het CLSK ondersteund door een tweetal adviseurs integriteit. Zij zijn organiek geplaatst bij de COID, maar fysiek werkzaam bij Staf CLSK van waaruit zij hun werkzaamheden verrichten voor het CLSK.

De adviseurs integriteit geven gevraagd en ongevraagd advies op het gebied van integriteit. De meldingen en adviesvragen van leidinggevendend resulteren doorgaans in één of meer adviezen. Het stellen van een vraag of het verzoek om advies hoeft niet altijd betrekking te hebben op het willen voorkomen van een schending (preventie) of hoe te handhaven (repressie). Adviezen worden ook gegeven over hoe integriteit in te richten, over het wel of niet uitvoeren van een risicoanalyse, over de wijze waarop nazorg wordt geleverd na een intern onderzoek, over werkinstructies om integriteit beter te borgen, over de inrichting van transparante processen die integriteit raken zoals het inzamelen van geld voor goede doelen en over invulling van introductiedagen voor nieuw personeel/opleidingen.

## 2.7 Integraal integriteits-/sociale veiligheidsoverleg

De wat "zachte" onderwerpen als integriteit en sociale veiligheid krijgen in de huidige tijd steeds meer goede grond om op te ontwikkelen en ze gaan een steeds prominentere plaats krijgen binnen het Commando Luchtstrijdkrachten.

De onderwerpen worden steeds prominenter binnen onze processen en binnen de bedrijfsvoering ingebed, maar het lastige is dat ze op zichzelf staand geen primaire processen zijn en daarom nog wel eens worden vergeten.

Het zijn ook onderwerpen die heel verspreid binnen het C-LSK belegd zijn waardoor heel veel mensen bezig zijn met "hun" stukje van het onderwerp en de daarbij horende taak en dat doet tekort aan deze belangrijke issues. Daarom is het noodzakelijk om het integraal integriteits-/ sociale veiligheidsoverleg onder leiding van de Stafgroep Safety meer prominent in beeld te laten zijn.



## 3 Bevorderen

Alle Luchtmaachtonderdelen besteden aandacht aan het bevorderen van de integriteit en sociale veiligheid. Elk onderdeel doet dat op een manier die bij het onderdeel en diens medewerkers past.

Uitvraag onder de verschillende Luchtmaachtonderdelen heeft een veelvoud aan activiteiten en aandachtsmomenten opgeleverd.

Sociale veiligheid betekent het elkaar beschermen tegen ongewenst gedrag, het waarderen van individuele verschillen en de mogelijkheid creëren om te leren vanuit onderling vertrouwen.

De focus ligt onder andere op het creëren van sterkere teams met voldoende ruimte voor diversiteit waarbij medewerkers zichzelf kunnen en mogen zijn.

### 3.1 Activiteiten Luchtmaachtonderdelen

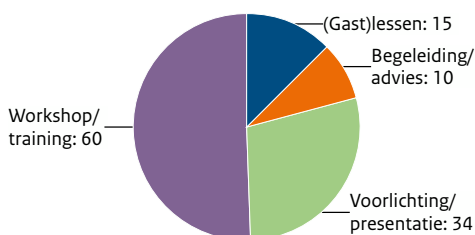
Onderstaand een opsomming van de activiteiten die de Luchtmaachtonderdelen hebben georganiseerd ten behoeve van het bevorderen van de integriteit en het verbeteren van de sociale veiligheid:

- Het stimuleren van de meldingsbereidheid krijgt extra aandacht;
- Door het creëren van een veilige omgeving wordt een klimaat geschapen waar ruimte is om te leren en daardoor te groeien;
- In (onderdeels)bedrijfsplannen is aandacht voor een sociaal veilige werkomgeving, waarbij de voortgang periodiek wordt gemonitord;
- Sociale (en fysieke) veiligheid staat structureel op de agenda van werkoverleggen op alle niveaus;
- Sociale veiligheid wordt tijdens het functie-introductie- en het functioneringsgesprek besproken;
- Leidinggevend worden ondersteund bij hun rol in het creëren en behouden van een sociaal veilige werkplek;
- Elk onderdeel beschikt over een aantal lokale vertrouwenspersonen die voor een ieder beschikbaar zijn om integriteitskwesaties te bespreken;
- Door deze lokale vertrouwenspersonen worden gesprekken gevoerd met de Commandant om trends te bespreken en te bezien waar verbetermogelijkheden zijn;
- In verschillende sociale medische teams wordt het plan van aanpak sociale veiligheid en integriteit besproken;
- Er wordt actief onderzoek gedaan (door stagiaires) naar verbeteringen op het terrein van integriteit, diversiteit en inclusiviteit. De onderzoeksresultaten worden binnen het management besproken. Mogelijke verbeterpunten worden door de leidinggevend opgepakt en binnen de verschillende teams concreet gemaakt;
- Er worden workshops georganiseerd (bijvoorbeeld als onderdeel van de bedrijfsvoeringsweken) voor zowel middenkader als squadrons op het gebied van integriteit en sociale veiligheid. Deze workshops worden door zowel de COID als extern begeleid;
- COID heeft op verzoek van meerdere squadrons workshops verzorgd over sociale veiligheid en ethiek als onderdeel van integriteit;
- Diverse afdelingen hebben gebruik gemaakt van het D&I doolhof en met elkaar gesproken over hoe verschillen tussen mensen en meningen kunnen zorgen voor betere teams en een groter gevoel van veiligheid;
- In de gehouden Werkblikonderzoeken zijn (extra) vragen gesteld over integriteit. Ook hieruit zijn verbetertrajecten opgestart;
- Speciaal voor CLSK gemaakte posters, met de gedragscode als onderwerp, zijn verspreid over alle luchtmaachtonderdelen;
- Binnen CLSK is er een netwerk van Gender Focal Points opgestart. Elk Luchtmaachtonderdeel heeft enkele medewerkers die vraagbaak en kenniscentrum voor een eenheid of vakgebied zijn op het gebied van Gender, diversiteit en inclusiviteit;

### 3.2 Activiteiten COID adviseurs integriteit

In totaal is er door de adviseurs integriteit een groot aantal preventieve activiteiten uitgevoerd ten behoeve van het verbeteren van het integriteitsklimaat binnen het CLSK:

Preventieve activiteiten 2021	Aantal
(Gast)Lessen	15
Begeleiding/advies	10
Voorlichting/presentatie	34
Workshop/training	60
<b>Eindtotaal</b>	<b>119</b>



Op verzoek van Luchtmachtonderdelen hebben de adviseurs integriteit verschillende workshops/trainingen verzorgd.

- Op het Logistiek Centrum Woensdrecht (983 SQ) is 15 keer de workshop aanspreken verzorgd. In totaal hebben 220 medewerkers deze workshop gevolgd;
- Bij hetzelfde 983 sq is door de adviseurs integriteit de workshop “integriteit staan zitten” in vier groepen aan 200 deelnemers gegeven;
- De adviseurs integriteit hebben tijdens de Algemene militaire opleiding aan ongeveer 80 leerlingen les gegeven over integriteit;
- Op het Defensie Helikopter Commando zijn naar aanleiding van nulmetingen workshops integriteit gegeven aan in totaal 1200 medewerkers van de verschillende squadrons;
- Naar aanleiding van een melding heeft een adviseur integriteit een moreel beraad begeleid op het Defensie Helikopter Commando;
- Ten slotte is er aan 30 medewerkers van het OCLOG lesgegeven over integriteit.

## 4 Bewaken

### 4.1 Nevenwerkzaamheden 2021

De werknemer die voornemens is nevenwerkzaamheden te verrichten die kunnen raken aan de dienstuitoefening, meldt dit. In 2021 is 52 maal een registratie nevenwerkzaamheden ingediend. Alle registraties zijn aangeboden aan de adviseurs integriteit van de COID, die de registraties hebben voorzien van een nota. In alle gevallen is toestemming verleend de nevenwerkzaamheden uit te voeren.

### 4.2 Overzicht klachten/meldingen DKP 2021

Nb. Dubbele melding (eveneens bij COID is licht gekleurd)

- Om de klachtbehandeling verder te professionaliseren is in overleg met JDV de training “klachtwijzer” ingekocht die in juli door 8 en in oktober door 7 CLSK medewerkers is gevolgd. Deze behoefte is eveneens aangevraagd voor 2022.

- Ontwikkelingen mogelijk van invloed op meldingen bij DKP.
  - In de nieuwe startpagina defensie omgeving wordt bij ‘melden’ de klachtenregeling niet meer expliciet genoemd. De adviseur integriteit bespreekt met de melder op welke manier een melding wordt opgepakt, mogelijk dat dit van invloed is/gaat zijn op het aantal klachten dat rechtstreeks wordt ingediend bij het DKP.
  - Met het nieuwe enkelvoudige meldsysteem zouden dubbeltellingen van meldingen (eenzelfde melding zowel in het CLSK als in het COID systeem) niet meer voor moeten komen.

### 4.3 Overzicht klachten/meldingen COID 2021

Bij de COID zijn in 2021 22 adviesvragen, 7 informatievragen en 52 meldingen/klachten binnengekomen die betrekking hebben op het Commando Luchtstrijdkrachten. Daarnaast zijn er 6

23-02-2021	Melding buiten defensie	Naamgeving oefening	Afgedaan (DHC)
18-03-2021	Melding buiten defensie (via NO)	Geluidshinder DHC	Open (DHC)
03-05-2021	Melding buiten defensie	Onbehoorlijkheid sollicitatieprocedure	Afgedaan (COID)
03-06-2021	Melding buiten defensie (via NO)	Vliegbewegingen	Afgedaan (BGZR)
13-07-2021	Defensiemedewerker	Ongewenst gedrag leidinggevende	Open (IO)
18-11-2021	Defensiemedewerker	Behoorlijkheidsklacht sollicitatie	Afgedaan (DKC)

Melding	Soort melder	Melding/klacht
Klacht over gang van zaken sollicitatieprocedure bij brandweer Vlb Woensdrecht	Burger buiten Defensie	Klacht
Onbevoegd filmpje van CLSK-diensthond in zijn kennel over vermeende slechte omstandigheden	Defensiemedewerker	Melding
CLSK CAID ongewenst gedrag mede leerlingen	Defensiemedewerker	Melding
MP 21/215 ANONIEM Melding negeren reisadvies	Anoniem	Melding
Oneens dat er geen bevordering kan plaatsvinden	Defensiemedewerker	Melding
Gevolgschade door onterechte beschuldiging ongewenst gedrag	Defensiemedewerker	Melding
Belgische dame stuurt een bijzondere valentijnskaart, hangt samen met eerdere meldingen ivm beschuldiging 2 officieren ivm cybercrime	Defensiemedewerker	Melding
Seksuele intimidatie leidinggevende/OO	Defensiemedewerker	Klacht
Burgermelding ivm burenruzie	Burger buiten Defensie	Melding
Plaatsing van filmpjes van binnen Defensie op social media platforms	Defensiemedewerker	Melding
Onverantwoord rijgedrag van Pnod-gebruiker. Melding van schade aan eigen auto	Defensiemedewerker	Melding
Burenruzie tussen een militair en burger	Burger buiten Defensie	Melding
Burgermelding: Psychische problemen en mogelijk drugsgebruik	Burger buiten Defensie	Melding
Ongewenst gedrag tussen KMSL VeVa leerlingen	Defensiemedewerker	Melding

preventieve afhandelingen geweest en heeft de adviseur integriteit in een tweetal kwesties geconstateerd dat hetgeen gemeld werd geen integriteit betrof.

In onderstaand overzicht een aantal voorbeelden van meldingen en klachten die zijn ingediend bij de COID.

In 2021 zijn er binnen CLSK geen integriteitsonderzoeken uitgevoerd.

#### 4.4 Tucht- en strafzaken

In 2021 zijn er 29 strafzaken afgerond. Momenteel lopen er nog 3 (dus in totaal 32).

- Kantonrechter: 9
- Politierechter: 17
- MMK: 6

Van deze 32 personen zijn er (inmiddels) 8 de dienst uit.

In de 29 afgeronde strafzaken volgde 5 keer vrij-spraak.

In 2021 zijn er 24 tuchtzaken geweest. Het merendeel daarvan gaat over het onjuist behandelen van goederen, het niet opvolgen van dienstvoorschriften en een onjuiste dienstvervulling.

#### 4.5 DI&I/DAP 1325

- In augustus 2021 heeft de LuMaRa het CLSK D&I strategie- en actieplan vastgesteld.
- Ter uitvoering van het DAP 1325 beschikt ieder CLSK onderdeel per 1 april 2021 over minimaal één gender focal point (GFP). Tot op heden zijn deze 2x bijeengekomen (via MS Teams) o.l.v. de CLSK coördinator DAP 1325 en in bijzijn van de Gender adviseur CDS.
- Gender als thema en een plan van aanpak voor de uitvoering van het DAP 1325 zijn geïntegreerd in het strategie- en actieplan D&I;
- DI&I is in het 3e trial aan de orde geweest in o.a. LUMARA, DMC en COFT. Tevens heeft een thema overleg plaatsgevonden met C-VIb LW, C-ACC, C-KMSL VIb WDT en C-LCW en zijn/haar GFP's en/of MT.

#### 4.6 Werkbeleving

In verschillende CLSK fora is, nav het M3- en Werkblikonderzoeken, certificering door TOP Employers en de uitkomsten van onderzoek van de Nederlandse IntegriteitsMonitor, aandacht besteed aan de werkbeleving van het Luchtmachtpersoneel. Naar aanleiding hiervan kunnen commandanten actie ondernemen om de werkbeleving van hun personeel nog verder te verbeteren. Als vervolg hebben gesprekken plaatsgevonden met C-LCW, C-VIb LW en C-ACC.

Naar aanleiding van het laatste jaarverslag Integriteit defensie is integriteit opgenomen in een triaalrapportage binnen CLSK, waarbij de commandanten elke vier maanden een inkijk geven in de stand van zaken op hun onderdeel als het integriteit betreft. Op deze manier is integriteit constant onder de aandacht van commandanten.



## 5 Beschouwen

De manier waarop de medewerkers van Defensie met elkaar behoren om te gaan staat omschreven in de Gedragscode Defensie. Gedragscode Defensie vormt de basis van wat bij Defensie onder integriteit wordt verstaan, namelijk: respectvol met elkaar (en met anderen) omgaan, waarbij rekening wordt gehouden met de rechten en belangen en wensen van alle betrokkenen. Integriteit gaat dus over rekening houden met elkaar. Telkens wanneer een medewerker beslist iets te doen of te laten, waardoor anderen worden geraakt (met name in hun recht of belang), beweegt de medewerker zich op het gebied van integriteit

Om de waarden van de Gedragscode in de dagelijkse praktijk concreet te maken, is er regelgeving welk gedrag bij Defensie wordt verwacht en welk gedrag niet wordt geaccepteerd. De kaders voor integriteit staan in diverse wetten, voorschriften en reglementen.

Integriteitskwetsies kunnen zowel van sociale als zakelijke aard zijn. Bij zakelijke integriteit gaat het om moreel (on)juist gedrag van medewerkers ten opzichte van de organisatie. Voorbeelden van moreel onjuist gedrag op zakelijk integriteitsgebied zijn fraude, corruptie, belangenverstremming, vriendjespolitiek (misbruik van machtspositie) of oneigenlijk gebruik van bedrijfsmiddelen of bevoegdheden.

Sociale integriteit, ook wel sociale veiligheid genoemd, richt zich op het signaleren en voorkomen van ongewenst gedrag. Denk daarbij aan pesten, discriminatie of (seksuele) intimidatie. Bij sociale integriteit gaat het dus om de omgang van medewerkers ten opzichte van elkaar, en ook ten opzichte van mensen buiten Defensie. In die omgang moet respect de basis vormen.

In het beleidskader Integriteit binnen het CLSK zijn de uitgangspunten vastgesteld voor de belegging van integriteit binnen het CLSK.

### 5.1 Integriteit binnen het CLSK

CLSK hecht groot belang aan integriteit. De burger moet er immers op kunnen vertrouwen dat CLSK de aan haar verstrekte middelen en macht rechtmatig en zorgvuldig inzet. CLSK als organisatie, en haar medewerkers 'het juiste doen', ofwel integer handelen. En in het kader van goed werkgeverschap heeft CLSK als werkgever de plicht om medewerkers daarin te ondersteunen en een sociaal veilige werkomgeving te bieden.

Binnen het CLSK is integriteit onderverdeeld in zakelijke integriteit en sociale veiligheid. Onder sociale veiligheid wordt binnen het CLSK verstaan de bescherming of het zich beschermd voelen tegen gevaar binnen de werkomgeving dat veroorzaakt wordt door of dreigt van de kant van menselijk handelen. Binnen sociale veiligheid wordt de term Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA) vanuit de arbeidsomstandighedenwet gehanteerd, wat is gerelateerd aan de factoren die direct of indirect in de arbeidssituatie stress teweeg brengen met inbegrip van (seksuele) intimidatie, agressie, geweld, pesten en werkdruk. Sociale veiligheid, zoals in dit beleidskader is beschreven, beantwoordt aan de Klachtenregeling Defensie MP 10-002-2000 (zie figuur 1).

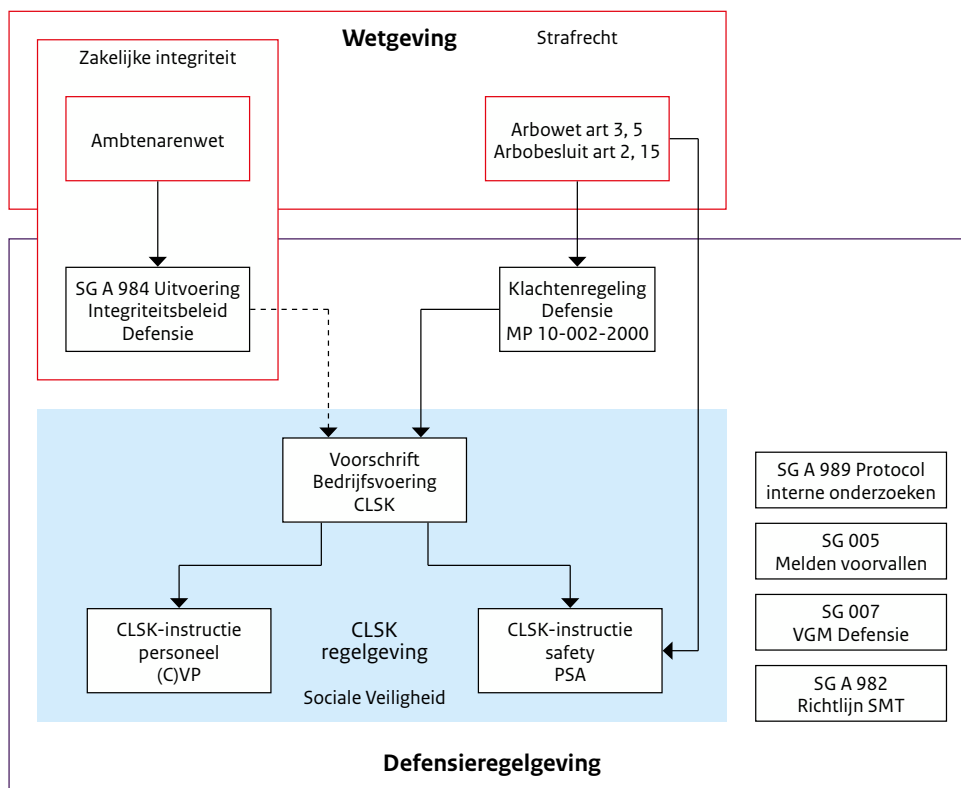
In SG Aanwijzing 984 (Uitvoering Integriteitsbeleid Defensie) is het integriteitsbeleid van Defensie uiteengezet. In de aanwijzing worden zowel zakelijke als sociale aspecten van integriteit benoemd. Alleen de aspecten uit deze aanwijzing die betrekking hebben op sociale veiligheid en ongewenst gedrag worden nader uitgewerkt in CLSK regelgeving.

### 5.2 Belegging op basis van wettelijke en regelgevende kaders binnen het CLSK

Binnen het CLSK wordt deels binnen het domein Safety en deels binnen het domein Human Resources (HR) invulling gegeven aan sociale veiligheid. Navolgend wordt uiteengezet welke aspecten binnen Safety en welke binnen HR zijn ondergebracht.

PSA wordt in het domein Safety schriftelijk vastgelegd in een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). In de RI&E is opgenomen welke risico's de arbeid voor de werknemers met zich meebrengt. Op grond van de gesignaleerde risico's worden





Figuur 1 Wettelijke en regelgevende kaders en de uitwerking binnen het CLSK

maatregelen genomen om deze risico's terug te dringen dan wel te elimineren. Op basis hiervan wordt door de onderdeelcommandant een plan van aanpak met preventieve maatregelen opgesteld. De onderdeelcommandant zorgt ervoor dat de werknemers doeltreffend worden ingelicht over de te verrichten werkzaamheden en de daaraan verbonden risico's, alsmede over de maatregelen die erop gericht zijn deze risico's te voorkomen of te beperken.

Wanneer de individuele CLSK-medewerker een beroep doet op een vertrouwenspersoon (VP) is deze organisatorisch geplaatst binnen het HR-domein. De VP bespreekt in die gevallen samen met de CLSK-medewerker wat de beste mogelijkheid zou zijn om de ongewenste situatie te beëindigen. De taken van een VP bestaan onder andere uit: een (begeleid) gesprek aangaan met de betrokkene(n), de CLSK-medewerker informeren, bemiddelen, doorverwijzen naar deskundigen of soms (nog) niets ondernemen.

Als blijkt dat het probleem door een gesprek of bemiddeling - of na een poging daartoe - niet op te lossen is, wordt samen met de VP beslist of eventueel een officiële melding/klacht wordt

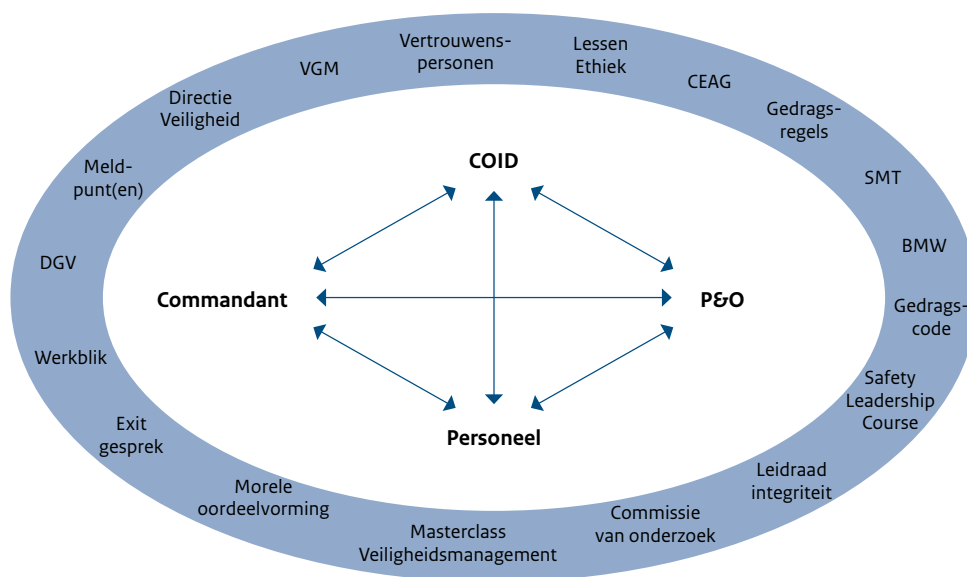
ingediend. Ook hierin kan de VP informeren en begeleiden. De contacten met het bevoegd gezag vinden alleen plaats na afstemming met en toestemming van de CLSK-medewerker.

De taken en bevoegdheden, en de invulling van hetgeen omschreven staat in de SG A 984 Uitvoering integriteitsbeleid, SG A 989 protocol interne onderzoeken, SG 005 Melden voorvallen, SG 007 VGM, SG A 982 Richtlijn SMT, de klachtenregeling Defensie en de interne regeling klokkenluiders zijn weergegeven is vastgelegd in het Beleidskader Integriteit CLSK.



### 5.3 Betrokken afdelingen en rolverdeling binnen Staf CLSK

Afdeling	Taken en verantwoordelijkheden
Stafgroep Safety	Domeinmanager Safety: (sociale) veiligheid Vertaling defensiebrede opzet naar CLSK Kader voor borging sociale veiligheid Coördinatie van het proces
Afdeling Personeelsmanagement & Bedrijfsvoering	Domeinmanager Human Resources: Integriteit
Afdeling Personeelsmanagement & Bedrijfsvoering/Sectie opleidingsplannen	Integreren sociale veiligheid/integriteit in (initiële) opleiding Versterken voorbeeldgedrag van opleiders en leidinggevenden – w.o. verplichte leiderschapstraining 1x per 2 jaar
Afdeling Personeelsmanagement & Bedrijfsvoering/Sectie Personeel & Organisatie Specialismen	Adviseren individuele casussen Adviseren in beleid en uitvoering POC Inclusiviteit en diversiteit. POC beleid m.b.t. Collegiaal Netwerk CLSK POC (integriteit)klachten CLSK (DKP), registratie POC integriteit incl. jaarverslag
Stafgroep Juridische Zaken/Sectie Operationeel Recht	Doorgeefluik strafrechtelijke informatie Advies (tucht- en strafrechtelijk)
Kabinet/Afdeling Personeelsmanagement & Bedrijfsvoering Centrale Vertrouwenspersoon	Coördinerend vertrouwenspersoon, kwaliteit, continuïteit en opbouw van VP netwerk Ondersteuning voor werknemers daar waar ongewenst gedrag een rol speelt Registratie contactmomenten
Centrale Organisatie Integriteit Defensie afd. advies (valt onder Bestuursstaf)	Integriteitsadviseurs Advies aan leidinggevenden en medewerkers bij integriteitskwesaties (verplicht advies bij nevenwerkzaamheden) Bewustzijn op integriteitsvlak van CLSK verhogen dmv het geven van voorlichtingen, workshops etc. Fungeren als meldpunt Registratie



#### 5.4 Borging KPI (Kritische Prestatie Indicatoren) en Rapportage

Ieder CLSK-onderdeel dient 5 indicatoren vast te stellen, de bijbehorende alarmwaarden en processen in te richten en hierop te gaan sturen. Hierbij wordt verwezen naar het compliance dashboard. CLSK-onderdelen rapporteren over twee veiligheidsindicatoren “opleidingspercentage” en “vullingspercentage” (verplicht) en vullen deze aan met relevante onderdeel specifieke veiligheidsindicatoren. De bedoeling hiervan is inzicht te geven in de mogelijke veiligheidsrisico’s en hoe deze beheerst (kunnen) worden.

Bij het opnemen van het onderdeel sociale veiligheid/welzijn in de managementrapportage kan gedacht worden aan de volgende elementen:

- Aantal meldingen
- Nazorgen bij meldingen en klachten
- De gedragscode
- Borgen van de overdracht commandanten voor zaken van ongewenst gedrag
- Ziekteverzuim
- Arbeidsconflicten
- Besteding commandantenbudget
- Safety walks
- Het bespreken van veiligheid in werkoverleg

Op deze manier wordt integriteit meer geborgd in de dagelijkse bedrijfsvoering en is (en wordt) integriteit een onderdeel van die bedrijfsvoering.

Daarbij wordt de verantwoording voor het gevoerde integriteitsbeleid zoveel mogelijk bij de Commands neergelegd.

## Bijlage 4: Koninklijke Marechaussee

Jaarverslag Integriteit KMar 2021



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Voorwoord Commandant Koninklijke Marechaussee</b>	<b>86</b>
<b>2</b>	<b>Integriteitsorganisatie KMar</b>	<b>87</b>
2.1	Adviseurs integriteit	87
2.2	Netwerk vertrouwenspersonen	87
2.3	Overige functionaliteiten integriteitsorganisatie KMar	88
2.4	Samenwerking	88
<b>3</b>	<b>Bevorderen</b>	<b>89</b>
3.1	Plan van aanpak Sociale Veiligheid	89
3.2	Preventieve acties	89
3.3	Bijzondere activiteiten	91
<b>4</b>	<b>Bewaken</b>	<b>92</b>
4.1	Klachten	92
4.2	Doorlooptijden & kwaliteit	92
4.3	Overzicht rechtspositionele maatregelen	93
4.4	Overzicht afdoeningen	94
4.5	Overzicht Sectie Integriteit	95
4.6	Overzicht vertrouwenspersonen	96
<b>5</b>	<b>Beschouwen</b>	<b>97</b>
5.1	Zicht op kwetsbaarheden/Risico's	98
5.2	(Stimu)Leren	98
5.3	(Na)zorg	100

## 1 Voorwoord Commandant Koninklijke Marechaussee

In het jaarverslag 2021 legt de Koninklijke Marechaussee (KMar) verantwoording af. We geven inzicht in de staat van onze integriteit en de activiteiten die we het afgelopen jaar hebben ontplooid om integriteit als belangrijk thema te bespreken en door te ontwikkelen.

De KMar is een bijzondere organisatie. De bevoegdheden en middelen die wij mogen gebruiken, kunnen grote impact hebben op het leven van mensen. De samenleving moet er vanuit kunnen gaan dat wij onze bevoegdheden en middelen op een juiste manier inzetten. Niet-integer gedrag kan het vertrouwen in en de legitimiteit van onze organisatie immers veel schade toebrengen. Dit vraagt binnen de Koninklijke Marechaussee om een systeem waarin we handhaven en leren. Tegelijkertijd moeten wij onze mensen ook beschermen tegen het maken van verkeerde keuzes. We zijn als organisatie immers kwetsbaar. De toegang die onze mensen hebben tot informatie, locaties en dergelijke is interessant voor criminele organisaties. Voor onze mensen is het dan ook van groot belang dat zij de juiste keuzes maken en dat de organisatie hen beschermt tegen deze kwetsbaarheden. Dat is een zaak van iedereen die bij onze organisatie werkt.



De werkzaamheden van alle partners binnen het veiligheidsdomein liggen –terecht- onder een vergrootglas als het gaat om vraagstukken als het gebruik van geweld en het selecteren van burgers bij controles. Wij staan voor een integere organisatie die op een professionele wijze selecteert, controleert, bejegt en reflecteert. Onze waarden en normen zijn erop gericht dat we grondrechten beschermen. Wij doen ons werk binnen de kaders van de wet, waarbij een correcte bejegening en respectvolle behandeling voorop staan. Wij vinden het belangrijk dat de maatschappij erop kan vertrouwen dat wij die uitgangspunten hoog houden.

Als lerende organisatie blijven we daarom continu werken aan verbeteringen en aanpassingen. We investeren daarvoor in de morele fitheid van onze mensen en het doorontwikkelen van onze werkwijzen, bewustwording en operationeel optreden.

Ik ben trots op het werk dat wij doen, maar elke vorm van kritiek neem ik ook ter harte. We streven er daarom naar om de dialoog met belanghebbenden zo goed mogelijk te voeren. Als zaken anders en beter kunnen, dan gaan we dat niet uit de weg. Dat is wat de maatschappij van ons mag verwachten en dat is waar we voor staan.

Commandant Koninklijke Marechaussee  
Luitenant-generaal dr. J.A.J. Leijtens

## 2 Integriteitsorganisatie KMar

De KMar neemt een bijzondere plaats in binnen de overheid. Vanwege haar taakstelling als politiekorps met een militaire status is het integriteitsbeleid van de KMar, vergelijkbaar met dat van de Nationale Politie, op onderdelen strikter vastgesteld en wordt dit intensiever uitgevoerd dan bij andere Defensieonderdelen. De opsporingsbevoegdheid, grensbewakingstaak, het geweldsmonopolie en de informatiepositie kunnen verregaande gevolgen hebben voor “anderen” en vragen extra aandacht voor integer handelen.

De integriteitsorganisatie van de KMar is ingebed in de gehele organisatie. Op de eerste plaats is er de lijnorganisatie. Iedere commandant c.q. leidinggevende is verantwoordelijk voor het uitdragen en handelen conform het integriteitsbeleid van Defensie. Daarnaast bestaat het Cluster Integriteit waarop iedere leidinggevende, maar ook medewerker van de KMar een beroep op kan doen dan wel advies kan vragen. Het Cluster Integriteit is ingebed onder Chef Kabinet van CKMar en bestaat uit drie secties:

- *De Sectie Integriteit*: richt zich met name op de eerste twee zuilen “beschermen en (stimuleren) van het managementmodel integriteit KMar. De adviseur geeft gevraagd en ongevraagd advies, geeft voorlichting over integriteitsvraagstukken en adviseert bij (morele) integriteitsdilemma's. De adviseur integriteit fungeert voor alle medewerkers binnen de KMar als meldpunt voor (vermoedelijke) integriteitsschendingen;
- *De Sectie Interne Onderzoeken*: belast met de uitvoering van strafrechtelijke en bestuursrechtelijke onderzoeken naar gedragingen van KMar personeel in zowel privé- als diensttijd. Deze sectie richt zich op de derde en laatste zuil “handhaven”. De Sectie Interne Onderzoeken werkt nauw samen met de afdeling Juridisch HR-advies;
- *De Sectie Klachten*: belast met de behandeling van klachten op het gebied van de politietaken en klachten op het gebied van de klachtenregeling Defensie. Voor de klachtenregeling Defensie fungeert de Sectie Klachten als Decentraal Klachten Coördinatiepunt (DKP).

### 2.1 Adviseurs integriteit

De adviseurs integriteit geven gevraagd en ongevraagd adviezen op het gebied van integriteit en sociale veiligheid. De meldingen, adviesvragen of andere contactmomenten met leidinggevenden resulteren doorgaans in één of meer adviezen. Het stellen van een vraag of het verzoek om advies hoeft niet altijd betrekking te hebben op het willen voorkomen van een schending (preventie) of hoe te handhaven (repressie). Adviezen worden ook gegeven over morele vraagstukken zoals professioneel controleren, artificial intelligence, hoe integriteit/ sociale veiligheid in te richten, over het wel of niet uitvoeren van een risicoanalyse, over op welke wijze aan nazorg te doen na een intern onderzoek of over werkinstructies om integriteit beter te borgen. De vorm van advies kan een gesprek zijn of een workshop en alle vormen die er tussenin zitten.

### 2.2 Netwerk vertrouwenspersonen

Het netwerk vertrouwenspersonen voorziet in de behoefte van de KMar en is kwalitatief op peil. De functie van Coördinator Vertrouwenspersonen (CVP) is bij de reorganisatie van de Staf CKMAR formeel in de organisatie opgenomen.

Het netwerk van vertrouwenspersonen (VP) binnen de KMar wordt beheerd door de CVP. In 2021 is de ophanging van de functionaliteit CVP gewijzigd; deze valt nog steeds onder het kabinet van staf CKMar maar nu rechtstreeks onder clusterhoofd Integriteit. Ondanks dat door de CVP niet actief bevraagd of geselecteerd wordt op andere geloofsovertuiging en geaardheid, is het netwerk van vertrouwenspersonen heel divers. Hoewel het netwerk van vertrouwenspersonen in zijn totale omvang nagenoeg gelijk is gebleven in 2021, heeft er uitbreiding plaatsgevonden in het Caribisch gebied. Hier is het aantal uitgebreid van drie naar zeven.

De vertrouwenspersonen worden geselecteerd door middel van uitvraag via de lijn en de brigade-adjudant. Daarna volgt een gesprek met de CVP en een andere vertrouwenspersoon. De MC geeft vervolgens een advies. Na het advies volgt de vertrouwenspersoon een vijfdaagse opleiding bij ETOP (een externe en bij de Landelijke Vereniging voor Vertrouwenspersonen geaccrediteerde opleider) en wordt de vertrouwenspersoon na afronding opleiding aangesteld. De CVP maakt deel uit van een landelijk overleg van CVP'en van alle defensieonderdelen. Zij komen maandelijks bijeen en stemmen zoveel mogelijk op en met elkaar af. Om het netwerk vertrouwenspersonen Defensie te professionaliseren wordt defensiebreed in 2022 een onderzoek gestart naar de kwaliteit van het netwerk. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door Nyenrode Business Universiteit.

Om het kwaliteitsniveau van de vertrouwenspersonen KMar op peil te houden zijn in 2021 onderstaande activiteiten gevolgd:

- De vertrouwenspersonen hebben 4x per jaar regionaal/ digitaal intervisie gehad;
- Bijscholing op de thema's: Alternatieve Geschillen Oplossing, Diversiteit & Inclusiviteit, Sociale Veiligheid en Gender/ LHBT+.

Gelijk aan andere jaren is door de Vertrouwenspersonen geïnvesteerd in het geven van voorlichtingen waar de Gedragscode Defensie onderdeel van is.

### 2.3 Overige functionaliteiten integriteitsorganisatie KMar

Naast het Cluster Integriteit maken de sectie Juridisch HR-advies (JuHRa), P&O-advies, Directie Kennis, Strategie en Innovatie (DKSI), Facilitair Logistiek Management (FLM) Staf CKMar, Sectie Gedrag en Ethiek (G&E) van het Opleidings-Trainings- en Kenniscentrum KMar (OTCKMar) en medewerkers Sociale Veiligheid van het Landelijk Tactisch Commando (LTC) en OTCKMar onderdeel uit van integriteitsmanagement KMar. De samenwerking binnen integriteitsmanagement KMar is goed te noemen. Er zijn meerdere structurele integriteitsoverleggen zoals het "vangnetoverleg" (waarin onder leiding van de adviseurs integriteit ook de GV, BMW, Stafarts- en psycholoog en de Wapenadjudant vertegenwoordigd zijn) en meerdere integriteitsfora zoals op Schiphol, het OTCKMar en Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten (BSB).

### 2.4 Samenwerking

Binnen Defensie wordt er vanuit de integriteitsorganisatie KMar samengewerkt met onder andere de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID), Expertisecentrum Leiderschap Defensie (ECLD) en het Coördinatiecentrum Expertise Arbeidsomstandigheden en Gezondheid (CEAG). Buiten Defensie sluit de KMar, door haar politietoon, aan bij de integriteitsorganisatie van de politie. Zo sluit de KMar aan bij het teamchefoverleg, overleg klacht coördinatoren, overleg Hoofden Interne Onderzoeken, overleg preventie coördinatoren. De KMar werkt ook samen met de Douane, het ketenoverleg Schiphol, IND, Gemeente Haarlemmermeer en met de Schipholgroep.



## 3 Bevorderen

### 3.1 Plan van aanpak Sociale Veiligheid

In de Commanders Intent van 2020 stelt CKMar dat de KMar een omgeving is waarin iedere medewerker veilig is, zich goed voelt, kansen krijgt, kan groeien en dat iedereen op elk moment het verschil kan maken. Daar moet iedereen in de eerste plaats klaar voor zijn, als team en als individu. Daarbij dient iedereen goed opgeleid en voorbereid te zijn. De focus ligt op kwaliteit, niet op kwantiteit. De KMar gaat voor de juiste persoon op de juiste plek met het oogmerk dat de teams inclusief en effectief zijn.

De manier waarop de medewerkers van Defensie en dus ook de KMar met elkaar behoren om te gaan, staat omschreven in de Gedragscode Defensie. De Gedragscode vormt de basis van wat bij Defensie onder integriteit wordt verstaan, namelijk: Respectvol met elkaar (en met anderen) omgaan, waarbij rekening wordt gehouden met de rechten en met gerechtvaardigde belangen en wensen van alle betrokkenen. Na het uitreiken van de Gedragscode en bekendstellen van de Gedragsregels zijn deze ook geïmplementeerd in het dagelijks handelen. Met de kernwaarden flexibel, robuust, betrouwbaar en interoperabel maakt de KMar haar ambities waar en draagt zij bij aan het continu verbeteren van veiligheid. In het plan van Aanpak Sociale Veiligheid KMar is opgenomen dat Sociale Veiligheid, inclusief de gedragscode, op enigerlei wijze deel dient uit te maken van vergaderingen/werkoverleggen. Dit kan zijn door het thema veiligheid specifiek als agendapunt te behandelen, zoals nu vooral gebeurt in overlegstructuren op staf of op MT-niveau. De gedragscode wordt ook behandeld bij trainingen van het Cluster Integriteit, vertrouwenspersonen nemen de gedragscode mee in de voorlichtingen en de medewerkers Sociale Veiligheid van het LTC en OTCKMar gebruiken de gedragscode in hun activiteiten. Op verschillende momenten worden er bij de KMar “waarde(n)volle gesprekken” gevoerd, zonder dat dit bewust (en specifiek) over de gedragscode gaat. De medewerkers Sociale Veiligheid en de collega's van (sociale) innovatie hebben de handen ineen geslagen. Er is een start gemaakt met een constructieve samenwerking, waarin producten als team Blauwdruk, de toolbox Veiligheid (zie hoofdstuk 3.3.1), tastbare en zichtbare producten zijn die door leidinggevendenden kunnen worden gebruikt ter ondersteuning in het beschermen, (stimu)leren en handhaven van de

integriteit. De stuurgroep veiligheid zorgt ervoor dat het thema “veiligheid”, in de breedste zin van het woord, wordt behandeld. In de stuurgroep veiligheid zitten de plaatsvervangend commandanten zodat het onderwerp als een olievlek de rest van de organisatie in gaat. Op tactisch en operationeel niveau wordt (Sociale) Veiligheid meer en meer onderdeel van de (operationele) bedrijfsvoering. De uitspraak “Defensie is met betrekking tot veiligheid op de goede weg maar er moet nog veel gebeuren” door de visitatiecommissie o.l.v. mw. G.A. Verbeet, blijkt ook op de KMar van toepassing. Een voorbeeld om de veiligheid nog meer onderdeel te maken van de (operationele) bedrijfsvoering is de KMar beleidsverklaring veiligheid, gezondheid en milieu 2022-2025, welke is geactualiseerd. Het beschermen van de morele fitheid en doelstellingen Sociale Veiligheid zijn opgenomen in deze beleidsverklaring.

### 3.2 Preventieve acties

De KMar streeft naar een cultuur waarin ‘alle medewerkers zich thuis voelen, ze elkaar respectvol aanspreken op gedrag en resultaat en waarin het zin heeft om te melden’, oftewel een sociaal veilige werkomgeving. In de na te streven cultuur zijn incidenten juist gebeurtenissen om van te leren. “Handhaven waar nodig, leren waar mogelijk.” Defensie is in 2020 een achttal proeftuinen ‘Just Culture’ gestart waarvan er twee binnen de KMar plaatsvinden. In 2020 hebben de twee brigades de eerste fase doorlopen. In deze fase is inzicht verkregen in wat er op een specifieke locatie wordt verstaan onder sociale (on)veiligheid, wat er goed gaat en wat meer aandacht verdient. Na de eerste fase zijn de mogelijke interventies om de Sociale Veiligheid te stimuleren verkend en bevonden de brigades zich eind 2021 in de tweede fase. Tijdens de tweede fase gaat er in iedere proeftuin een groep betrokken medewerkers aan de slag met het plannen en uitvoeren van de acties. Tijdens de derde en tevens de laatste fase worden acties geëvalueerd en er wordt gezamenlijk besproken wat er nog meer nodig is en welke andere thema's aandacht vragen.

Het onderzoeksproject van de acht proeftuinen is een co-creatie van collega's uit de praktijk en een team van interne en externe onderzoekers. De Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensie Academie is projectleider. De Sectie Integriteit ondersteunt dit

onderzoeksproject door sparringpartner te zijn voor de projectleider en door het begeleiden van een leerafspraak.

### **Bewustwording**

De KMar ligt ook in 2021 onder een vergrootglas als het gaat om het gebruik van geweld en het selecteren van burgers bij controles. Deze controles brengen grote risico's met zich mee, waaronder de schijn dat de overheid discrimineert. Die schijn van discriminatie zorgt ervoor dat het vertrouwen in de KMar en het vertrouwen in de collega's in het MTV, die grenstoezichtstaken uitvoeren, onder druk staat. Het zorgt voor steeds meer negatieve media-aandacht en voor klachten tegen onze organisatie en onze collega's. Daarbij zorgt het ervoor dat een groep burgers zich afkeert van de KMar, van handhavers in het algemeen en de overheid als geheel. Het tast, met andere woorden, de legitimiteit van het KMar optreden aan. Dat is iets wat de KMar in een democratische rechtsstaat niet wil want de KMar is er voor de veiligheid van iedereen. Een handelingskader professioneel controleren is opgesteld en wordt geïmplementeerd in alle processen van opleiding, training en uitvoering.

Vanuit J&V is er ook in 2021 toenemende aandacht geweest voor het onderwerp ondermijning. De KMar staat midden in de maatschappij waarbij de kans bestaat dat medewerkers worden benaderd door mensen met onzuivere intenties. Het beschermen van het eigen personeel door onder andere presentaties te geven, is een aandachtsgebied van het Cluster integriteit. De presentaties over integriteit, waarbij ook aandacht is voor ondermijning, maakt de collega's bewuster voor ongewenste invloeden of oneigenlijk gebruik van kennis, toegang of middelen.

Er zijn veel koppelvlakken met andere handhavings- en opsporingsorganisaties. Mogelijke signalen van beïnvloeding, misbruik van positie of informatie worden daarom door het Cluster Integriteit in samenwerkingsverbanden of zelfstandig onderzocht.

### **Opleidingen, Trainingen & Workshops**

Integriteit is bij de KMar onder andere geborgd in opleidingen. Er is een leerlijn morele professionaliteit. Deze leerlijn bestaat uit specifieke lessen. Morele professionaliteit is ook verweven in andere lessen zoals strafvordering en praktische politievaardigheden. Ook zijn er andere thema's die integriteit raken, zoals maatschappijleer, vorming en

integrale beroepsvaardigheidstraining. De opleidingen, trainingen en workshops met betrekking tot integriteit en sociale veiligheid stonden in 2021 door de COVID-19 maatregelen onder druk maar desondanks is er geïnvesteerd in de morele professionaliteit. De jaarlijks terugkerende opleidingen, trainingen en workshops worden geëvalueerd en aangepast aan de nieuwe ontwikkelingen, actuele maatschappelijke vraagstukken en vragen vanuit de organisatie. De integriteitsadviseurs hebben periodiek overleg met de docenten G&E van het OTCKMAR. Dit overleg vindt plaats om de trends te bespreken en te kijken of de inhoud van de lessen nog passend is bij de operatiën en organisatieontwikkelingen. De instructeurs die ethiek/integriteitslessen verzorgen, hebben in beginsel een cursus voor instructie voor lessen morele professionaliteit of de Verdiepingscursus Militaire Ethiek (VME) gevolgd. Naast het volgen van opleidingen wordt er kennis bij elkaar opgehaald. De opgelopen achterstand in 2021 op het gebied van instructiecapaciteit VME wordt in 2022 ingehaald. Als interim oplossing om de opgelopen scholingsachterstand VME te overbruggen wordt door de docenten van de leerlijn morele professionaliteit een korte cursus ontwikkeld. In 2022 wordt de leerlijn morele professionaliteit van de VTOO (Vaktechnische Opleiding Officieren) geëvalueerd en waar nodig aangepast.

Op verzoek verzorgen de adviseurs integriteit voorlichtingen/trainingen. Deze vinden doorgaans interactief plaats om zoveel mogelijk aan te kunnen sluiten bij het eigen werkterrein en niveau of mate van integriteitsbewustzijn. Het wordt gegeven op alle niveaus aan afdelingen of groepen op diverse werkplekken. Een belangrijk onderdeel van de trainingen is hoe de leidinggevenden zelf een integriteitsoverleg met het team kunnen leiden. Naast het geven van advies worden op verzoek ook trainingen/workshops integriteit verzorgd door de Sectie Interne Onderzoeken, Sectie Klachten, JuHRa en door de docenten G&E van het OTCKMAR. De training morele fitheid, die gericht is op het versterken van de morele fitheid is in 2021 vanwege COVID-19 niet doorgegaan. Tijdens de training morele fitheid gaan deelnemers aan de slag gegaan met morele oordeelsvorming, integriteit, zicht op kwetsbaarheden, gewenste omgangsvormen, sociale werkomgeving, rollen en verantwoordelijkheden, lessons learned en diversiteit.

Vanuit de Sectie Klachten worden ook lessen verzorgd op het OTCKMar. Deze lessen bevatten het

klachtproces, maar vooral ook het bespreken van casuïstiek uit klachten die de KMar in het verleden heeft ontvangen. De selectie bestaat uit klachten die regelmatig voorkomen op basis van categorieën/klachtelementen dan wel klachten die van hoge impact kunnen zijn voor klager, betreffende collega of de KMar organisatie. Doelstelling is dat iedere nieuwe medewerker op het OTCKMar deze les heeft gekregen.

Er is een nieuwe SG-aanwijzing (SG 984) geschreven en van daaruit is in 2021 een beleidskaart ontstaan. Een van de thema's van de beleidskaart, waar de KMar meer op in wil en moet steken, is moreel leiderschap. Moreel leiderschap is momenteel opgenomen in opleidingen, trainingen en workshops. Naast het doorontwikkelen van moreel leiderschap binnen opleidingen en trainingen is er ook behoefte om meer te investeren in instructeurs en leidinggevendend op het gebied van moreel leiderschap.

### 3.3 Bijzondere activiteiten

#### Toolbox Veiligheid

De stuurgroep veiligheid KMar heeft in 2020 een akkoord gegeven om in 2021 korte filmpjes te ontwikkelen/producen die het gesprek over veiligheid kunnen ondersteunen. Deze filmpjes hadden tot doel om deel uit te gaan maken van de toolbox veiligheid. Tijdens de uitwerking van dit concept kwam het besef dat het ontwikkelen van de filmpjes en de kosten niet haalbaar was met de beschikbare capaciteit en financiële middelen. Als vervolg hierop is besloten goedkopere en alternatieve ideeën te bedenken die een bijdrage leveren en helpen bij het creëren van een cultuur waarin lijncommandanten op een laagdrempelige en creatieve manier hun ervaringen met veiligheidsvraagstukken met elkaar kunnen delen. Als alternatief is er nu (tijdelijk) een toolbox sociale veiligheid op DWRD geplaatst. In deze toolbox staan o.a. werkvormen, (bestaande) filmpjes over diverse onderwerpen op het gebied van Sociale Veiligheid en praktische tips en tools die leidinggevendend kunnen toepassen. Deze toolbox wordt in 2022 nog verder uitgebouwd.

#### Diversiteit & Inclusiviteit

De KMar opereert in een snel veranderende veiligheidsomgeving. De ontwikkelingen staan niet stil en dat brengt kansen, maar ook risico's en bedreigingen met zich mee. Deze beweging vraagt om een Future Proof KMar, waar het thema diversiteit en inclusie (D&I) als impactvol dossier is aangemerkt. Om die reden is een visie D&I geschreven

voor de komende vijf jaar (2021-2025). Komende jaren zet de KMar in op het vergroten van D&I binnen de organisatie, alsmede op het vergroten van de culturele sensitiviteit van medewerkers. Hiertoe wordt ingezet op de zeven actielijnen:

1. Instroom, doorstroom, behoud en uitstroom
2. Sociale veiligheid
3. Opleidingen en trainingen
4. Leiderschap
5. Defensienetwerken
6. Gender (VNVR 1325)
7. Biculturele KMar

D&I raakt vele onderwerpen binnen de organisatie, denk onder andere aan sociale veiligheid en (strategisch) HR. Dit vereist een passende integrale aanpak en het benutten van samenwerkingsverbanden met relevante stakeholders. Per actielijn is, vanuit een 'team of teams' gedachte, een werkgroep opgericht die uitvoering geeft aan de desbetreffende pijler. Boven deze werkgroepen staat de coördinatiegroep D&I, bestaande uit collega's van het LTC, OTCKMAR en Staf CKMar. Deze groep heeft een coördinerende rol en bewaakt de voortgang, stuurt bij waar nodig en communiceert met de portefeuillehouder D&I.

Vanuit de werkgroep Opleiden en Trainen is het initiatief ontplooid om het Inclusie Doolhof voor een jaar te plaatsen op het OTCKMar. Dit doolhof is ontwikkeld door DMO. Het doorlopen van het Inclusie Doolhof is onderdeel van een groter traject. De teams komen op meerdere momenten bijeen, waarvan het doorlopen van het Inclusie Doolhof er één is. Tijdens de intake wordt een presentatie gegeven over wat D&I is en wat dit nu voor jou als medewerker betekent. Het Inclusie Doolhof is een middel om op natuurlijke wijze met elkaar in gesprek te gaan over inclusie en over de verschillen die er zijn. Deze gesprekken creëren meer bewustwording op het onderwerp D&I en daarmee Sociale Veiligheid. Diverse (instructie) teams van het OTCKMar hebben het doolhof doorlopen met positieve ervaringen. Naast de fysieke doolhof worden er alternatieven op de D&I doolhof ontwikkeld, waaronder een e-learning en een spel.

## 4 Bewaken

Corona heeft in 2021 impact gehad op de bedrijfsvoering van de KMar. De verschillende geldende maatregelen rondom Corona zijn van invloed op het aantal reisbewegingen. In december werden de maatregelen in Nederland weer aangescherpt. De invloed van het thuiswerken is op dit moment nog niet goed te duiden. Het is te vroeg om de effecten hiervan te zien in bijvoorbeeld een mogelijke stijging met betrekking tot huiselijk geweld sinds de coronaperiode met daarbij de duiding dat we niet kunnen vaststellen of het niet zichtbaar is of niet plaatsvindt. Over het geheel zijn er in 2021 meer klachten en onderzoeken geweest. Er zijn geen specifieke schendingen die er dit jaar echt uitspringen. Door de Covid-19 maatregelen zijn er ook dit jaar veel minder gevallen van geweld in het uitgaansleven.

### 4.1 Klachten

Sectie Klachten behandelt ingediende klachten, mits deze voldoen aan de voorwaarden voor indiening van een klacht zoals gesteld in de Klachtenregeling Defensie of de Klachtenregeling politietaken Koninklijke Marechaussee/krijgsmacht 2004 (hierna: klachtenregeling politietaken). Het totaal aantal klachten dat valt onder de klachtenregeling politietaken is in 2021 groter geweest dan de klachten die vallen onder de klachtenregeling Defensie. In 2021 zijn er 395 klaagschriften ingediend die vallen onder de klachtenregeling politietaken en daarmee voldoen aan de in deze klachtenregeling gestelde voorwaarden voor indiening. Daarnaast is er één klaagschrift ingediend conform de klachtenregeling Defensie. Dit klaagschrift, welk in 2020 is ingediend en daarmee voldeed aan de voorwaarden voor indiening volgens de klachtenregeling Defensie, is in 2021 behandeld door de Commissie Ongewenst Gedrag (hierna: COG). Twee van de in totaal vier klachtonderdelen van deze klacht zijn deels gegrond verklaard, twee klachtonderdelen zijn ongegrond verklaard. Op basis van de deels gegronde klachtonderdelen, heeft de klachtbehandelaar een signaal afgegeven aan P&O van de desbetreffende brigade omtrent de kennis van P&O procedures bij betrokkenen. Daarnaast heeft de klachtbehandelaar een signaal afgegeven aan de brigadecommandant van de desbetreffende brigade omtrent de zakelijke instelling van een team, te werken aan onderling vertrouwen en te investeren in teamcohesie.

Het onderwerp etnisch profileren is in 2021 wederom een belangrijk item geweest. De gestarte rechtszaak tegen de staat, inhoudende vermeend etnisch profileren bij MTV-controles (Mobiel Toezicht Veiligheid) door de KMar, heeft op 22 september 2021 tot een uitspraak geleid. De rechtbank oordeelde dat etniciteit onderdeel mag zijn van de MTV-controles en dat er geen sprake van discriminatie is. Een hoger beroep, door Amnesty International, Controle Alt Delete, RADAR, PILP-NJCM en twee individuele burgers, tegen de uitspraak van de rechter is aangetekend. Het hoger beroep wordt in 2022 vervolgd.

In 2021 zijn er 20 klaagschriften over etnisch profileren ingediend bij de KMar, waarvan 12 klaagschriften in verband met de huidskleur van klager. Na een toetsing zijn drie klaagschriften doorverwezen naar de Douane, waardoor de KMar uiteindelijk 17 klaagschriften heeft behandeld inzake etnisch profileren. Van deze klaagschriften behoorden 10 tot de brigade politie & beveiliging Schiphol. Zie ook hoofdstuk 5.2.1.

### 4.2 Doorlooptijden & kwaliteit

In 2021 heeft het Cluster Integriteit op flexibele en creatieve wijze haar werkzaamheden kunnen voortzetten terwijl er beperkende coronamaatregelen van kracht zijn. Ondanks dat het thuiswerken door de meesten niet als ideaal wordt ervaren, heeft dit niet geleid tot langere doorlooptijden of mindere kwaliteit van onderzoeken.

De goede werk- en vertrouwensrelatie met zowel JuHRA als het Openbaar Ministerie zorgt er momenteel voor dat informatie zo snel als mogelijk gedeeld mag worden zodat Defensie als werkgever in voorkomend geval maatregelen kan nemen. In het verleden moest in disciplinaire trajecten regelmatig worden gewacht tot een zaak voor de rechter geweest was.

### 4.3 Overzicht rechtspositionele maatregelen

Onderzoeken naar vermeende integriteitsschendingen vinden plaats door Sectie Interne Onderzoeken. Dat betreffen oriënterende, strafrechtelijke en disciplinaire onderzoeken.

Oriënterende onderzoeken worden vaak opgevolgd door een disciplinair of strafrechtelijk onderzoek. Na afronding van een (strafrechtelijk) onderzoek door de Sectie Interne Onderzoeken worden onderzoekdossiers van Sectie Interne Onderzoeken met toestemming van de Officier van Justitie overgedragen aan de afdeling Juridisch HR Advies (JuHRA) en het Bevoegd Gezag binnen Defensie. JuHRA adviseert en ondersteunt dit Bevoegd Gezag bij de bestuursrechtelijke afdoening van integriteitscasuïstiek. JuHRA heeft in dit proces een permanente rol als proces en kwaliteitsbewaker. JuHRA maakt deel uit van de Directie Personeel en Bedrijfsvoering van Staf CKMar. Bij de afhandeling van integriteitscasuïstiek staan de drie zuilen van het managementmodel integriteit centraal. Waar mogelijk en passend richt de bestuursrechtelijke maatregel, die ten aanzien van de medewerker wordt getroffen, zich op zowel beschermen, leren als handhaven. De jaarcijfers van SIO en JuHRA zijn niet één op één met elkaar te vergelijken. Zo zijn niet alle bij Sectie Interne Onderzoeken gemelde zaken door JuHRA afgehandeld. Omgekeerd zijn niet alle zaken die door JuHRA zijn afgehandeld via Sectie Interne Onderzoeken binnengekomen. Omwille van de inzichtelijkheid zijn de cijfers van JuHRA hieronder gespecificeerd uitgewerkt. Aangezien een dergelijke specificatie in eerdere jaarverslagen ontbreekt, zijn in sommige gevallen cijfers van voorgaande jaren niet vermeld.

Aantal rechtspositionele trajecten door de sectie Juridisch HR Advies naar aanleiding van vermoedelijke integriteitsschendingen						
	2021	2020	2019	2018	2017	2016
*Gestarte rechtspositionele trajecten	72	103	129	98		
*Afgeronde rechtspositionele trajecten	113	122	128	117	143	153
<b>Aantal geconstateerde schendingen van integriteit</b>	<b>98</b>	<b>108</b>	<b>94</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>102</b>

\* Gestarte: gestarte onderzoeken uit 2021.

\* Afgeronde: afgeronde onderzoeken in 2021.

Figuur 1. Aantal rechtspositionele trajecten door JuHRA

#### 4.4 Overzicht afdoeningen

Vanaf 2018 is besloten om de rubriek overig in het overzicht afdoeningen nader te specificeren, omdat anders onvoldoende wordt weergegeven hoe de KMar kwesties afdoet. Dit is in de rapportage 2020 vastgehouden.

De rubriek “Overig” heeft betrekking op verschillende manieren waarop een rechtspositioneel traject kan worden afgesloten, zonder dat sprake is van een rechtspositioneel besluit. In dit jaarverslag is deze rubriek gespecificeerd uitgewerkt. Met name de lichtere integriteitsschendingen worden op deze wijzen afgedaan. De terminologie heeft betrekking op het volgende:

##### Toelichting definities overig:

- *Bevestiging bewustwordingsgesprek*  
Schriftelijke bevestiging van het gesprek tussen de commandant en de medewerker over het onwenselijke karakter, de impact en de risico's van (vermeende) gedragingen;
- *Afloopbericht*  
Schriftelijke bevestiging aan de militair dat uit het onderzoek is gebleken dat hem/haar geen verwijt kan worden gemaakt;
- *Bevestiging afdoening*  
Schriftelijke bevestiging dat een vermeende integriteitsschending feitelijk niet kan worden vastgesteld.
- *Bevestiging afspraken*  
Schriftelijke bevestiging van afspraken met medewerker m.b.t. het beperken van risico's, bijvoorbeeld afspraken over de omgang met onwenselijke contacten, afspraken over alcoholgebruik of afspraken over het aflossen van schulden.
- *Leerafspraak*  
Afspraak met medewerker over een te doorlopen verbetertraject en/ of het delen van ervaringen met collega's. Bij 6 van de 18 ambtsberichten is met de medewerker tevens een leerafspraak gemaakt. Om dubbeltellingen te voorkomen zijn deze zaken niet nogmaals in de rubriek “overig” vermeld.
- *Vaststellingsovereenkomst*  
Schriftelijke overeenkomst met medewerker over rechtspositionele onderwerpen, bijvoorbeeld over afscheid nemen van organisatie, overplaatsing, etc.
- *Straf o.g.v. Wet Militair Tuchtrect.*
- *De kwestie is teruggegeven aan de Commandant door JuHRA met het advies het tuchtrechtelijk af te doen.*

Afdoening	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Ontslag	18	29	22	21	20	17
Voorwaardelijk ontslag (artikel 100 Bard)	0	1	1	0	0	0
Aanstelling niet verlengd	1					
Ambtsberichten/berisping	32	35	18	24	35	17
Verplaatsing	1	2	0	2	2	1
Overig		55	80	62	76	60
• Bevestiging bewustwordingsgesprek	36	24	41	21		
• Afloopbericht	10	9	15	9		
• Bevestiging afdoening	4	13	9	8		
• Bevestiging afspraken	1	3	4	4		
• Leerafspraak	3*	4	11	15		
• Vaststellingsovereenkomst	0	0	0	3		
• Straf o.g.v. Wet militair tuchtrect	0	0	0	2		
Geen maatregelen	0	0	7	8		
In de lijn afgedaan	7	2	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>113</b>	<b>122</b>	<b>128</b>	<b>117</b>	<b>143</b>	<b>153</b>

\* Bij 7 ambtsberichten is met medewerkers tevens een leerafspraak gemaakt. Het aantal leerafspraken bedraagt daarom in totaal 10. Om dubbeltellingen te voorkomen is dit niet in de cijfers tot uitdrukking gebracht.

Figuur 2. Overzicht afdoening

## 4.5 Overzicht Sectie Integriteit

### Adviezen

Het aantal gegeven adviezen door de adviseurs van Sectie Integriteit KMar, dus exclusief die van Sectie Interne onderzoeken, JuHRA, Sectie Klachten, CVP en vertrouwenspersonen, bedraagt ruim 500. Een deel daarvan is gerelateerd aan de in BPS geregistreerde meldingen. Het merendeel gaat echter over morele vraagstukken, begeleiding en/of organisatieontwikkeling. Steeds meer wordt door de adviseurs integriteit geadviseerd in (multidisciplinair) teamverband. Bijvoorbeeld samen met ECLD, risico-analisten, P&O-adviseurs en CEAG. Het advies kan gaan over een vraag van een collega met betrekking tot nevenwerkzaamheden tot en met een strategisch (beleids-)advies naar de MARRA, C-LTC/OTCKMAR, BSB, brigade Caribisch gebied etc. Ook het deelnemen aan de Commissie Gewelddaanwending en adviezen op het gebied van integriteit van data, techniek en IGO (informatie gestuurd optreden) behoren tot het scala aan adviezen van de adviseur integriteit.

### Nevenwerkzaamheden

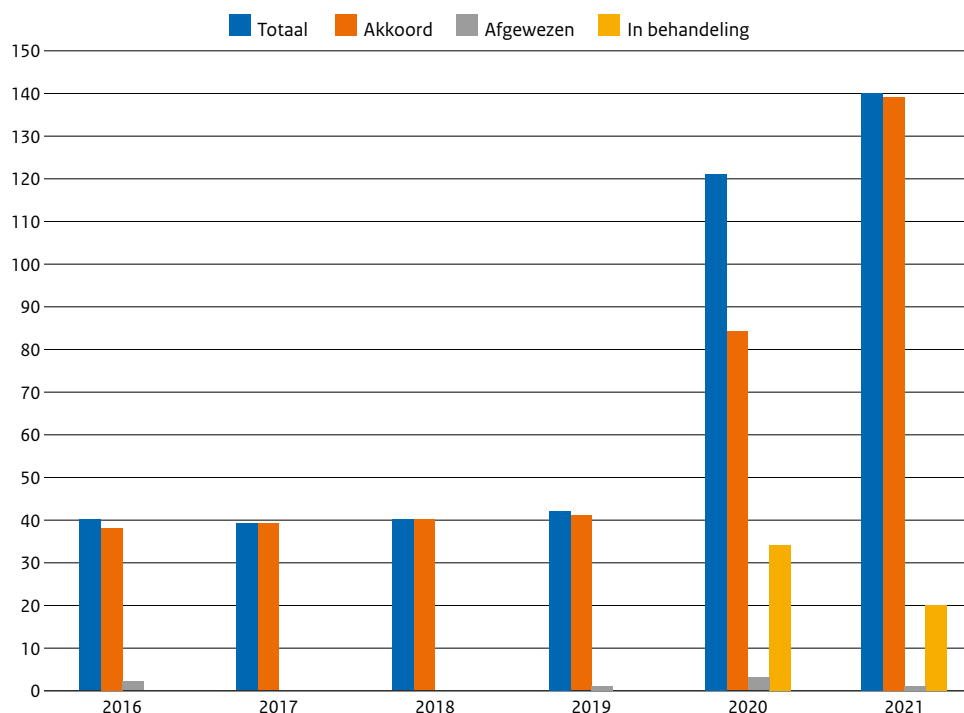
Advisering en registratie nevenwerkzaamheden is een co-productie met JuHRA. Er vindt periodiek afstemming plaats. In het jaar 2021 zijn 140 aanvragen binnengekomen, waarvan 139

toegekend en waarvan 1 afgewezen. Zie figuur 3 voor een overzicht van de aanvragen nevenwerkzaamheden over de afgelopen vijf jaar.

### Workshops & Trainingen

In 2021 zijn er verschillende workshops ontwikkeld op het gebied van Sociale Veiligheid. Een voorbeeld hiervan zijn de workshops van Schouten en Nelissen. Door Schouten en Nelissen zijn, onder coördinatie van de COID, meerdere trainingen binnen de KMar verzorgd.

De adviseurs van Sectie Integriteit hebben afgelopen jaar 28 trainingen gegeven aan teams op het gebied van sociale veiligheid en integriteit. Vanwege Covid-19 is dit aantal minder dan de circa 60 trainingen van de voorgaande jaren. De meeste trainingen zijn gegeven aan Managementteams. Daarnaast zijn er onder andere trainingen gegeven aan het opwerkprogramma plaatsingen en/of detacheringen in het Caribisch gebied, trainingen bij de BSB en zijn er een aantal trainingen gegeven aan Hulpofficieren van Justitie (HOVI) van de Politie en KMar in Limburg. Op het OTCKMar heeft het team Sociale Veiligheid vier maal de cursus Train de Trainer Sociale Veiligheid verzorgd. Driemaal voor het LTC en één keer voor het Land Warfare Center van de CLas.



Figuur 3. Aanvraag Nevenwerkzaamheden

#### 4.6 Overzicht vertrouwenspersonen

Met betrekking tot de contactmomenten is het belangrijk aan te geven dat alleen het eerste contactmoment met de vertrouwenspersoon (VP) geregistreerd wordt. Het kan dus zijn dat er na dit eerste contactmoment nog tientallen contactmomenten volgen (zeker wanneer een casus jaren duurt). Doel van deze cijfers is dan ook vooral trends in de organisatie waar te kunnen nemen en niet de activiteiten van de VP-en te monitoren. Onderstaand de cijfers van het jaar 2021:

Registratie onderwerpen vertrouwenspersonen – Totaal 2021 (jan t/m dec)		
	Hoofd- onderwerp	Totaal
1 = Intimidatie	6	6
2 = Intimidatie: Seksuele	5	5
3 = Agressie: Fysiek	0	0
4 = Agressie: Verbaal	0	0
5 = Stalking	0	0
6 = Kwaadspreken	6	6
7 = Pesten en/of treiteren	10	10
8 = Discriminatie: Ras	2	2
9 = Discriminatie: Geslacht	7	7
10 = Discriminatie: Seksuele geaardheid	0	0
11 = Discriminatie: Transseksualiteit	0	0
12 = Discriminatie: Politieke overtuiging	0	0
13 = Discriminatie: Godsdienst en/of levensovertuiging	0	0
14 = Discriminatie: Handicap en/of chronische ziekte	0	0
15 = Discriminatie: Burgerlijke staat	0	0
16 = Discriminatie: Leeftijd	0	0
17 = Discriminatie: Nationaliteit	0	0
18 = Discriminatie: Arbeidsduur	0	0
19 = Discriminatie: Soort contract	1	1
20 = Zakelijke integriteit: Financiële schending	2	2
21 = Zakelijke integriteit: Lekken en/of misbruik informatie	0	0
22 = Zakelijke integriteit: Misbruik positie/bevoegdheden/belangenverstrengeling	2	2
23 = Zakelijke integriteit: Misbruik dienstmiddelen/faciliteiten	0	0
24 = Zakelijke integriteit: Overschrijding interne regels	4	4
25 = Zakelijke integriteit: Anders	1	1
26 = Overig: Arbeidsconflict	18	18
27 = Overig: Privé omstandigheden	17	17
28 = Overig: Anders	17	17
<b>Totaal</b>	<b>98</b>	<b>98</b>

Figuur 4. Registratie onderwerpen vertrouwenspersonen



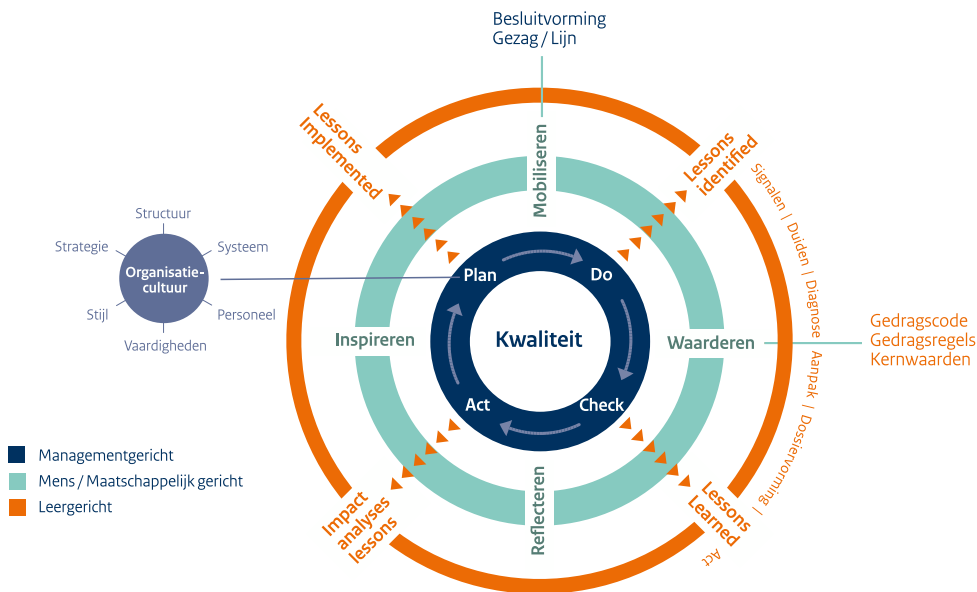
## 5 Beschouwen

Defensie wil groeien naar een lerende organisatie naar aanleiding van klachten, onderzoeken, meldingen, maar ook van best practices en deze borgen in de staande organisatie.

Binnen de KMar wordt op sommige plekken gebruik gemaakt van bijgevoegd model/denk-raam. Het gaat uit van drie basisringen: managementgericht, mens/maatschappelijk gericht en leergericht en de onderlinge verbindingen die ze met elkaar hebben en de daarbij behorende invalshoeken. Zo behelst het onderdeel “waarden” niet alleen het waarderen door de leidinggevende of commandant, maar ook de waardering van het handelen door andere collega’s (is het bijvoorbeeld sociaal veilig), waardering door het bestuur op organisatieniveau, maar ook waardering door de maatschappij (is het handelen van Defensie maatschappelijk geaccepteerd of een individuele casus).

Uit al deze waarderingen komen signalen waaruit lessen geïdentificeerd kunnen worden. Deze signalen kunnen komen uit de eigen organisatie, maar ook bijvoorbeeld uit binnengekomen klachten. Het model geeft hierbij een raamwerk hoe uit deze lessen geleerd kan worden, maar ook met reflectie naar de eigen organisatie. Als de KMar hieruit kan leren, zal dit geborgd worden in de staande organisatie met daarbij de impact van de geleerde les. De KMar zal met intrinsieke motivatie de geleerde les in de bestaande structuur inpassen en monitoren of het geleerde een positief effect heeft.

Vanuit Cluster Integriteit wordt de PDCA-cyclus in combinatie met de speerpunten ‘zicht op kwetsbaarheden’, (stimu)leren en (na)zorg voor alle activiteiten gebruikt. De interne bedrijfsinformatie over meldingen, onderzoek en casuïstiek wordt nog onvoldoende structureel, periodiek beoordeeld en geborgd.



Figuur 5. Denkraam Kwaliteit

## 5.1 Zicht op kwetsbaarheden/Risico's

Een belangrijk aspect binnen het integriteitsmanagement KMar en plan van aanpak Sociale Veiligheid is het zicht krijgen op de kwetsbaarheden. Zicht op kwetsbaarheden is - naast leren van ervaringen, verhogen van morele fitheid en rollen & verantwoordelijkheden - één van de hoofdgebieden binnen de KMar ambitie rond ethisch vakmanschap. De KMar wil binnen haar verantwoordelijkheid niet alleen een terugblik bieden maar ook toekomstgericht zijn. Welke integriteitsrisico's zien we nu, welke komen er de komende jaren mogelijk op ons af en welke preventieve of (beheers)maatregelen kunnen we hiertegen nu al nemen? In 2022 worden alle inzichten in de kwetsbaarheden door middel van kwetsbaarhedenanalyses, werkblikonderzoeken en RI&E's geanalyseerd. Na de analyse worden de top 5 kwetsbaarheden Sociale Veiligheid als kritische prestatie indicator (KPI) opgenomen in de Visual Management Room (VMR) "Veiligheid".

De Risicoanalyse integriteit (RAI) is een van de instrumenten waarmee de KMar de afgelopen jaren al de nodige inzichten heeft verkregen. Juist de dialoog hierover in samenhang met die van de Gedragscode en -regels zal iedere leidinggevende op ieder niveau een beeld geven waarop hij of zij zal moeten acteren. De producten RAI, toegepast cultuuronderzoek, worden door de KMar ingezet, door tussenkomst van de integriteitsadviseur. In 2021 zijn er, vanwege een doorontwikkeling van de RAI, meerdere producten aangeboden. De adviseurs integriteit leveren een bijdrage door middel van systeeminterventies. De systeemoriëntatie is een voorbeeld welk wordt gebruikt om een leidinggevende te ondersteunen in diens (integriteits-)vraagstuk

## 5.2 (Stimu)Leren

### Klachten

In 2021 heeft de KMar, onder andere naar aanleiding van drie uitgebrachte rapporten van de Nationale ombudsman, operationele veranderingen dan wel veranderingen in het klachtproces aangebracht. Mede op basis van het ombudsman rapport met publicatienummer 2021/141, heeft de KMar een verbeteringsplan in het klachtproces gemaakt door de beslissingen op klacht van CKMar gedetailleerder en begrijpelijker voor burgers op te stellen. Tevens is de communicatie naar klagers over de vraag of een klacht in behandeling wordt genomen als er een opsporingsonderzoek loopt, verbeterd. Naar aanleiding van het rapport 'Verkleurde beelden' zal er tijdens de

klachtbehandeling extra aandacht besteed worden aan het inzichtelijk maken van bepaalde keuzes omtrent een controle. Daarbij zal extra rekening worden gehouden met de uitspraak van de Nationale ombudsman dat als de KMar geen goede uitleg kan geven waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt, de KMar dan niet aannemelijk heeft gemaakt dat etniciteit geen rol heeft gespeeld tijdens de controle.

De aanbeveling in het rapport van de Nationale ombudsman, met publicatienummer 2020/015, inzake operationele processen met betrekking tot het binnentreden in een woning, is reeds overgenomen en was al bestaande praktijk bij de brigade Caribisch gebied.

Volgend jaar zal het kenniscentrum COID samen met Cluster Integriteit alle klachten met betrekking tot etnisch profileren analyseren om te onderzoeken welke patronen en trends er in deze klachten zitten en wat de KMar hiervan kan leren.

### Klachtelement deskundigheid

In 2020 was de categorie deskundigheid een opvallend klachtonderdeel omdat daarin een stijging te bemerken was ten opzichte van 2019. In 2021 is er wederom een lichte stijging ten opzichte van deze categorie, namelijk in totaal 63 klaagschriften over deskundigheid ten opzichte van 50 klaagschriften over deze categorie in 2020. 44 klaagschriften gingen over de deskundigheid van KMar medewerkers bij de brigade grensbewaking Schiphol. Deze lichte stijging is verklaarbaar door het verlaten van de Europese Unie door het Verenigd Koninkrijk en de consequenties die dit had voor het stempelen van Britse paspoorten.

Opvallend is dat in 2021, 77 klaagschriften zijn ingediend over de bejegening door KMar medewerkers tijdens een controle, terwijl er in totaal 123 klaagschriften zijn ingediend over de categorie bejegening in het algemeen. In 2020 zijn er over de categorie bejegening in het algemeen 110 klachten ingediend, waarvan 70 klachten over de bejegening door KMar medewerkers tijdens een controle. In 2021 gaat het onder andere om niet empathisch (18 klaagschriften), onbeschoft (24 klaagschriften), neerbuigend (16 klaagschriften) en intimiderend (19 klachten) gedrag tijdens een controle. NB: er zijn ook klaagschriften waarbij er sprake is van een combinatie van bijvoorbeeld onbeschoft en neerbuigend. Deze 77 klaagschriften zijn verspreid over brigades door heel Nederland, echter gingen 48 klaagschriften over

het gedrag van KMar medewerkers bij de brigade grensbewaking Schiphol (specifiek gedurende de paspoortcontrole). Uit het aantal klaagschriften omtrent dit onderwerp, zou geconcludeerd kunnen worden dat KMar medewerkers zich niet altijd correct opstellen tijdens een controle en dat op de brigades extra aandacht besteed kan worden aan de uitstraling en de professionele opstelling van de KMar tijdens een controle.

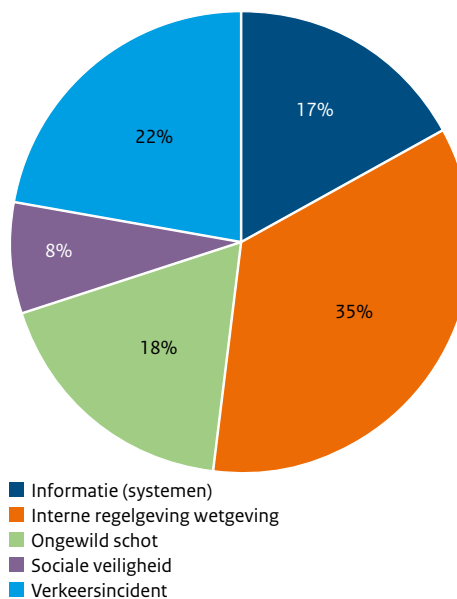
#### Afhandeling verkeersongevallen

Sinds 2021 is op verzoek van de Sectie Interne Onderzoek een nieuwe, met het Openbaar Ministerie afgestemde werkwijze ingevoerd waarop verkeersongevallen waarbij alleen lichte schade veroorzaakt door een KMar collega in een Defensievoertuig wordt afgehandeld. Deze nieuwe werkwijze zorgt voor meer gelijkheid met burgers en overige militairen in de afhandeling van eenvoudige verkeersongevallen daar waar slechts fouten worden gemaakt. Deze nieuwe werkwijze draagt bij aan een hogere meldingsbereidheid en functioneert naar tevredenheid van zowel het Openbaar Ministerie, brigadecommandanten en betrokken collega's, als de Sectie Interne Onderzoeken.

#### Data-analyse Sectie Interne Onderzoeken

In eerdere jaarrapportages wordt gebruikt gemaakt van standaard categorieën bij het overzicht van schendingen. Echter de categorie "overig" scoorde jaarlijks met meer dan 50% het hoogst. Onduidelijk was om welk soort/type schending dit specifiek ging. In 2021 is door Sectie Integriteit een data-analyse uitgevoerd over de periode 2016-2020 met de vraag: "Welke patronen onderkennen we vanuit de onderzochte incidenten en welke acties zouden op basis van de uitkomsten genomen kunnen worden om de organisatie en haar personeel beter te beschermen".

De data-analyse heeft in de eerste plaats inzage gegeven in het soort/ type schending m.b.t. categorie "overig" (zie figuur 6).



Figuur 6. Categorie "overig"

Naast meer inzage in de categorie "overig" kan worden geconcludeerd dat het aantal integriteitschendingen door de jaren heen stabiel te noemen is en dat deze laag (< 1.5%) zijn. Per jaar worden er door de KMar/Sectie Interne Onderzoeken gemiddeld 117 integriteitsmeldingen nader onderzocht. Dertig procent van de ontvangen meldingen wordt niet nader onderzocht omdat direct duidelijk is dat het niet gaat om een schending of dat in overleg met het Bevoegd Gezag een schending wordt uitgesloten. De data-analyse geeft niet direct aanleiding om actie te ondernemen. De inzage is in de categorie "overig" wordt door cluster integriteit meegenomen in voorlichtingen, trainingen en workshops.

Bij Cluster Integriteit leeft de overtuiging dat de meldingsbereidheid van commandanten hoog is. De vraag in hoeverre KMar collega's bereid zijn te melden aan hun leidinggevende is het onderzoeken waard.

### 5.3 (Na)zorg

Zorg en nazorg is primair een lijnverantwoordelijkheid. De nazorgnota van de COID dient als blauwdruk voor de defensieonderdelen. Deze nota geeft ook voor de KMar een goed handvat. Het gaat hierbij ook om het goed borgen van (na)zorg van niet alleen de melder maar van eenieder die betrokken is bij een kwestie. Regelmatig komt het voor dat medewerkers van het Cluster Integriteit onderkennen dat er behoefte is aan meer (na)zorg dan er op een bepaald moment (in ogen van de ontvanger) geboden wordt. Het Cluster Integriteit heeft een belangrijke signaalfunctie om Bevoegd Gezag hiervan in kennis te stellen indien de behoefte wordt onderkend. In enkele gevallen leidt dit ertoe dat vanuit de lijn alsnog aanvullende (na)zorg kan worden verleend. In andere gevallen heeft een commandant reeds alles gedaan dat in zijn macht ligt en bedankt hij de medewerkers van het Cluster Integriteit voor het signaal. Het door de medewerker van het Cluster Integriteit oprecht en met tijd aanhoren van de behoefte en het verhaal van een melder of betrokkene of het toelichten van een proces kan hierin in bepaalde gevallen ook al voldoende zijn. In enkele gevallen wordt op deze wijze verdere escalatie voorkomen.

Aangezien commandanten soms worstelen met privacyvraagstukken van in onderzoek betrokken personen en tegelijkertijd op de werkvloer veel behoefte bestaat aan informatie omtrent (disciplinaire) processen die de collega's raken, bestaat op het gebied van nazorg veelal het idee dat commandanten in het verlenen van (na)zorg en op het gebied van informatieverstrekking te kort schieten. Daarnaast is de commandant als Bevoegd Gezag degene die over de maatregel gaat en de medewerker van het Cluster Integriteit degene die aan de zijlijn staat en/of onafhankelijk onderzoek ten behoeve van waarheidsvinding verricht. Dit zorgt er in veel gevallen voor dat bij betrokkenen het gevoel leeft dat de commandant minder oog heeft voor (na)zorgvraagstukken of informatiebehoeften die bij hen spelen dan medewerkers van het Cluster Integriteit. Het behoeft geen toelichting dat het ondersteunen in lopende casuïstiek voor de medewerker van het Cluster Integriteit core business is, terwijl het voor een commandant slechts een van zijn vele taken betreft.



Vanuit Sectie Interne Onderzoeken zijn, op basis van een pilot, diverse betrokkenen van verschillende onderzoeken benaderd. Dit betreft collega's die de rol van melder, aangever, getuige, betrokkene en verdachte hebben vervuld. Ondanks dat nazorg primair een lijnverantwoordelijkheid betreft is aan deze collega's gevraagd hoe het met hen gaat en hoe men op het onderzoek terug kijkt. Daarnaast is gevraagd of de Sectie Interne Onderzoeken in de ogen van de benaderde nog wat te leren of te verbeteren heeft. Deze pilot wordt vooralsnog als positief ervaren en de resultaten worden in 2022 concreet uitgewerkt zodat de Sectie Interne Onderzoeken de belangrijkste bevindingen van deze pilot kan implementeren in een eigen voorschrift en procesbeschrijvingen.

## Bijlage 5: Bestuursstaf

Jaarverslag Integriteit BS 2021



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Integriteitsorganisatie BS</b>	<b>104</b>
1.1	Directie HR&BV	104
1.2	MIVD	104
1.3	Adviseurs integriteit COID	104
1.4	CVP	104
1.5	Preventiemedewerker/ARBO	104
1.6	Overig	104
<b>2</b>	<b>Inrichten overlegstructuren</b>	<b>105</b>
<b>3</b>	<b>Bijzonderheden in 2021</b>	<b>106</b>
3.1	COVID-19	106
3.2	Organisatieontwikkeling MIVD	106
<b>4</b>	<b>Bevorderen</b>	<b>106</b>
4.1	Eerste ervaringen met de overlegstructuren	106
4.2	Integriteitsteam; identificeren relevante thema's	106
4.3	Integriteitsraad	106
4.4	Safety walks	107
4.5	Werkblik	107
4.6	Risicoinventarisatie en -Evaluatie (RI&E)	107
4.7	Workshops en trainingen COID	107
4.8	Opleidingstraject voor leidinggevenden MIVD	107
4.9	De ontwikkelingen op het gebied van samenwerking met externe partners in het kader van zakelijke integriteit	107
4.10	Werving & selectie; nieuwe medewerkers	108
4.11	Overige aandacht voor integriteit	108
<b>5</b>	<b>Bewaken</b>	<b>108</b>
5.1	Overzicht integriteitsonderzoeken en afdoening	108
5.2	Overzicht geregistreerde contactmomenten vertrouwenspersonen	108
5.3	Geregistreerde Klachten- COG onderzoeken (en resultaat/maatregelen)	108
5.4	Tucht- en strafrechtelijke kwesties/ Strafbare feiten	108
<b>6</b>	<b>Beschouwen/appreciatie PSG</b>	<b>109</b>

## 1 Integriteitsorganisatie BS

### 1.1 Directie HR&BV

De Directie Human Resources & Bedrijfsvoering houdt zich bezig met de ondersteuning van het BS-apparaat. Bij de stafadviseur Bedrijfsvoering HRM (afdeling AIP) is de portefeuille Integriteit & Sociale Veiligheid ondergebracht. Deze functionaris is tevens het Decentraal Klachtenpunt (DKP) voor de BS.

### 1.2 MIVD

Bij de MIVD is sinds november 2021 de functie coördinator sociale veiligheid vervuld. Deze functie is nu van tijdelijke aard, maar het ligt in de lijn der verwachtingen dat de functie een permanente vorm krijgt. Ook wordt al onderzocht of er mogelijkheden zijn om naast deze functie nog andere stoelen te creëren op het gebied van sociale veiligheid. De coördinator werkt intensief samen met de COID-adviseur en vergelijkbare functionarissen binnen Defensie.

### 1.3 Adviseurs integriteit COID

De adviescapaciteit van de COID is in 2021 uitgebreid met een senior adviseur en met een 'dedicated' adviseur voor de MIVD. Deze medewerker is geplaatst bij de COID maar werkt exclusief voor en bij de MIVD. De COID-adviseurs brengen gevraagd en ongevraagd advies uit en werken nauw samen met de collega's van de directie HR&BV en het lijnmanagement.

### 1.4 CVP

De Coördinerend Vertrouwenspersoon (CVP) is administratief ondergebracht bij de directie HR&BV, maar neemt een onafhankelijke positie in bij de invulling van de rol van vertrouwenspersoon. De CVP is verantwoordelijk voor het netwerk van vertrouwenspersonen. Binnen het Kerndepartement zijn er 12 VP-en, bij de MIVD zijn het er 14.

### 1.5 Preventiemedewerker/ARBO

Binnen de directie HR&BV zijn er goede contacten met de arbo- en veiligheidsfunctionarissen, waarmee sociale veiligheid en de RI&E-cyclus wordt meegenomen. Signalen die naar voren komen bij bijvoorbeeld de safety walks, de RI&E of het medewerkerstevredenheidsonderzoek die betrekking hebben op sociale veiligheid en integriteit worden teruggekoppeld zodat in onderling overleg kan worden bepaald of en hoe er opvolging aan kan worden gegeven.



### 1.6 Overig

De bedrijfsarts, Bedrijfsmaatschappelijk Werk en de Geestelijke Verzorging hebben elk hun eigen taak en verantwoordelijkheid bij het ondersteunen van medewerkers en organisatie. Ook zij komen signalen tegen die een relatie kunnen hebben met integriteit en sociale veiligheid.



## 2 Inrichten overlegstructuren

Om ervoor te zorgen dat signalen, meldingen en casuïstiek op de juiste plek met de juiste expertise worden afgehandeld, zonder doublures of manco's en met de juiste escalatiemogelijkheden is er in 2021 een aantal afstemmingsoverleggen ingericht. Deze worden in de volgende alinea's genoemd omdat ze deel uitmaken van de integriteitsorganisatie. In de daarop volgende paragraaf wordt een en ander inhoudelijk toegelicht.

In de eerste plaats betreft dat het Integriteitsteam, waarin vertegenwoordigers uit de organisaties van MIVD, Defensiestaf, Directoraat-Generaal Beleid en het ressort PSG over praktische zaken spreken met de vakinhoudelijke specialisten op het gebied van integriteit en sociale veiligheid.

In de tweede plaats gaat het om de Integriteitsraad. De leden zijn de directeuren en commandanten van alle directies en BOE-en. De integriteitsadviseurs van de COID, de CVP en de directie HR&BV bereiden deze bijeenkomsten voor en zorgen voor de inhoudelijke begeleiding tijdens de bijeenkomst. In de Integriteitsraad wordt op een hoger abstractieniveau van gedachten gewisseld over eenheid-overstijgende thema's binnen de BS. Casuïstiek wordt hier niet besproken.

Ten derde is er in 2021 werk gemaakt van de inrichting van Beleids-SMT's gekoppeld aan de inrichting van de topstructuur. De directeuren en commandanten zijn lid. De bedrijfsarts, Bedrijfsmaatschappelijk Werk, Geestelijke Verzorging en Coördinerend Vertrouwenspersoon zijn als experts aanwezig. De hoofden HR-Advies nemen ook deel aan het Beleids-SMT. Dit overleg richt zich op trends en ontwikkelingen op het gebied van ziekteverzuim en re-integratie. Deze trends en ontwikkelingen kunnen te maken hebben met integriteit en sociale veiligheid. De Directeur HR&BV fungeert als koppelvlak tussen de Integriteitsraad en het Beleids-SMT.

Ook de MIVD neemt deel aan dit overkoepelende Beleids-SMT, naast het reeds bestaande eigen beleids-SMT van de dienst, dat door alle betrokken partijen als professioneel, zinvol en effectief wordt ervaren. De gewone SMT's worden ook professioneel uitgevoerd en hebben een positief effect op zowel de medewerkers als de leidinggevenden.

Tevens is er een informeel afstemmingsoverleg ontstaan tussen HR, BMW, GV, COID, Arbo en de leefstijlcoaches. Hier wordt onder meer besproken welke soort vragen er bij welke deskundigheid thuishoren.

## 3 Bijzonderheden in 2021

### 3.1 COVID-19

Ook in 2021 speelde COVID een grote rol bij het werken en samenwerken. De maatregelen varieerden in de loop van het jaar in zwaarte, maar een groot deel van het jaar was thuiswerken het devies en waren groepsbijeenkomsten en trainingen niet mogelijk. Na de versoepelingen van september 2021 werden veel samenkomsten georganiseerd, maar in november volgde helaas een opnieuw een lockdown. Voorgenomen fysieke activiteiten moesten opnieuw worden afgezegd of vonden online plaats. Een voorbeeld hiervan is de fysieke introductiebijeenkomst voor nieuwe medewerkers van de BS – deze is verplaatst naar april? 2022.

De maatschappelijke discussie over COVID en over vaccinaties vindt – uiteraard – ook op de werkvloer plaats en leidt soms tot vragen en meldingen. Met name de VP-en signaleren dit. Bij de MIVD, waar thuiswerken veel minder goed mogelijk is en aanwezigheid op de werkplek veelal vereist was, heeft de COVID-pandemie een behoorlijk effect gehad en was het functioneren binnen de dienst voor meerdere collega's niet makkelijk. Ernstige besmettingen op de werklocatie hebben zich niet voorgedaan.

### 3.2 Organisatieontwikkeling MIVD

In 2021 zijn grote stappen gezet naar een ingrijpende reorganisatie die halverwege 2022 haar vorm zal krijgen. In dit proces zijn er met name in de informatievoorziening naar de medewerkers toe enkele kleine discrepanties geweest en er heerst - ondanks de groei van de organisatie - wat onrust bij een deel van het personeel rond het functietoewijzingsproces. Ernst en omvang van deze zaken zijn van een te verwachten grootte bij een dergelijke actie. Door zorgvuldige communicatie vanuit het management en constructief overleg met de MC, krijgt dit een plek.

## 4 Bevorderen

### 4.1 Eerste ervaringen met de overlegstructuren

In 2021 is veel aandacht uitgegaan naar het opstarten van de geplande overlegstructuren met betrekking tot integriteit.

### 4.2 Integriteitsteam; identificeren relevante thema's

In het najaar van 2021 is een start gemaakt met het Integriteitsteam. De belangrijkste uitdaging was om tot een zinvolle agenda en taakverdeling te komen, en om de allereerste bijeenkomst van de Integriteitsraad voor te bereiden. Aan de hand van een (hernieuwde) analyse van het beschikbare cijfermateriaal op het gebied van integriteit en verdiepende interviews met de vertegenwoordigers van de BS-eenheden is een aantal thema's verder uitgediept die relevant zijn voor de BS.

De thema's die hieruit naar voren kwamen zijn: een relatief lage meldingsbereidheid bij de BS, de integriteitsrisico's die het gevolg kunnen zijn van hoge werkdruk en -stress, het uit- aan-, af- en bespreken van integriteitsaspecten op de werkvloer en 'druk' in algemene zin.

### 4.3 Integriteitsraad

In 2021 heeft er een eerste (fysieke) bijeenkomst van de Integriteitsraad plaatsgevonden, waarbij de input van het Integriteitsteam is gepresenteerd aan de leden, waarna een levendige en zinvolle uitwisseling ontstond over de voorgelegde thema's. De bijeenkomst leverde meer dan genoeg aanknopingspunten voor het verdere vervolg op. De oorspronkelijke opzet van de Integriteitsraad was dat er alternerend gewerkt zou worden met een klein aantal deelnemers uit de ressorts van de gemandateerde budgethouders, afgewisseld met bijeenkomsten met alle commandanten en directeuren. Na afloop van de eerste bijeenkomst is besloten om de eerstvolgende keren opnieuw voltallig samen te komen. Vanwege het aanbrengen van focus is de voorgenomen koppeling met het Beleids-SMT voorlopig achterwege gelaten.

#### 4.4 Safety walks

De PSG streeft ernaar om 2x per jaar bij alle eenheden in gesprek te gaan met de medewerkers over veiligheid in brede zin. Sociale veiligheid staat daarbij ook op de agenda. Bij de Defensiestaf worden de safety walks gedaan door de PCDS. De observaties van die safetywalks worden besproken en waar nodig opgevolgd met actie.

#### 4.5 Werkblik

In 2021 heeft er bij het Kerndepartement een Werkblik-onderzoek plaatsgevonden. Alle commandanten en directeuren hebben een eigen werkblik-rapport gehad. Die rapporten zijn verdiepend besproken in de MT's en werkoverleggen. Bij DGB bleek onder meer dat de werkdruk erg hoog was en een deel van het personeel geen zekerheid had vanwege een aantal tijdelijke functies. Als actie is met succes ingezet op het structureel maken van enkele tijdelijke functies en zo zekerheid, perspectief en stabiliteit te geven. Tevens zijn door het MT prioriteiten gesteld om meer focus te geven aan de werkzaamheden en de werkdruk te verminderen.

#### 4.6 Risicoinventarisatie en -Evaluatie (RI&E)

Bij de Directie Plannen en FRONT (Defensiestaf) zijn er RI&E's uitgevoerd, waarbij integriteit en sociale veiligheid ook aan bod is gekomen.

Ook bij DGB heeft er een RI&E plaatsgevonden. Een van de punten die hierin aan bod kwamen is sociale veiligheid. Als gevolg van Corona en het vele thuiswerken kan dit een risico vormen voor de psychosociale gesteldheid.

#### 4.7 Workshops en trainingen COID

COID heeft in 2021 workshops en trainingen verzorgd bij de eenheden en directies van de BS.

Voor F&C BS verzorgde COID een serie van twee workshops over aanspreken voor de voltallige directie. Voor de afdeling HR van het Kerndepartement zijn er twee series met sessies Moreel Leeroverleg gehouden. Bij de afdeling HR van de MIVD vond er een tweetal workshops plaats waarin het onderwerp integriteit werd gecombineerd met AVG (privacy).

Bij de HDP heeft er een workshop over de toolbox gedragscode plaatsgevonden.

Ten behoeve van de COID zijn er verschillende activiteiten geweest rondom het inwerkprogramma van nieuwe COID-medewerkers. Dit waren

twee voorlichtingssessies over het onboarding-programma, een socratisch gesprek over het inwerkprogramma en een moreel leeroverleg over het inwerkprogramma.

Bij de IGK was er een sessie waarbij de COID-adviseurs kennis konden maken met de IGK-organisatie en men nader kon afstemmen over de rol van de ketenpartners in de integriteitsprocessen.

Een workshop die wel is voorbereid, maar niet tot uitvoering is gekomen is die voor de introductiedag voor nieuwe medewerkers.

#### 4.8 Opleidingstraject voor leidinggevenden MIVD

Onder andere voortvloeiend uit de door de vertrouwenspersonen onderkende trends is in 2020 een specifiek opleidingstraject voor leidinggevenden opgezet. Dit is in 2021 verder uitgerold. Zeker voor de beginnend leidinggevenden een grote steun voor hun functioneren, maar ook de meer ervaren leidinggevenden hebben hier baat bij. Het programma is opgesteld na een onderzoek naar de behoeften van met name het huidige middenkader. De COVID-19 crisis heeft ook hier voor wat vertraging in de uitvoering gezorgd, maar de eerste opleidingen zijn reeds afgerond. De ervaringen van deze eerste serie opleidingen worden meegenomen in de volgende rondes.

#### 4.9 De ontwikkelingen op het gebied van samenwerking met externe partners in het kader van zakelijke integriteit

Binnen het DGB heeft er een onderzoek plaatsgevonden naar zakelijke integriteit. Door KPMG is aan de hand van een enquête onder de DGB-ers, verschillende interviews en focussessies onderzoek gedaan naar de stand van zaken ten aanzien van zakelijke integriteit. In een sessie met het MT DGB zijn de bevindingen getoetst en aangescherpt. Een concept-rapport is eind 2021 opgeleverd waarin de belangrijkste conclusie is dat het beleid en de richtlijnen onvoldoende bekend zijn en de bespreekbaarheid vergroot moet worden. In 2022 zal dit worden opgepakt binnen het DGB.

Jongstleden juni is PCDS voorzitter geworden van de nieuwe stuurgroep Externe Samenwerking en Integriteit (ESI) waar diverse aspecten van integriteit in externe samenwerkingsrelaties worden behandeld. Vanuit de DS zijn het Transitie Team (TT) en de DAOG hierbij betrokken.

#### 4.10 Werving & selectie; nieuwe medewerkers

Bij de werving & selectie van nieuwe medewerkers bij de BS wordt er informatie gegeven over de gedragscode van Defensie. Er wordt daarnaast gewerkt aan een nieuwe opzet voor de introductie en onboarding. Daarbinnen zal ruim aandacht zijn voor de gedragscode, integriteit en sociale veiligheid.

Op het inboekformulier voor nieuwe medewerkers binnen de DS worden de VP-en van Kabinet CDS aangedaan, hierbij wordt een korte introductie gegeven indien men niet bekend is met de VP en de manier van werken. Dit is echter (nog) geen standaard binnen de rest van de BS.

#### 4.11 Overige aandacht voor integriteit

Binnen het Kerndepartement wordt op gezette tijden aandacht besteed aan de gedragscode tijdens het werkoverleg. Integriteit en de gedragscode komen ook aan de orde bij functioneringsgesprekken.

Ook bij de MIVD krijgt integriteit veel aandacht. Bij het MT MIVD staat integriteit in de reguliere vergaderingen op de agenda, en ook bij individuele ontwikkeling van de MT leden wordt dit onderwerp meegenomen. Aan het bij de dienst reeds eerder ontwikkelde en uitgewerkte vijftal kernwaarden, namelijk *betrouwbaar, moedig, teamwork, excellent en verantwoordelijk*, (gebaseerd op de eerder geformuleerde visie, waarin met name het aspect Great place to work in dit kader van belang is), is in dit jaar verder vorm gegeven.

## 5 Bewaken

### 5.1 Overzicht integriteitsonderzoeken en afdoening

Er waren bij het Kerndepartement in 2021 geen integriteitsonderzoeken. Er is wel één onderzoek gestart dat door de SG is geïnitieerd.

### 5.2 Overzicht geregistreeerde contactmomenten vertrouwenspersonen

De Vertrouwenspersonen registreerden in 2021 118 casussen. Dit is ten opzichte van vorig jaar een kleine toename (2020: 100 eerste contacten). In alle categorieën nam het aantal contacten af, maar in de categorie 'overig' is een grote toename te zien (36 in 2021, 14 in 2020), die toe te schrijven is aan COVID-gerelateerde vragen.

### 5.3 Geregistreeerde Klachten- COG onderzoeken (en resultaat/ maatregelen)

In 2021 zijn er 3 klachten ingediend van personen buiten Defensie. Deze waren alle ongegrond. Er zijn 2 klachten ingediend door personen binnen Defensie. De ene klacht was deels gegrond en deels ongegrond; de andere is nog in onderzoek. Eén klacht was afkomstig van een veteraan. Deze was gegrond.

### 5.4 Tucht- en strafrechtelijke kwesties/ Strafbare feiten

In 2021 heeft zich één kwestie voorgedaan die tot een onderzoek en/of sancties had kunnen leiden. Voordat het zover kwam heeft de persoon de organisatie verlaten.

#### Overzicht geregistreeerde (formele) meldingen

	aantal
Financiële schendingen	2
Lekken en misbruik van informatie	2
Misbruik van geweldsbevoegdheid	0
Misbruik/oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen en/of faciliteiten	0
Misbruik positie, schijn van belangenverstrengeling en misbruik van bevoegdheden	2
Misdragingen in de privésfeer	0
Ongewenst gedrag	2
Overschrijding interne regels	
<b>Totaal</b>	<b>9</b>

## 6 Beschouwen/appreciatie PSG

Voor de BS is in 2019 het Plan van aanpak Integriteit & sociale veiligheid BS opgesteld. Hierin is een aantal sporen beschreven die moeten leiden tot het verbeteren van integriteit en sociale veiligheid. In dit plan wordt, waar het kan, ingezet op het beter toepassen van bestaande instrumenten en werkwijzen, waardoor aandacht voor integriteit een geïntegreerd onderdeel vormt van het functioneren van medewerkers en organisatie. Dit betreft onder meer het inschakelen van de juiste deskundigen, communicatie over integriteit, en het bespreken van integriteit en sociale veiligheid in werkoverleggen en functioneringsgesprekken. Bij de werving, selectie en introductie van nieuwe medewerkers is er al direct aandacht voor de gedragscode, integriteit en sociale veiligheid. Allerlei losse initiatieven vallen op hun plek via het plan.

Wat hierbij miste was een passende overlegstructuur langs de lijnen van de inrichting van de topstructuur van het BS-huis bestaande uit de pijlers DS, DGB, Ressort PSG en MIVD. Deze structuur is nu ingesteld en de eerste bevindingen zijn positief. Een beperkt aantal, maar constante thema's wordt mede door de overlegstructuur extra zichtbaar.

Een hernieuwde oriëntatie op de beschikbare cijfers leidt tot de conclusie dat het aantal meldingen niet alleen in absolute zin laag blijft, maar ook in relatief opzicht als het aantal medewerkers wordt afgezet tegen de aantallen bij andere DO-en. Met andere woorden: de meldingsbereidheid bij de BS is laag en zou eigenlijk omhoog moeten.



Vanuit het (eveneens in 2021 gestarte) hernieuwd ingerichte Beleids-SMT, maar ook uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek Werkblik en diverse RI&E's komt steeds weer de hoge werkdruk en de behoefte aan prioriteitstelling naar voren. Dat is een lastig vraagstuk om op te lossen, mede omdat Defensie van oudsher een 'can-do'-mentaliteit kent. Toch is het belangrijk om hier aandacht voor te blijven houden en oplossingen voor te zoeken, omdat een te hoge werkdruk niet alleen ongezond is, maar ook integriteitsrisico's met zich meebrengt.

Covid zorgt enerzijds voor een rustig beeld qua meldingen, want de werkvloer ziet er anders uit: door het thuiswerken komen mensen elkaar minder vaak in levende lijve tegen. Covid zorgt anderzijds op de werkvloer wel voor nieuwe vragen, die gelijke tred houden met de maatschappelijke discussie over het bestrijden van pandemie, de overheidsmaatregelen en de vaccinaties. Vooral de vertrouwenspersonen merken dat deze kwesties leven en in sommige gevallen tot ongemak leiden op de werkvloer. Het valt voor betrokkenen niet altijd mee om de balans te vinden tussen het respecteren van ieders opvattingen en voorkeuren, en het vinden van werkbare oplossingen en het draaiend houden van de organisatie.

Uiteindelijk is een open en respectvolle houding ten opzichte van de ander het allerbelangrijkste bij het respecteren van grenzen en het creëren van een veilige werkomgeving voor iedereen. Dat betekent: praat erover en wees zelf ook aanspreekbaar op je eigen gedrag. In 2022 zal daarop weer worden ingezet.

## Bijlage 6: Defensie Ondersteuningscommando

Jaarverslag Integriteit DOSCO 2021



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Voorwoord Commandant DOSCO</b>	<b>112</b>
<b>2</b>	<b>Integriteitsorganisatie DOSCO</b>	<b>113</b>
2.1	Belegging verantwoordelijkheden	113
2.2	Netwerk vertrouwenspersonen	114
2.3	Integriteitsadviseurs	115
2.4	Regie en coördinatie bij kwesties + DOSCO integriteitsfunctionarissen/organisatie	116
<b>3</b>	<b>Bevorderen</b>	<b>116</b>
3.1	Cultuur 116	
3.2	Opleidingen	116
3.3	Voorlichtingen en workshops	116
3.4	Risicoanalyse integriteit	117
3.5	Risico en Compliance jaarplan	117
3.6	Doorontwikkeling NLDA	118
3.7	Diversiteit & Inclusiviteit (D&I)	119
<b>4</b>	<b>Bewaken</b>	<b>120</b>
4.1	Contactmomenten VP + trendanalyse	120
4.2	Meldingen	121
4.3	Klachten	123
4.4	Inzet hulptroepen/ondersteuning commandanten	123
4.5	Analyse zakelijke integriteitskwesties	123
<b>5</b>	<b>Beschouwen</b>	<b>124</b>

## 1 Voorwoord Commandant DOSCO

Wie binnen het Defensie OndersteuningsCommando (DOSCO) werkt moet kunnen rekenen op een sociaal veilige en integere werkomgeving. Dat is echter geen vanzelfsprekendheid en vraagt om voortdurende aandacht en reflectie. Dit jaarverslag is daarvan een belangrijke graadmeter welke past in een open en transparante organisatie.

Ik realiseer mij tegelijkertijd ook de betrekkelijkheid van de in deze rapportage opgenomen (veel positievere) cijfers. Mede doordat 2021 sterk in het teken stond van COVID-19 zijn de cijfers niet of maar deels te vergelijken met voorgaande jaren.



Voor de komende periode blijven integriteit en sociale veiligheid actief deel uitmaken van de agenda's van o.a. (werk)overleggen en werkbezoeken. Ik focus hierbij o.a. op de volgende (verdere) verbeteringen:

- Nu het melden van voorvallen in Peoplesoft (PSMV) niet meer voor integriteit beschikbaar is, wordt in samenwerking met de COID gewerkt aan de implementatie van een alternatieve notificatie- en registratiewijze van integriteitsmeldingen en klachten. De informatie-compleetheid bij de commandant en zijn team op het juiste aggregatieniveau is hierbij een bijzonder aandachtspunt.
- De nazorg wordt verder geborgd.
- In 2022 gaat DOSCO verder met het 4x per jaar open en transparant communiceren op Intranet over (vermoedelijke) integriteitsmeldingen en de afdoening daarvan.
- De gedragscode en gedragsregels blijven een aandachtspunt voor communicatie.
- In het kader van 'doorontwikkelingen NLDA' wordt volgens de opgezette routekaart de verdere groei in professionaliteit en betrouwbaarheid als partner voor Defensie doorgemaakt waar het gaat om officiersopleidingen en gelijkgestelde burgers, leiderschap, taal, historische expertise en wetenschappelijk onderzoek.
- Ook in 2022 is er regelmatig aandacht voor preventie middels voorlichting, workshops en risicoanalyses.
- Ook in 2022 staat het onderwerp integriteit en vertrouwenspersonen op de agenda bij de introductie nieuwe medewerkers en wordt er tijdens het afleggen van de eed of belofte aandacht besteed aan het belang van sociale veiligheid/integriteit.
- In 2022 doorloopt de DOSCO-Raad als Defensie pilot een Reverse Mentoring programma en wordt een Strategie inzake diversiteit en Inclusie aan de Krijgsmachtraad voorgelegd en in werking gezet.

Kortom integriteit en sociale veiligheid staan centraal in ons denken en doen. Dat was in 2021 het geval en dat zal het in 2022 ook zijn. Niet omdat het moet maar omdat het verreweg de belangrijkste bezittingen zijn van een effectief DOSCO.

DE COMMANDANT DEFENSIE ONDERSTEUNINGSCOMMANDO

Drs. ing. M.H. Verbeek MPA

Luitenant-generaal



## 2 Integriteitsorganisatie DOSCO

### 2.1 Belegging verantwoordelijkheden

Primair zijn de leidinggevenden verantwoordelijk voor integriteit. Zij zijn het eerste aanspreekpunt voor hun medewerkers. Medewerkers die te maken krijgen met ongewenst gedrag kunnen zich in eerste aanleg laten bijstaan door een vertrouwenspersoon. Hiertoe is er binnen DOSCO een netwerk van vertrouwenspersonen. Desgewenst kunnen medewerkers zich ook laten bijstaan door vertrouwenspersonen van andere defensieonderdelen. Leidinggevenden kunnen zich voor ondersteuning en advies wenden tot een van de integriteitsadviseurs (van de COID).

Daarnaast geven leidinggevenden invulling aan het integriteitsbeleid door - onder andere - het gesprek met de medewerkers over integriteit op gang te brengen en te houden. Voorbeelden hiervan zijn agendering in (werk)overleggen, functioneringsgesprekken, voorlichtingen en workshops. Deze laatste zijn genoemd in hoofdstuk 3.3 inzake 'Voorlichtingen en workshops'.

Ten slotte levert de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID) ondersteuning in de vorm van eerder genoemde integriteitsadviseurs, maar ook risicoanalisten en onderzoekers.

Het Meldpunt Integriteit Defensie is n.a.v. het rapport Giebels vanaf begin 2020 niet meer bij de COID geplaatst maar bij het CAOP.

Er zijn bij Defensie twee 'loketten' waar je een integriteitsmelding kunt doen: het Meldpunt Integriteit Defensie en in de lijn. Voorheen liep een integriteitsmelding in de lijn via de applicatie 'Melden Voorvallen' in Peoplesoft (PSMV). Nu niet meer. Sinds 4 november 2021 is er een nieuw webformulier dat de drempel moet verlagen om een incident te melden. Melden kan snel en toch zorgvuldig. Online is alleen een korte situatiebeschrijving nodig. Daarna gaat de melding via het Meldpunt Integriteit Defensie naar de adviseur integriteit. Op het moment dat de leidinggevende wordt geïnformeerd wordt alleen een anonieme notificatie gedeeld met de belanghebbende functionarissen.

Het uitgangspunt blijft dat de leidinggevende:

- in beginsel voor medewerkers het eerste aanspreekpunt is om te melden en altijd verantwoordelijk blijft voor de eigen medewerkers en beslissingen neemt in het proces;
- geïnformeerd wordt als er meldingen zijn die zijn of haar eenheid betreffen.

#### Behandeling melding van medewerker

De behandeling zelf is eerder al verbeterd. Binnen 1 werkdag neemt een medewerker van het Meldpunt Integriteit Defensie contact op om de vervolgstappen te bespreken. Uiterlijk binnen 1 week en bij spoed eerder, neemt een adviseur integriteit van de COID contact op met de melder. Dan wordt besproken wat een passend vervolg van de melding is en bij welke leidinggevende de melding voor behandeling neergelegd wordt. Een adviseur integriteit adviseert daarna de leidinggevende over de juiste aanpak van de melding.

#### Behandeling melding van leidinggevende

Indien de leidinggevende zelf een melding ontvangt van een medewerker kan hij gebruik maken van het webformulier of vooraf de adviseur integriteit consulteren. De adviseur integriteit zal de behandeld leidinggevende adviseren over de juiste aanpak van de melding en de te notificeren functionarissen.

De behandelend leidinggevende onderzoekt waar nodig en mogelijk de melding, neemt evt. maatregelen, registreert de afdoening in het IMK-systeem en is verantwoordelijk voor de nazorg (na afstemming met de COID, VP, BMW, arts, GV, e.d.). De COID moet op basis van de SG/A989 bij iedere melding door het bevoegd gezag c.q. leidinggevende geconsulteerd worden wanneer een intern onderzoek Defensie wordt overwogen. De COID geeft hierbij een bindend advies.

## 2.2 Netwerk vertrouwenspersonen

Alle defensieonderdelen hebben een eigen netwerk van vertrouwenspersonen (VP-en). Dit netwerk wordt functioneel aangestuurd door de coördinator vertrouwenspersonen (CVP). De CVP en VP-en vallen onder de lijnverantwoordelijkheid van de Commandant c.q. Directeur van betreffend defensieonderdeel. De vertrouwenspersonen bij defensie zijn een belangrijke schakel in het integriteitszorgsysteem. Defensie beschikt over een breed netwerk met ruim 700 actieve vertrouwenspersonen, die deze werkzaamheden als nevenfunctie vervullen.

De vertrouwenspersoon is de functionaris tot wie degene, die wordt geconfronteerd met ongewenst gedrag of het vermoeden heeft van een andere integriteitsschending, zich kan wenden voor advies en ondersteuning vanuit het eigen defensieonderdeel. Hij of zij kan zich ook wenden tot een vertrouwenspersoon buiten het eigen Defensieonderdeel.

### Capaciteit

Het vertrouwensnetwerk DOSCO had in 2021 een gemiddelde sterkte van 117 vertrouwenspersonen.

### Belangrijke ontwikkeling

2021 is ook door de COVID-19 een onrustig jaar geweest voor het netwerk van vertrouwenspersonen binnen DOSCO. Veel bijeenkomsten zijn gecancelled, o.a. interviews, bijscholingen en basisopleidingen. Voor DOSCO zijn er 3 basisopleidingen geweest waar 25 nieuwe vertrouwenspersonen zijn opgeleid. Ook zijn er twee opfriscursussen geweest waaraan 17 vertrouwenspersonen deelnamen.

De vertrouwenspersonen registreren (anoniem) de contacten op een registratieformulier op defensie-/onderdeelniveau, zonder vermelding van de persoonlijke gegevens van de betrokkenen. De vertrouwenspersonen binnen het DOSCO zijn in 2021 totaal 160 keer (eerste geregistreerd contact) aangesproken door een medewerker van Defensie. In totaal hebben de vertrouwenspersonen binnen DOSCO 205 gesprekken gevoerd met medewerkers van Defensie.

## COVID-19

Door COVID-19 is ook 2021 een bijzonder jaar geworden. Op de eerste plaats doordat veel medewerkers thuis hebben gewerkt en ook omdat binnen DOSCO veel bedrijven 'gewoon' op locatie doorwerkten zoals DBBO, Paresto, FBD en de medische medewerkers. De meldingen lieten de volgende trends zien:

- Diversiteit van uitleg/interpretatie van de COVID-19 maatregelen bijvoorbeeld:
- Leidinggevende hadden moeite om medewerkers aan te sturen.
- Sommige medewerkers mochten thuis werken, anderen met dezelfde werkzaamheden niet.
- Onduidelijkheid over het dragen van mondkapjes, waar wel en waar niet (locatie afhankelijk).
- Een medewerker wordt negatief getest en partner positief getest. De ene medewerker moet thuisblijven, de andere medewerker moet aanwezig zijn.
- Lontjes werden steeds korter, leidinggevende en medewerkers communiceerden niet of niet juist.
- Arbeidsconflicten zijn toegenomen.
- De jaarlijkse bijeenkomst voor het hele netwerk van vertrouwenspersonen is wederom niet doorgegaan. De vertrouwenspersonen hebben rond kerst nog wel een cadeaubon gekregen als dank voor hun inzet.
- De stijging van discriminatie politieke overtuiging is sterk toegenomen, wat vooral te maken heeft met het wel of niet vaccineren van de medewerkers. Er waren situaties waarbij medewerkers afstand namen van collega's die niet gevaccineerd waren.
- Binnen een afdeling waren er ook meer meldingen van seksuele intimidatie, sommige meldingen haalden zelfs de pers.

### Activiteiten vertrouwenspersonen

Om de kwaliteit van de ondersteuning en adviezen die de vertrouwenspersonen bieden aan medewerkers te borgen, wordt binnen het DOSCO zorggedragen voor een goede en periodieke kennisgroei en bijscholing:

- Een basisscholing van 5 dagen. In 2021 zijn drie basiscursussen gegeven en hebben nieuwe vertrouwenspersonen deelgenomen aan opleidingen georganiseerd door andere defensieonderdelen, waardoor er binnen het DOSCO 25 nieuwe medewerkers zijn opgeleid tot vertrouwenspersoon;
- Opfris/vervolgcursus 'knelpunten in je nevenfunctie' van 2 dagen. In 2021 eveneens 2 opfriscursussen gegeven. Voor DOSCO namen 17 medewerkers deel;
- Voor 2022 staat er een nieuwe opleiding in de planning voor vertrouwenspersonen. Hiervoor staan 14 nieuwe aspirant vertrouwenspersonen op de lijst;
- Overigens worden deze en voornoemde cursussen gegeven door een externe partij. Deze wordt ingehuurd op grond van een raamcontract dat defensiebreed is afgesloten voor de opleiding van vertrouwenspersonen;
- Intervisie in sub-netwerkgroepen; ook deze zijn door Corona te weinig gegeven in 2021. De online meetings waren geen succes.
- Jaarlijkse defensiebrede regionale contact- en scholingsdag georganiseerd door de coördinatoren vertrouwenspersonen van alle defensieonderdelen. In 2021 is deze dag geannuleerd in verband met COVID-19. Alle vertrouwenspersoon hebben als dank een presentje met een begeleidend kaartje geschreven door de STAS op het huisadres gekregen; tevens hebben de vertrouwenspersonen van DOSCO allemaal een cadeaubon ontvangen.
- In december 2021 is er ook een basisopleiding gegeven in CARIB, in samenwerking met CZSK en KMar en DOSCO. Deze is goed verlopen en de wens is dat deze in 2022 wederom georganiseerd zal worden.

### Vooruitkijken naar 2022

De planning voor 2022 is gemaakt. Met de almaar veranderende COVID-19 maatregelen is het twijfelachtig of de planning doorgang krijgt. Waar mogelijk worden bijeenkomsten via MS Teams gedaan. Wat is al wel geregeld:

- De basisopleidingen worden in 2022 gegeven op Beukbergen. Met als doel om de opleiding nog paarser te maken. DOSCO kiest ook andere locaties, om het centraler te houden voor nieuwe vertrouwenspersonen.
- Periodieke gesprekken met DV en COID staan ingepland. Ook de maandelijkse bijeenkomsten van de coördinatoren van de defensieonderdelen staan in de agenda's. Al deze bijeenkomsten kunnen indien nodig digitaal plaatsvinden via MS Teams.
- Basisopleiding in CARIB i.c.m. CZSK, KMar en DOSCO.
- Onderzocht wordt om de opleiding voor vertrouwenspersonen te certificeren.
- In 2021 is de definitieve functiebeschrijving van de coördinatoren binnen alle defensieonderdelen gelijk getrokken. Een nieuwe concept functiebeschrijving is eind 2020 aangeboden aan alle Hoofden van het defensieonderdeel.

### 2.3 Integriteitsadviseurs

Vanuit de COID wordt DOSCO ondersteund door 5 integriteitsadviseurs (4,5 VTE). Deze adviseurs zijn geplaatst bij de COID en verrichten advieswerkzaamheden binnen het DOSCO. Zij geven gevraagd en ongevraagd adviezen op het gebied van integriteit. Deze integriteitsadviezen betreffen enerzijds maatregelen om schendingen te voorkomen (bevorderen) en anderzijds hoe te handelen in geval van meldingen van vermeende schendingen (bewaken). Adviezen worden ook gegeven over hoe integriteit in te richten, over het wel of niet uitvoeren van een risicoanalyse, over op welke wijze aan nazorg te doen na een intern onderzoek en over werkinstructies om integriteit beter te borgen (beschouwen). De COID voorziet hierin onder meer door het verzorgen van workshops en voorlichtingen. Hierbij is ook maatwerk mogelijk. De lijn is verantwoordelijk voor de nazorg, hetgeen niet betekent dat de lijn deze altijd moet verzorgen. Afhankelijk van de casus, kan de nazorg verzorgd worden door de lijn, VP, BMW, COID, Arts, GV, etc.

## 2.4 Regie en coördinatie bij kwesties + DOSCO integriteitsfunctionarissen/organisatie

Integriteit is een lijnverantwoordelijkheid. Het bevoegd gezag c.q. behandelend leidinggevende heeft de regie over de afhandeling van een vermoedelijke integriteitsmelding en draagt zorg voor een integere organisatie en een sociaal veilige werk- en leeromgeving. Bij iedere melding wordt het bevoegd gezag c.q. de leidinggevende geadviseerd om de COID te consulteren. In de gevallen dat een intern onderzoek wordt overwogen is deze consultatie cf. SG/A989 verplicht en verzorgt de COID een bindend advies wel/geen onderzoek te doen. Na de afdoening stemt het bevoegd gezag c.q. leidinggevende met de integriteitsadviseur en de (C)VP af wie de nazorg verzorgt. Afhankelijk van de casus, kan de nazorg verzorgd worden door de lijn, VP, BMW, COID, Arts, GV, etc. De lijn blijft hierbij eindverantwoordelijk.

Bij het DOSCO is sociale veiligheid bij diverse afdelingen/personen belegd. Voor de noodzakelijke coördinatie is het integriteitsteam ingericht. Het integriteitsteam DOSCO bestaat uit: de Chef Kabinet (Vz), de compliance officer integriteit, de CVP, een integriteitsadviseur van de COID, een vertegenwoordiger van P&O, een vertegenwoordiger van communicatie en H-ARBO, Milieu en Veiligheid. In 2022 worden ook de POC's van NLDA/Divisies hieraan toegevoegd. In het integriteitsteam DOSCO overleg wordt o.a. gesproken over de voortgang en evt. trends van meldingen, de risico's en andere lopende zaken zoals de DOSCO-bijdrage c.q. standpunten voor het Defensie Integriteitsoverleg (DIO) en jaarverslag.

## 3 Bevorderen

### 3.1 Cultuur

DOSCO wil een sociaal veilige en integere organisatie zijn en blijven waarbij iedere leidinggevende en medewerker verantwoordelijk is voor een sociaal veilige werk- en leeromgeving.

### 3.2 Opleidingen

De CVP en/of de integriteitsadviseurs leveren structureel ondersteuning aan de volgende opleidingen/bijeenkomsten:

- CVP geeft sturing in intervisiebijeenkomsten en ondersteuning bij lastige, complexe en mogelijk strafbare casuïstiek;
- CVP geeft op de laatste dag van de basisopleiding voor vertrouwenspersonen een half dagdeel informatie over specifieke zaken o.a. wie de ketenpartners zijn. Ook wordt ingegaan op vragen die zijn blijven liggen tijdens de opleiding, voor zover die zijn gerelateerd aan het werk van de CVP. Tevens probeert de CVP zoveel mogelijk aanwezig te zijn om te ondersteunen vanuit zijn ervaring;
- CVP en de integriteitsadviseurs van de COID geven 1 á 2 keer per jaar een voorlichting aan de partners van de militaire attachés in het buitenland;
- Door de COID worden gastlessen verzorgd in de opleidingen Leergang Beleidsontwikkeling, de HDV, de MDV, de officiersvorming op het KIM, de Militaire Attache Cursus en in de Initiële-opleiding van de DBBO (samen met de sr VP DBBO).

### 3.3 Voorlichtingen en workshops

Op verzoek van een afdelingshoofd of commandant verzorgen de integriteitsadviseurs voorlichtingen en workshops. Deze worden op doorgaans interactieve wijze vormgegeven om zoveel mogelijk aan te kunnen sluiten bij het eigen werkkterrein en niveau van integriteitsbewustzijn. Het wordt gegeven op alle niveaus aan afdelingen of groepen op diverse werkplekken. Een belangrijk onderdeel van trainingen is hoe de leidinggevende zelf een integriteitsoverleg met het team kan leiden. Er zijn ondanks de Corona-maatregelen afgelopen jaar weer meer (gast)lessen (14) en workshops (24) voor het DOSCO verzorgd ten opzichte van 2020.

Introductie nieuwe medewerkers: Integriteit als onderwerp had een vaste plaats gekregen in de bijeenkomsten voor nieuwe medewerkers. Vorig jaar is echter de invulling van deze bijeenkomst vanwege de Corona-maatregelen gewijzigd. Hierdoor hebben de adviseurs en/of de CVP geen bijdrage kunnen leveren. DP&O heeft wel de kernboodschap meegenomen in de digitale onboarding nieuwe medewerkers.

### 3.4 Risicoanalyse integriteit

Een risicoanalyse integriteit (RAI) is een preventief instrument om te bepalen welke risico's op integriteitsschendingen een organisatieonderdeel loopt, waar en in welke (werk)processen de kwetsbaarheden zich bevinden die deze risico's veroorzaken en in hoeverre deze risico's zijn beheerst. In 2021 heeft er een RAI plaatsgevonden bij het DCIOD.

### 3.5 Risico en Compliance jaarplan

- In 2021 is extra aandacht gegeven aan de gedragscode en –regels. Eén van de activiteiten die hieruit volgt is dat periodiek open en transparant gecommuniceerd wordt over (incident) meldingen.
- Het meldproces moet duidelijk zijn voor zowel het bevoegd gezag als medewerkers. BVO houdt periodiek presentaties over het meldproces en wie waarvoor verantwoordelijk is. Integriteitsmeldingen zijn vanaf begin 2021 hierin meegenomen. Ook de registratie in het PSMV-systeem wordt hierdoor verbeterd (vollediger) zodat duidelijk geregistreerd staat welke maatregelen tot welke acties en welke afdoening leiden. Het PSMV-systeem is niet gebruikersvriendelijk. Het kost veel capaciteit om bijvoorbeeld rapportages te maken. In 2021 is er i.s.m. DV, DAOG, COID, JIVC onderzocht hoe de toezegging van de STAS voor een beter registratiesysteem kan worden uitgevoerd.
- Om niet te hoeven wachten op deze lange termijn ontwikkelingen, worden vermoedelijke integriteitsmeldingen m.i.v. 04-11-2021 niet meer in het PSMV-systeem geregistreerd, maar tijdelijk in het HRHD COID. De COID heeft i.s.m. DCO de communicatie in de lijn en aan de medewerkers over het proces/nieuwe werkwijze van vermoedelijke integriteitsmeldingen via het HRHD COID verzorgd. Door C-DOSCO is deze werkwijze d.m.v. een commandantenmail verder in de lijn bekend gesteld.
- Door de COID is eind 2020 een nota over nazorg bekend gesteld. De nota nazorg en de implementatie daarvan bij DOSCO is in september 2021 gecommuniceerd intern DOSCO. De lijn is verantwoordelijk voor de nazorg, hetgeen niet betekent dat de lijn deze altijd moet verzorgen. Afhankelijk van de casus, kan de uitvoering van de nazorg verzorgd worden door de lijn, VP, BMW, COID, Arts, GV, etc.
- Sociale veiligheid bespreken in functioneringsgesprekken (FG) is inmiddels via intranet bekend gesteld en ook in het FG wordt dit toegelicht. Via medewerkerstevredenheidsonderzoeken en/of RI&E-onderzoeken wordt aan het personeel gevraagd/gerapporteerd of dit daadwerkelijk wordt toegepast.
- Capaciteit kabinet DOSCO: Integriteit is o.a. belegd bij het kabinet DOSCO. Vanuit Directie Veiligheid en de COID wordt veel ondersteuning en capaciteit van de DO'n gevraagd. De meeste DO'n hebben hier dedicated capaciteit voor beschikbaar (één of meerdere VTE'n). Bij het kabinet DOSCO is dit voor 2 personen een neventaak. Het gevolg hiervan is dat de voorbereiding c.q. afstemming voor diverse overleggen en rapportages niet altijd van de juiste kwaliteit is.
- Het periodiek beleggen van het integriteitsoverleg DOSCO (minimaal 6x per jaar) waarin alle zaken op het gebied van sociale veiligheid en integriteit worden gecoördineerd. Voor 2022 wordt voorzien om dit overleg uit te breiden met POC's van de ondercommandanten met de verwachting elkaar te kunnen informeren en versterken.
- Het eens per jaar uitbrengen van een jaarverslag integriteit. In 2020 is afgesproken met de COID en andere DO'n dat ieder DO een jaarverslag maakt die als bijlage wordt toegevoegd aan het Jaarverslag Integriteit Defensie van de COID.

### 3.6 Doorontwikkeling NLDA

Een werkgroep onder leiding van C-DOSCO (TF NLDA) heeft richting gegeven aan de activiteiten die binnen de KMA, KIM en FMW moeten gaan plaatsvinden op het gebied van organisatie, opleiden en vormen, begeleiden en beoordelen om daarmee een (sociaal) veilige werk- en studeeromgeving te realiseren. Inmiddels is een implementatieteam samengesteld om het lijnmanagement te ondersteunen bij de implementatie van de uitkomsten van de TF NLDA. Naast de resultaten van de TF NLDA worden ook de procesevaluatie van het CEAG, de resultaten van het werkblikonderzoek onder cadetten en adelborsten en de diverse wetenschappelijke onderzoeken meegenomen. De doorontwikkeling NLDA gebaseerd op o.a. de uitkomsten van de TF NLDA vinden plaats binnen het kernthema: Onderwijs, Vorming en Sociale Veiligheid.

In het kader van 'doorontwikkelingen NLDA' is in 2021 een routekaart opgezet waarlangs de NLDA een verdere groei in professionaliteit en betrouwbaarheid als partner voor Defensie doormaakt waar het gaat om officiersopleidingen en gelijkgestelde burgers, leiderschap, taal, historische expertise en wetenschappelijk onderzoek.

Per 1 juni 2021 is het plan van aanpak sociale veiligheid NLDA operationeel. De uitvoering hiervan is belegd bij Hoofd Bureau Beroepshouding, Vorming & Integriteit. Naast het centrale plan van aanpak zijn er deelplannen per instituut. Elk instituut is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de hierin opgenomen activiteiten en dient verantwoording af te leggen in het voortgangsregistratiesysteem (VRS). De voortgang wordt periodiek besproken in het risk compliance overleg.

Op de NLDA wordt gewerkt op drie velden van integriteit:

1. Bevorderen van moreel verantwoord beslissen en handelen.
  - a. Morele competentie bevorderen, leren herkennen en omgaan met dilemma's;
  - b. Opleiders en leidinggevendenden hebben de belangrijkste rol in het bevorderen van integer gedrag;
  - c. Meldingsbereidheid bevorderen;
  - d. In staat zijn een integriteitsdialoog te kunnen voeren;
  - e. Om kunnen gaan met signalen, meldingen en klachten;
  - f. Cultuur creëren waarin individuele verschillen aanwezig mogen zijn.
2. Bewaken van waarden en grenzen.
  - a. Personeel aanspreken en waarschuwen als zij (dreigen) gedragsregels te overschrijden;
  - b. Handhaven en sanctioneren.
3. Beschouwen wat goed gaat en beter kan.
  - a. Open dialoog/integriteitsdialoog voeren;
  - b. Casuïstiek bespreken;
  - c. Zicht op wat er speelt (rapporteren en evalueren).

De future state: De NLDA biedt een (sociaal) veilige werk-, leef-, leer- en vormingsomgeving waar bij de kernwaarden (kameraadschap, kwaliteit, veiligheid, vertrouwen, en verantwoordelijkheidsbesef) verinnerlijkt zijn in de academische-, militaire-, persoonlijke- en leiderschapsontwikkeling als DNA van de NLDA en karaktervorming als hart van de beroepsontwikkeling.

Om de future state te bereiken wordt ingezet op onderstaande thema's:

- Communiceren & inspireren
- Verbinden & synchroniseren
- Ondersteunen & faciliteren
- Evalueren & borgen

### 3.7 Diversiteit & Inclusiviteit (D&I)

#### Terugblik 2021

Sinds begin 2021 heeft het thema D&I meerdere keren op de agenda gestaan van de DOSCO-Raad met als doel te komen tot een DOSCO D&I-ambitie met voldoende richting en urgentie om dit decentraal verder te implementeren. Het belang en de urgentie van D&I is voor iedereen duidelijk, de eerste stappen zijn gezet en voor de toekomst zijn er 10 focuspunten vastgesteld. Elke collega draagt, vanuit ieders eigenheid, kwaliteit en talent, bij aan het ondersteunen van de krijgsmacht. We gaan met respect met elkaar om, waarderen verschillen en vragen feedback. Dit betekent overigens niet dat elk gedrag getolereerd wordt. De gedragscode en –regels geven een prima houvast om elkaar aan te spreken op gedrag. De DOSCO-raad is in 2021 begonnen met het reverse mentoring programma, er zijn op meerdere niveaus in de organisatie D&I-themasessies georganiseerd en op korte termijn worden streefcijfers voor het bevorderen van het aandeel vrouwen vastgesteld.

#### Doorkijk 2022:

- *Meten beleving medewerkers:* Voor de komende cyclus van het Werkblik-onderzoek is D&I één van de aandachtsgebieden in het facultatieve gedeelte. Daarnaast implementeert DOSCO op termijn in samenwerking met TOS D3/Exitgesprekken in de bedrijfsvoering. De uitkomsten kunnen waar nodig zorgen voor maatregelen om de inclusie te verbeteren.
- *DOSCO-bedrijfsplan:* Er worden SMART D&I-doelstellingen opgenomen in het DOSCO-bedrijfsplan met nadere uitwerking van maatstaven en normen op divisie/NLDA-niveau in de geest van de negen speerpunten (Q1/Q2) om vervolgens de realisatie te volgen vanaf Q3 2022.
- *Werving en selectie:* In Q1 2022 volgen alle P&O-ers een workshop 'selecteren zonder vooroordelen'. De workshop geeft meer inzicht in het selectieproces en werven en selecteren zonder (onbewuste) vooroordelen. Dit betekent meer focus op individuele kwaliteiten. Op termijn wordt deze workshop ook aangeboden aan de andere leden van selectiecommissies.
- *Inrichten gender focal points:* Bij alle divisies en staf DOSCO worden in de geest van het DAP 1325 en de D&I-nota van de CDS gender focal points (GFP) ingezet waardoor het genderbewustzijn en -expertise bij de medewerkers vergroot wordt. Met de tijd wordt de GFP doorontwikkeld tot D&I-FP waarbij gedacht wordt aan de inzet van onder andere de DOSCO- en divisieadjudanten.
- *BeleidsSMT:* De thema's Sociale veiligheid en D&I staan standaard op de agenda van het beleids-SMT op divisieniveau. Tevens worden periodiek de (coördinator) vertrouwensperso- nen, Geestelijke Verzorging en de Defensienetwerken uitgenodigd om de D&I-aandachtsgebieden te verkennen.

## 4 Bewaken

### 4.1 Contactmomenten VP + trendanalyse

In onderstaande tabel zijn zowel de aard en de aantallen van de bij de Vertrouwenspersonen besproken casuïstiek opgenomen. Niet iedere casus die met een Vertrouwenspersoon (VP) wordt besproken leidt tot een (PSMV) melding, bijvoorbeeld wanneer een Vertrouwenspersoon de medewerker voldoende handvatten kan geven om een kwestie zelf op te lossen. Tevens worden de

geregistreerde kwesties met de vertrouwenspersonen weergegeven. Dit overzicht geeft het aantal kwesties weer. Per kwestie kunnen uiteraard meerdere contactmomenten geregistreerd zijn.

De meest opvallende verschillen zijn het aantal verminderde (seksuele) intimidaties (van 42 naar 18) en het aantal verminderde gevallen Pesten en/of treiteren (van 37 naar 11). Dit is te verklaren door het toepassen van de COVID-19 maatregelen

Registratie onderwerpen vertrouwenspersonen	
	2021
1 = Intimidatie	12
2 = Intimidatie: Seksuele	6
3 = Agressie: Fysiek	0
4 = Agressie: Verbaal	6
5 = Stalking	1
6 = Kwaadspreken	5
7 = Pesten en/of treiteren	11
8 = Discriminatie: Ras	1
9 = Discriminatie: Geslacht	0
10 = Discriminatie: Seksuele geaardheid	2
11 = Discriminatie: Transseksualiteit	0
12 = Discriminatie: Politieke overtuiging	14
13 = Discriminatie: Godsdienst en/of levensovertuiging	0
14 = Discriminatie: Handicap en/of chronische ziekte	1
15 = Discriminatie: Burgerlijke staat	0
16 = Discriminatie: Leeftijd	2
17 = Discriminatie: Nationaliteit	0
18 = Discriminatie: Arbeidsduur	0
19 = Discriminatie: Soort contract	0
20 = Zakelijke integriteit: Financiële schending	0
21 = Zakelijke integriteit: Lekken e/o misbruik informatie	0
22 = Zakelijke integriteit: Misbruik positie/bevoegdheden/belangenverstremeling	6
23 = Zakelijke integriteit: Misbruik dienstmiddelen/faciliteiten	0
24 = Zakelijke integriteit: Overschrijding interne regels	0
25 = Zakelijke integriteit: Anders	9
26 = Overig: Arbeidsconflict	34
27 = Overig: Privé omstandigheden	22
28 = Overig: Anders	28
<b>Totaal</b>	<b>160</b>



waardoor minder personeel fysiek op het werk aanwezig was.

De stijging van discriminatie politieke overtuiging is sterk toegenomen, wat vooral te maken heeft met het wel of niet vaccineren van de medewerkers. Er waren situaties waarbij medewerkers afstand namen van collega's die niet gevaccineerd waren.

De ongewenste omgangsvormen zijn ongeveer gelijk gebleven.

Het aantal meldingen over privéomstandigheden is iets afgenomen. Het thuiswerken was niet voor iedereen goed in te passen, waardoor er in de relatie/privé vaak spanningen ontstonden. Vanuit de vertrouwenspersonen was er in deze situaties een luisterend oor voor de medewerkers en waar noodzakelijk werden de medewerkers doorverwezen naar bijvoorbeeld de bedrijfsarts of de Bedrijfsmaatschappelijke dienst.

## 4.2 Meldingen

In de applicatie 'melden voorval' kan zowel het bevoegd gezag als de individuele medewerker een voorval of een vermoeden van een schending melden. De rapportagesystematiek integriteit is rijksbreed afgestemd. Een melding wordt in het systeem geregistreerd wanneer het vermoeden van een schending bestaat. Pas in de afdoening kan worden geconstateerd of er daadwerkelijk sprake is van een schending. De meldingen die in het PSMV-systeem worden gemeld, worden bekend gesteld bij de adviseur van de COID die vervolgens een advies aanbiedt aan de leidinggevende c.q. het bevoegd gezag.

Zoals eerder aangegeven zijn vermoedelijke integriteitsmeldingen m.i.v. 04-11-2021 niet meer in het PSMV-systeem geregistreerd, maar tijdelijk in het HRHD COID.

Ongewenste omgangsvormen			
	2019	2020	2021
Privéomstandigheden	38	28	22
Arbeidsconflicten	59	31	34
Zakelijke integriteit	18	13	15
<b>Totaal</b>	<b>115</b>	<b>72</b>	<b>71</b>

Geregistreerde meldingen van vermoedelijke voorvallen in Peoplesoft			
	2019	2020	2021
Financiële schendingen	6	1	5
Misbruik positie, bevoegdheden en belangenverstremming	4	2	2
Lekken en misbruik van informatie	14	2	1
Misbruik van geweldsbevoegdheid	0	0	0
Ongewenste omgangsvormen	25	17	34
Misdragingen in de privésfeer	8	6	4
Oneigenlijk gebruik dienstmiddelen/overschrijding interne regels	18	6	3
Overschrijding interne regels	0	0	6
<b>Totaal</b>	<b>213</b>	<b>142</b>	<b>87</b>

Waar nodig worden vermoedens van integriteitsschendingen onderzocht. Zo doet DOSCO recht aan zowel de melder(s) als betrokkenen. Een zorgvuldig onderzoek geeft inzicht in de feiten en omstandigheden waarna passende maatregelen genomen kunnen worden of de naam of namen van betrokkene(n) gezuiverd worden. Daarnaast geeft onderzoek de mogelijkheid te leren van een voorval en, bijvoorbeeld, procedures aan te passen om herhaling in de toekomst te voorkomen.

Het aantal onderzoeken vermoedelijke integriteitsmeldingen is ongeveer hetzelfde gebleven want 2 van de 5 onderzoeken waren cultuuronderzoeken bij DBBO.

#### Registratie adviezen integriteitsadviseurs

Adviseurs kunnen via meerdere wegen betrokken raken bij een casus: door een melding van een medewerker, door een melding en/of adviesvraag van een commandant c.q. leidinggevende, via het

Meldpunt (dat ook voor externen benaderbaar is), of via het PSMV. Daarnaast kunnen adviseurs preventief benaderd worden of ongevraagd een advies geven over een kwestie die (nog) geen melding is of wordt. Ook kan het zijn dat de medewerker of leidinggevende om moverende redenen (nog) geen melding in het systeem wil doen of dat bij een adviesgesprek duidelijk wordt dat het geen integriteitsschending betreft. Dit verklaart het verschil tussen het aantal meldingen in het PSMV en de registratie bij de adviseurs.

Belangrijk bij de waardering van integriteitscijfers is om te onderkennen dat het totaal aan daadwerkelijk gebeurde integriteitskwesties altijd onbekend zal zijn (het zgn. Dark number<sup>1</sup>). Een deel van de betrokkenen in een kwestie zal om

<sup>1</sup> Dark number is een term die vooral in de criminologie gebruikt wordt om de niet-geregistreerde criminaliteit aan te duiden.

Aantal onderzoeken vermoedelijke integriteitsschendingen		
	2020	2021
Aantal interne integriteitsonderzoeken:	2	5
*Lopende onderzoeken	0	0
*Afgeronde onderzoeken	2	5
<b>Aantal integriteitsschendingen</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Afdoening		
	2021	2021
Ontslag	0	0
Ambtsberichten/berisping	0	1
Verplaatsing	0	0
Overig	0	0
Geen maatregelen	0	4
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>5</b>

Geregistreerde adviezen			
	2019	2020	2021
Financiële schendingen	3	2	7
Misbruik positie, bevoegdheden en belangenverstremgeling	10	11	2
Lekken en misbruik van informatie	7	6	1
Misbruik van geweldsbevoegdheid	0	0	0
Ongewenste omgangsvormen	40	32	50
Misdragingen in de privésfeer	29	6	10
Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen/faciliteiten	8	14	6
Overschrijding interne regels	15	5	14
Overige	3	5	18
<b>Totaal</b>	<b>115</b>	<b>81</b>	<b>108</b>

ondersteuning vragen bij een van de instanties. Door deze instanties aangeleverde cijfers zeggen daarmee onvoldoende over het aantal kwesties, maar meer over de bereidheid van betrokkenen om hulp te vragen.

Niet alle ondersteuning zal in alle gevallen leiden tot een ingediende klacht of melding. Sommige kwesties worden in het positieve geval opgelost door bijvoorbeeld een goed gesprek, maar worden soms - in het negatieve geval - uit angst om te melden niet verder aanhangig gemaakt. De cijfers van meldingen die binnenkomen zeggen dus mogelijk meer over de meldingsbereidheid van betrokkenen dan over het daadwerkelijk aantal kwesties in de organisatie.

Zo zal ook het aantal adviesvragen dat bij de COID binnenkomt, niet alleen afhankelijk zijn van de meldingsbereidheid van betrokkenen, maar ook van de bereidheid van leidinggevenden om advies te vragen over hoe de kwestie aan te pakken.

De cijfers over 2021 bekijkend, valt op dat het totaal aan adviezen na een “Coronadip” in 2020, weer op het oude niveau lijkt te zijn. Dit zou deels verklaard kunnen worden doordat 2021 zich kenmerkte door een langere periode van versoepelde maatregelen, maar mogelijk dat ook gewenning aan het “nieuwe normaal” hierbij meespeelt. Tegelijkertijd zien we wel verschuivingen in de categorieën. Zo lijkt er een duidelijke toename te zijn in het aantal adviezen omtrent financiële schendingen en in ongewenste omgangsvormen ten opzichte van 2019 en 2020. Dit zou het gevolg kunnen zijn van een hoger integriteitsbewustzijn van melders bij vermoedens van onjuist declaratiegedrag bij buitenlandplaatsingen. Ook heeft afgelopen twee jaar de extra aandacht voor sociale veiligheid de meldingsbereidheid op ongewenst gedrag mogelijk doen toenemen.

Tegelijkertijd lijken de adviezen in de categorieën misbruik bevoegdheden/belangenverstremming, lekken van informatie en misdrijvingen in de privésfeer juist duidelijk verminderd ten opzichte van de twee voorgaande jaren.

#### **Registratie nevenwerkzaamheden**

De Regeling Nevenwerkzaamheden verplicht medewerkers om nevenwerkzaamheden die mogelijk de dienst kunnen raken te melden via een registratieformulier. De integriteitsadviseur adviseert het Hoofd Defensieonderdeel over het te nemen besluit. Niet alle nevenwerkzaamheden

zijn dus meldingsplichtig. Het komt voor dat medewerkers hun (voorgenomen) nevenwerkzaamheden voorleggen aan de integriteitsadviseur om te beoordelen op deze meldingsplicht. In de hierna te noemen aantallen zijn deze adviesverzoeken niet opgenomen, maar dit zijn alleen adviezen op meldingsplichtige nevenwerkzaamheden. Het advies is in alle gevallen (57 adviezen) overgenomen.

Bij een advies nevenwerkzaamheden wordt altijd in overleg met de melder gekeken naar de mogelijke raakvlakken van de nevenwerkzaamheden met de functie binnen Defensie. Als er raakvlakken zijn die tot integriteitsschendingen kunnen leiden, wordt daar waar mogelijk advies gegeven om de nevenwerkzaamheden zo aan te passen dat de risico's worden geminimaliseerd.

### **4.3 Klachten**

In 2021 zijn er 7 klachten ingediend, waarvan 3 nog in behandeling zijn (waarvan 2 bij de COG (Commissie Ongewenst Gedrag)) en 4 afgerond.

1 Klacht was gegrond (onbehoorlijk gedrag), 1 klacht was tegemoetkoming naar tevredenheid, 1 klacht was niet ontvankelijk en 1 klacht was ingetrokken.

### **4.4 Inzet hulptroepen/ondersteuning commandanten**

In het geval van complexe casuïstiek waarbij er sprake is van meerdere incidenten met een diversiteit aan oorzaken en aard van de gemelde gedragingen, worden commandanten vanuit meerdere hoeken geadviseerd. In toenemende mate wordt hierin samengewerkt door COID, CEAG, ECLD, AGO, REPOS en P&O. Idealiter wordt hierbij een multidisciplinair team samengesteld dat de commandant van een gedegen en gewogen advies kan voorzien.

### **4.5 Analyse zakelijke integriteitskwesties**

De verschillen t.o.v. 2020 m.b.t. het aantal meldingen betreffende zakelijke integriteit (financiële zaken, relaties met externe organisaties, belangenverstremming, beïnvloeding, e.d.) zijn gering. Er zijn geen bijzondere meldingen.

## 5 Beschouwen

In 2022 wordt voorzien om het periodieke integriteitsoverleg uit te breiden met vertegenwoordigers van de ondercommandanten (NLDA/Divisies). De bedoeling hiervan is om elkaar te versterken. Enerzijds om de NLDA/Divisie beter te informeren wat de ontwikkelingen zijn vanuit Directie Veiligheid, COID, meldingen, trends, e.d. en anderzijds krijgt het integriteitsteam inzicht in de activiteiten op het gebied van sociale veiligheid bij de ondercommandanten.

Doordat het PSMV-systeem voor vermoedelijke integriteitsmeldingen per 04-11-2021 is uitgezet, moet in 2022 worden voorzien hoe de lijn nu structureel over deze nieuwe werkwijze geïnformeerd gaat worden. Met name het proces, het notificeren van meldingen en periodieke rapportages heeft de aandacht.

Ontwikkelingen maatschappij: Met name de maatschappelijke verontwaardiging die is ontstaan na het aan de kaak stellen van vermoedelijk seksueel grensoverschrijdende incidenten in het programma The Voice of Holland, kan effect

hebben op de meldcultuur bij Defensie. Wat hiervan de gevolgen zijn voor Defensie en DOSCO is echter moeilijk in te schatten. Door de gedragscode, het meldpunt, de ondersteuning van de COID, VP'n, Geestelijk verzorgers, e.d. is het vangnet voor de melder en betrokkenen goed geregeld en lijkt Defensie op dit gebied al stappen te hebben gezet.

Ook de gevolgen van discussies omtrent vaccinatieweigeraars is moeilijk in te schatten. Dit leidt af en toe tot problemen op de werkvloer. Voor militairen kan dit verstrekende gevolgen hebben. Wat is het gevolg voor militairen die aangewezen worden voor een missie maar niet op missie mogen omdat zij niet zijn gevaccineerd? Dit heeft de (juridische) aandacht van de CDS, HDP en DJZ. De verwachting is, dat wanneer de juridische kaders voor betrokkenen helder zijn en als rechtvaardig worden beschouwd, hier vermoedelijk geen significante integriteitskwesaties uit voort zullen vloeien.



Naast sociale veiligheid en integriteit staat ook Diversiteit en inclusiviteit (D&I) hoog op de agenda van de DOSCO-raad, MT's en werkoverleggen. De intentie is om dit in 2022 te continueren.

Medio 2022 wordt een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. De uitkomst zal een goed beeld geven over waar DOSCO staat m.b.t. de gedragscode en de sociaal veilige werk- en leeromgeving van zowel leidinggevende als medewerkers.

Verder zal naar verwachting in 2022 het DOSCO de beschikking krijgen over een hernieuwde set dilemmakaarten. Deze kaarten zijn een laagdrempelig middel om het belangrijke gesprek over (integriteit)dilemma's in gang te zetten.

## Bijlage 7: Defensie Materieel Organisatie

Jaarverslag Integriteit DMO 2021



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Voorwoord Directeur Defensie Materieel Organisatie</b>	<b>128</b>
<b>2</b>	<b>Integriteitorganisatie DMO</b>	<b>129</b>
2.1	Leidinggevenden	129
2.2	De stafadjudant DMO	129
2.3	Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID)	129
2.4	Strategisch integriteitsoverleg	129
2.5	Operationeel integriteitsoverleg	129
2.6	Decentraal Klachtencoördinatiepunt (DKP)	129
2.7	Netwerk vertrouwenspersonen	129
2.8	De adviseurs integriteit	130
<b>3</b>	<b>Bevorderen</b>	<b>131</b>
3.1	Cultuur	131
3.2	Opleiden en vormen	131
3.3	Leiderschapontwikkeling	132
3.4	HR-innovatie	132
3.5	Functioneringsgesprekken	132
3.6	Melden en meld- en klachtsystemen	132
<b>4</b>	<b>Bewaken</b>	<b>133</b>
4.1	Contactmomenten VP + trendanalyse	133
4.2	Meldingen	134
4.3	Klachten	134
4.4	Overige signalen	135
4.5	Inzet 'hulptroepen'/ondersteuning commandanten	135
4.6	Analyse zakelijke integriteitskwesaties	136
4.7	Registratie besluiten nevenwerkzaamheden	137
<b>5</b>	<b>Beschouwen</b>	<b>138</b>
5.1	Lessons learned & best practices	138
5.2	Vooruitblik 2022	138

# 1 Voorwoord Directeur Defensie Materieel Organisatie

Voor u ligt het jaarverslag Integriteit Defensie 2021, *de DMO bijdrage*. Het product van een gezamenlijk proces waaraan velen hebben bijgedragen. Het jaarverslag geeft aan wat we hebben geleerd in 2021; wat gaat goed en wat kan beter?

Daarnaast ook een vooruitblik op het jaar 2022. Defensie is een organisatie waarin sociale veiligheid, integriteit en professionaliteit voorop staan. De manier waarop medewerkers behoren te handelen en met elkaar om horen te gaan, staat omschreven in de Gedragscode Defensie en in de Gedragsregels Defensie Sociale Veiligheid en Integriteit. Deze gedragscode en -regels vormen de basis, óók voor de DMO medewerkers.



DMO gaat verder. In het 'DMO op Koers' document, opgesteld in het jaar 2021, presenteert DMO de gezamenlijke koers, zodat het voor iedereen duidelijk is: *'Dit is waar DMO voor staat, dit is waar DMO voor gaat'*. Een belangrijk benoemd element hierbij is: *'We investeren in onze mensen'*. Bij instroom en doorstroom van medewerkers sturen we bijvoorbeeld op diversiteit. Maar ook maken we ons sterk voor een veilig werkklimaat, door sociale veiligheid en integriteit te benoemen in functioneringsgesprekken, maar ook bij opleidingen en workshops.

Veiligheid, dit is juist nu van groot belang. In een wereld waarin op afstand werken normaal is geworden, of juist grensoverschrijdend gedrag steeds vaker in het landelijke nieuws komt. Kortom, ontwikkelingen in de wereld en binnen DMO die schetsen dat er vele onzekerheden zijn en daarmee ook onderstrepen dat het goed is om terug te kijken op 2021, maar ook om houvast te hebben bij 'onze reis in de toekomst'.

Mijn dank gaat uit naar alle medewerkers die een bijdrage leveren aan de sociale veiligheid en integriteit binnen de DMO.

Ik heb er alle vertrouwen in dat wij met deze medewerkers en met de vooruitblik op 2022 een goed fundament hebben als DMO en ook in dit jaar weer de brug kunnen slaan tussen willen en kunnen.

Utrecht, 31 januari 2022

Dr.ir. A.J. de Waard  
Vice-admiraal Technische Dienst



## 2 Integriteitorganisatie DMO

### 2.1 Leidinggevend

Primair zijn de leidinggevenden verantwoordelijk voor integriteit en zijn zij het eerste aanspreekpunt voor hun medewerkers. Daarnaast kunnen medewerkers die te maken krijgen met ongewenst gedrag zich laten bijstaan door een van de vertrouwenspersonen uit het netwerk van DMO. Leidinggevenden en medewerkers kunnen zich voor advies betreffende integriteitsaangelegenheden wenden tot een van de adviseurs integriteit van de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID).

Leidinggevenden geven invulling aan het integriteitsbeleid door - onder andere - het gesprek met de medewerkers over integriteit op gang te brengen en te houden. Voorbeelden hiervan zijn agendering op (werk)overleggen, tijdens functioneringsgesprekken en in voorlichtingen en workshops.

### 2.2 De stafadjutant DMO

De stafadjutant DMO levert in zijn hoedanigheid van "ogen en oren" van de directeur DMO ook een bijdrage aan een integere organisatie door medewerkers te wijzen op het bestaan en de rol van de integriteitsfunctionarissen van DMO. De DMO-brede coördinatie van integriteitszaken is bij de chef kabinet belegd.

### 2.3 Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID)

Naast de adviseur integriteit levert de COID ook ondersteuning in de vorm van risicoanalisten, onderzoekers en het Servicepunt Integriteit Defensie.

### 2.4 Strategisch integriteitsoverleg

Ter bevordering van de aandacht voor (het belang van) integriteit wordt eens in de twee maanden en in ieder geval zes keer per jaar, onder leiding van de directeur DMO het strategisch integriteitsoverleg gevoerd met plv. directeur DMO, directeur personeel en organisatie (DP&O), chef kabinet (CKab), coördinator vertrouwenspersonen (CVP), de sr. Adviseur VKAM Sociale Veiligheid, de stafadjutant, de adviseurs integriteit en vertegenwoordigers van de medezeggenschap (DMC).

### 2.5 Operationeel integriteitsoverleg

Ieder kwartaal zit de plv. D-DMO het operationeel integriteitsoverleg voor met de chef kabinet, coördinator vertrouwenspersonen, de stafadjutant DMO en de adviseurs integriteit. Hier wordt de voortgang van actuele casuïstiek besproken voor zover deze in de lijn is gemeld.

### 2.6 Decentraal Klachtencoördinatiepunt (DKP)

Het DKP mag benaderd worden door medewerkers, maar leidinggevenden hebben de verplichting de door hen ontvangen klachten te melden bij het DKP. Het DKP behandelt de klachten niet zelf maar registreert en legt de klachten bij de juiste klachtbehandelaar. In de DMO is dit DKP belegd bij de chef kabinet.

### 2.7 Netwerk vertrouwenspersonen

De vertrouwenspersonen (VP'n) zijn er voor die medewerkers die last hebben of hebben gehad van ongewenst gedrag. Bij de vertrouwenspersonen kunnen zij terecht voor een luisterend oor, advies en ondersteuning. De vertrouwenspersonen besteden naast de ondersteuning van collega's ook aandacht aan de introductie en presentatie van hun rol binnen hun eigen afdeling of eenheid om zo hun bekendheid en vindbaarheid te vergroten.

De DMO beschikt al gedurende vele jaren over een stabiel netwerk van vertrouwenspersonen. In 2021 is het netwerk van vertrouwenspersonen uitgebreid naar 44 vertrouwenspersonen. Dit netwerk wordt aangestuurd, gefaciliteerd en ondersteund door de coördinator vertrouwenspersonen. Deze coördinator is geplaatst in het kabinet van de directeur DMO.

De vertrouwenspersonen van DMO zijn een afspiegeling van het personeelsbestand van DMO en bestaat uit een evenredig aantal vrouwen, mannen, burgermedewerkers en militairen. Het netwerk is divers samengesteld voor wat betreft inschaling en leeftijd.

Vertrouwenspersonen DMO			
Locatie	Onderdeel	Aantal	Bijzonderheden
Amersfoort	JIVC	3	
Den Haag	B&BB/DPO	1	
Den Helder	JIVC	5	
Huis ter Heide	JIVC	1	
Bathmen	B&BB/ABB	1	Tevens VP t.b.v. DBBB Den Helder
Maasland	JIVC	2	
Oirschot	JIVC	2	
Poortugaal	DPO	1	
Soesterberg	KPU	2	
Stroe	JIVC	1	
't Harde	DMB	2	
Utrecht	Staf, DW&S, P&O, Projecten, Inkoop, DF&C, DMB, JIVC	22	Inclusief de CVP
Veenhuizen	DMB	1	Tevens VP t.b.v. Ruinen en Alphen
<b>Totaal</b>		<b>44</b>	

## 2.8 De adviseurs integriteit

De integriteitadviseurs geven gevraagd en onge-vraagd adviezen op het gebied van integriteit. De meldingen en adviesvragen van leidinggevend en resulteren doorgaans in één of meerdere adviezen. Het stellen van een vraag of het verzoek om advies hoeft niet altijd betrekking te hebben op het voorkomen van een schending (preventie) of hoe te handhaven (repressie). Adviezen worden ook gegeven over hoe integriteit in te richten, over het wel of niet uitvoeren van een risicoanalyse, over op welke wijze aan nazorg te doen na een intern onderzoek, over werkinstructies om integriteit beter te borgen, over de inrichting van een transparant proces voor het verzamelen van geld voor goede doelen, en over invulling van introductiedagen voor nieuw personeel/opleidingen.

Vanuit de COID wordt DMO ondersteund door twee integriteitsadviseurs. Deze adviseurs zijn geplaatst bij de COID en verrichten werkzaamheden voor DMO. Daarnaast is binnen het IT-domein een medewerker vrijgemaakt voor de ondersteuning van de lijn in de uitvoering van hun taken bij integriteitsvraagstukken. Deze medewerker wordt hierin bijgestaan door een administratieve medewerker die, bijvoorbeeld, de verslaglegging bij interne onderzoeken verzorgt. Periodiek vindt er overleg plaats tussen de adviseurs integriteit en hoofd staf JIVC om over casuïstiek, implementatie/uitvoering van beleid en plannen te praten.

## 3 Bevorderen

### Plan van Aanpak Sociale Veiligheid & Integriteit

#### 3.1 Cultuur

Ook in 2021 is uitvoering gegeven aan het veiligheidscultuurprogramma van DMO. Hiervoor hebben we gebruik gemaakt van de systematiek van de NEN Veiligheidsladder. Via de veiligheidsladder hebben de directies en bedrijven van DMO inzicht gekregen in de huidige veiligheidscultuur en hebben zij een plan van aanpak opgesteld waar verbetering mogelijk of noodzakelijk is. Daarnaast is het waarborgen van sociale veiligheid opgenomen in het Veiligheidsmanagementsysteem DMO. Het tweede deel van 2021 heeft volledig in het teken gestaan van de uitvoering van de Beleidsverklaring DMO; “voor het domein veiligheid is het onze ambitie om beter te presenteren dan de wettelijke veiligheidsnormen”. Oftewel werken aan de veiligheidscultuur in de dagelijkse praktijk. De verschillende bedrijven en directies hebben in 2021 de Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) geactualiseerd.

Ook is uitvoering gegeven aan de interventiematrix veiligheid. Deze matrix wordt al enige jaren gebruikt in de vorm van het concern-jaarplan op het gebied van sociale veiligheid. De uitvoering is gevolgd door het Strategisch Integriteitoverleg DMO, de Risk & Safety Board DMO en daarnaast getoetst met de Directiebeoordeling 2021.

In 2021 zijn roadshows georganiseerd, waarbij medewerkers van DMO zijn geïnformeerd over de noodzaak om aandacht te besteden aan Veiligheid, Kwaliteit, Arbeidsomstandigheden en Milieu (VKAM). Aan de hand van een vraag- en antwoordspel is gepoogd te achterhalen of het in de directie of het bedrijf ontbreekt aan VKAM-kennis en in welke hoedanigheid de VKAM-functionarissen de DMO-collega hierbij kunnen ondersteunen. De deelnemers aan de roadshow zijn verder proactief op zoek gegaan naar het samenspel van overtuigingen, ongeschreven normen, waarden, houding en gedrag. De input uit de roadshows zijn gebruikt bij het optimaliseren van het veiligheidsplan van de directie of het bedrijf.

#### 3.2 Opleiden en vormen

In het afgelopen jaar zijn 11 (online) onboardingsessies verzorgd voor 239 nieuwe DMO medewerkers. Deze nieuwe collega's zijn geïnformeerd over een veilige en sociale werkomgeving. Daarnaast is stil gestaan bij de mogelijkheid en vindbaarheid van de vertrouwenspersonen. Ook de verwachtingen op het gebied van integer handelen zijn uiteengezet.

Verder zijn er 2 workshops over zakelijke integriteit gegeven door de integriteitsadviseurs.

Voorts zijn 6 VKAM trainingen voor leidinggevendenden verzorgd. Tijdens de module sociale veiligheid zijn 90 leidinggevenden geïnformeerd over de architectuur van sociale veiligheid. In deze module is aandacht geschonken aan het veiligheidsmanagementsysteem, het herkennen en erkennen van risico's op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting, de gedragscode en het verbeteren van het (sociaal) veiligheidsbewustzijn met behulp van de veiligheidsladder.

Daarnaast zijn in 2021 diverse voorlichtingen verzorgd over sociale veiligheid.

Tot slot is in de DMO communicatie campagne 'Werkweek van de Toekomst' tijdens het thema Vitaliteit (april 2021) aandacht besteed aan sociale veiligheid en de daarbij behorende gedragsregels.

Op verzoek van een afdelingshoofd of commandant verzorgen de adviseurs integriteit voorlichtingen. Voorlichting/training vindt doorgaans interactief plaats om zoveel mogelijk aan te kunnen sluiten bij het eigen werkkterrein en niveau van integriteitsbewustzijn. Het wordt gegeven op alle niveaus aan afdelingen of groepen op diverse werkplekken. Er zijn het afgelopen jaar twee voorlichtingen verzorgd.

Integriteit, diversiteit & inclusiviteit en sociale veiligheid als onderwerp hebben een vaste plaats in de bijeenkomsten voor nieuwe medewerkers. Hieraan hebben de adviseurs COID en/of de CVP in 2021 twaalf keer een bijdrage geleverd.

In 2021 is er geen Training Morele Oordeelsvorming (TMO) gegeven bij DMO.

### 3.3 Leiderschapsontwikkeling

Naast het volgen van de VKAM-training voor leidinggevendenden is aan de leidinggevendenden van DMO ook een train de trainer- en coachingstraject aangeboden in het kader van de ingezette cultuurverbetering van een afdeling of team.

Rondom het onderwerp sociale veiligheid is een aantal trainingen voor leidinggevendenden door de COID i.s.m. Schouten en Nelissen ontwikkeld. Dit trainingsaanbod is onder de aandacht gebracht binnen DMO.

Binnen de corona-maatregelen is voorlichting gegeven over sociale veiligheid, integriteit en de gedragscode. Zaken waarbij DMO-breed op structurele wijze aandacht geschonken is aan deze belangrijke elementen zijn:

- Onboarding: vertrouwenspersonen, sociale veiligheid, zakelijke en sociale integriteit en security zijn integraal onderdeel van het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers;
- Sharepoint Employability;
- Psychosociale arbeidsbelasting in relatie tot het coronabeleid;
- Sociale veiligheid in relatie tot D&I.

### 3.4 HR-innovatie

DMO is gestart met het ontwikkelen van een HR-fundament waarin een aantal HR-vraagstukken concern-breed worden aangepakt. D&I is binnen DMO één van de thema's van het HR-fundament. Bij D&I gaat het beslist niet alleen over gender, maar ook over andere diversiteitsaspecten zoals culturele achtergrond, seksuele geaardheid en het hebben van een arbeidsbeperking. Maar ook over achtergrond en persoonlijkheid. De inspanningen van DMO belichten daarom een veel breder spectrum dan alleen het bevorderen van de instroom van vrouwen. Het herijkte plan D&I is besproken in de DMO-Raad. Dit plan zet middels een interactieve aanpak in op maatregelen voor een korte periode (half jaar), waarna de effecten zullen worden bekeken en geëvalueerd.

### 3.5 Functioneringsgesprekken

Sinds 2020 moeten sociale en fysieke veiligheid volgens de Gedragscode Defensie worden besproken in het functioneringsgesprek. De directeur DMO en Hoofden Diensteenheden hebben er op toegezien dat sociale veiligheid en integriteit is besproken in de functioneringsgesprekken (conform instructie BS/HDP i.s.m. DV 2019).

### 3.6 Melden en meld- en klachtsystemen

Medewerkers van DMO zijn voorgelicht over het meldsysteem en over het bestaan van de klachtenregeling en de klachtencommissie. Daarnaast is uitgelegd hoe en wanneer de klachtenregeling en de -commissie kan worden aangesproken en wat de medewerkers daarvan mogen verwachten. De afhandeling van de meldingen wordt gecoördineerd door de DKP-functionaris. Deze functionaris behandelt de klachten niet zelf, maar registreert en legt de klachten bij de juiste klachtbehandelaar.

Als voorportaal van de DMO Raad is de Risk & Safety Board DMO maandelijks bijeengekomen onder leiding van plv. directeur DMO om regie te voeren op:

1. De (sociale) veiligheid van de DMO organisatie en de DMO medewerkers zelf en de veiligheid van de - defensiebrede - producten en diensten van DMO.
2. De (sociale) veiligheid gerelateerde onderwerpen - die intern DMO opgelost kunnen worden - zijn vermeld in het Bedrijfsplan DMO en in de interventiematrix Veiligheid DMO 2019 (en verder).

## 4 Bewaken

### 4.1 Contactmomenten VP + trendanalyse

In onderstaande tabel zijn zowel de aard als de aantallen van de bij de vertrouwenspersonen besproken casuïstiek opgenomen. Niet iedere situatie die met een Vertrouwenspersoon (VP) wordt besproken zal leiden tot een melding. Voorbeelden hiervan zijn wanneer een vertrouwenspersoon de medewerker voldoende handvaten kan geven om een kwestie zelf op te lossen, of wanneer de medewerker ervoor kiest om geen verdere actie te ondernemen.

In totaal hebben de VP'n in 2021 33 registratieformulieren ingevuld, waarvan er 20 betrekking hadden op ongewenst gedrag, 3 op een arbeidsconflict en 10 formulieren hadden betrekking op privé aangelegenheden. Deze aantallen zijn slechts een beperkte weergave van de werkelijkheid. Er is ook het afgelopen jaar een lager aantal meldingen ontvangen, dan voor de COVID periode (2019). Wel is er een lichte stijging ten opzichte van vorig jaar, die wellicht verklaard kan worden door een aantal versoepelingen die zijn doorgevoerd. Een wetenschappelijke onderbouwing voor de toename ten opzichte van vorig jaar is er echter niet.

Daarnaast geldt ook voor het afgelopen jaar, dat de vertrouwenspersonen deze rol invullen naast hun reguliere werkzaamheden en dat ook zij als medewerkers van DMO het hoofd hebben moeten bieden aan de vele (vaak persoonlijke) uitdagingen die het afgelopen jaar met zich mee heeft gebracht.

Ongewenste omgangsvormen				
	2021	2020	2019	2018
Intimidatie	9	6	11	18
Seksuele Intimidatie	0	0	2	3
Agressie	0	0	10	0
Stalking	0	0	1	0
Discriminatie	0	0	0	2
Pesten/treiteren	8	3	14	11
Kwaadspreken	3	4	4	3
<b>Totaal</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>42</b>	<b>37</b>

## 4.2 Meldingen

In de applicatie 'melden voorval' kan zowel het bevoegd gezag als de individuele medewerker een voorval of een vermoeden van een schending melden. De rapportagesystematiek integriteit is Rijksbreed afgestemd. Een melding wordt in het systeem geregistreerd wanneer het vermoeden van een schending bestaat. Pas in de afdoening kan worden geconstateerd of er daadwerkelijk sprake is van een schending. De meldingen die in het MVV-systeem worden gemeld, worden bekend gesteld bij de adviseur van de COID die vervolgens advies aanbiedt aan de behandelaar van de melding. Het melding voorvallen registratiesysteem is per 1 november 2021 komen te vervallen en vervangen door een notificatiemelding. De onderstaande aantallen betreffen zowel de meldingen voorvallen als de notificaties.

## 4.3 Klachten

Het Decentrale Klachtencoördinatiepunt registreert alle klachten die op basis van de Klachtenregeling Defensie worden ingediend. Een klacht kan leiden tot het instellen van een klachtadviesinstantie die de klacht onderzoekt. Deze onderzoeken zijn niet opgenomen in de tabel in paragraaf 4.2 omdat onderzoeken ten gevolge van een klacht over ongewenst gedrag (door de Commissie Ongewenst Gedrag) geen interne Defensieonderzoeken zoals beschreven in de eerdergenoemde SG A/989 zijn.

	2021	2020	2019
Financiële schendingen	1	3	5
Misbruik positie, bevoegdheden en belangenverstrengeling	1	0	0
Lekken en misbruik van informatie	1	2	3
Misbruik van geweldsbevoegdheid	0	0	1
Ongewenste omgangsvormen	2	2	10
Misdragingen in de privésfeer	1	0	0
Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen/overschrijding interne regels	65*	3	1
Misdragingen volgens de klokkenluidersregeling	0	0	1
<b>Totaal</b>	<b>71</b>	<b>10</b>	<b>21</b>

\* 63 meldingen betreffen geen integriteit maar security in verband met inbreuken op het auteursrecht door het illegaal downloaden van films door binnenslapers van alle Defensieonderdelen op alle kazernes.

Aantal onderzoeken klachtadviesinstantie			
	2021	2020	2019
Aantal onderzoeken klachtadviesinstantie:			
*Lopende onderzoeken	0	0	0
*Afgeronde onderzoeken	0	0	3
<b>Bevindingen</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Gegronnd	0	0	1
Deels gegronnd	0	0	0
Ongegronnd	0	0	2
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>

#### 4.4 Overige signalen

Waar nodig worden vermoedens van integriteitsschendingen onderzocht. Zo doet DMO recht aan zowel de melder(s) als aan de betrokkenen. Een zorgvuldig onderzoek geeft inzicht in de feiten en omstandigheden waarna passende maatregelen genomen kunnen worden of de naam of namen van betrokkene(n) gezuiverd worden. Daarnaast geeft onderzoek de mogelijkheid te leren van een voorval en, bijvoorbeeld, procedures aan te passen om herhaling in de toekomst te voorkomen. Bij DMO is in 2021 één onderzoek gestart conform de SG A/989 Protocol Interne Onderzoeken Defensie.

#### 4.5 Inzet 'hulptroepen'/ondersteuning commandanten

In het derde kwartaal van 2021 is er in het kader van diversiteit en inclusiviteit een overleg geweest met de netwerken, te weten: Jong Defensie, Stichting Homoseksualiteit en Krijgsmacht, Stichting Vrouw en Defensie, Stichting Multi Cultureel Netwerk. Tevens sloten bij dit overleg vertegenwoordigers van de volgende onderdelen aan: Geestelijke Verzorging, Jong DMO, HDP/Project D&I, DOSCO/DPOD/Bureau D&I en DMC DMO. Het doel van dit overleg, dat één keer per jaar wordt gehouden, is informatie-uitwisseling.

Aantal onderzoeken vermoedelijke integriteitsschendingen				
	2021	2020	2019	2018
Aantal interne integriteitsonderzoeken:				
*Gestarte onderzoeken	1	0	2	3
*Lopende onderzoeken	1	1	1	1
*Afgeronde onderzoeken	0	1	1	2
<b>Aantal geconstateerde schendingen van integriteit</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>1</b>
Afdoening	2021	2020	2019	2018
Ontslag	0	0	0	0
Ambtsberichten/berisping	0	0	1	0
Verplaatsing	0	0	0	0
Overig	0	0	0	1
Geen maatregelen	0	1	0	0
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Het aantal geconstateerde schendingen uit onderzoeken hoeft niet overeen te komen met het aantal genomen maatregelen. Dit is te verklaren doordat bij één onderzoek meerdere medewerkers betrokken kunnen zijn die allemaal een maatregel opgelegd krijgen. Ook kunnen onderzoeken van een ander DO leiden tot maatregelen voor DMO medewerkers.

#### 4.6 Analyse zakelijke integriteitsschendingen

Adviseurs kunnen via meerdere wegen betrokken raken bij een casus: door een melding van een medewerker, door een melding en/of adviesvraag van een commandant c.q. leidinggevende, via het Meldpunt (dat ook voor externen benaderbaar is), of via het MVV. Daarnaast kunnen adviseurs preventief benaderd worden of ongevraagd een advies geven over een kwestie die (nog) geen melding is of wordt. Ook kan het zijn dat de medewerker of leidinggevende om andere redenen (nog) geen melding in het systeem wil doen of dat bij een adviesgesprek duidelijk wordt dat het geen integriteitsschending betreft. Dit verklaart het verschil tussen het aantal meldingen in het MVV en de registraties bij de adviseurs.

Zowel bij de preventieve adviezen als bij de adviezen naar aanleiding van een vermoeden van een incident kan de categorie 'misbruik positie, bevoegdheden en belangenverstrengeling' relatief veel voorkomen. De verklaring hiervoor kan deels gevonden worden in de reikwijdte van deze categorie zoals het aannemen van geschenken en uitnodigingen, het verrichten van nevenwerkzaamheden, sponsoring en zakelijke contacten met oud-collega's. Een ander deel van de verklaring ligt in de aard van de werkzaamheden van DMO; veel medewerkers onderhouden contacten met organisaties buiten Defensie zoals (potentiele) leveranciers waardoor vragen en incidenten zich kunnen voordoen.

Geregistreerde preventieve adviezen zakelijke integriteit			
	2021	2020	2019
Voorkomen van financiële schendingen	1	0	0
Voorkomen van misbruik positie, bevoegdheden en belangenverstrengeling	3	2	7
Voorkomen van lekken en misbruik van informatie	1	0	0
Voorkomen van misdragingen in de privésfeer	0	0	0
Voorkomen van oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen/faciliteiten	0	0	0
Voorkomen van overschrijding interne regels	1	0	1
Overig preventief	4	1	6
<b>Totaal</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>14</b>

Geregistreerde adviezen bij vermoeden van zakelijk integriteitsschending			
	2021	2020	2019
Financiële schendingen	1	0	3
Misbruik positie, bevoegdheden en belangenverstrengeling	3	4	4
Lekken en misbruik van informatie	1	2	1
Misdragingen in de privésfeer	2	0	3
Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen/faciliteiten	1	0	3
Overschrijding interne regels	2	7	3
Overige	2	6	7
<b>Totaal</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>24</b>



#### 4.7 Registratie besluiten nevenwerkzaamheden

De regeling nevenwerkzaamheden verplicht medewerkers om nevenwerkzaamheden die mogelijk de dienst (negatief) kunnen raken te melden via een registratieformulier. De integriteitsadviseur adviseert het Hoofd Defensieonderdeel over het te nemen besluit. Niet alle nevenwerkzaamheden zijn meldingsplichtig. Het komt voor dat medewerkers hun (voorgenomen) nevenwerkzaamheden voorleggen aan de integriteitsadviseur om te beoordelen op deze meldingsplicht. In de hierna te noemen aantallen zijn deze adviesverzoeken niet opgenomen; de tabel geeft uitsluitend de adviezen over de meldingsplichtige nevenwerkzaamheden weer. Het advies is in alle gevallen overgenomen in het besluit.

Bij een advies nevenwerkzaamheden wordt, in overleg met de melder, gekeken naar de mogelijke raakvlakken van de nevenwerkzaamheden met de functie binnen Defensie. Als er raakvlakken zijn die tot integriteitsschendingen kunnen leiden, wordt daar waar mogelijk advies gegeven om de nevenwerkzaamheden of de primaire functie zo aan te passen dat de risico's worden geminimaliseerd.

Een positief advies kan ook betekenen dat aanpassingen of afspraken mogelijk zijn om de combinatie van de nevenwerkzaamheden en de primaire functie werkbaar te maken. Het advies is dan positief mits aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan.

Er zijn geen adviezen gegeven over nevenwerkzaamheden van reservisten. Terugkerend zijn vragen vanuit DMO over reservisten die namens een leverancier optraden tijdens commerciële besprekingen. Over deze nevenwerkzaamheden adviseert de integriteitsadviseur van het DO waar de reservist actief is.

Overzicht nevenwerkzaamheden			
	2021	2020	2019
Aantal positief adviezen	9	8	5
Aantal negatieve adviezen	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>5</b>
Aantal adviezen niet opgevolgd	0	0	0
Aantal adviezen m.b.t. reservisten	1	0	0

## 5 Beschouwen

### 5.1 Lessons learned & best practices

Analyse op wat goed gaat, laat zien dat het aantal meldingen op diverse gebieden, in de tabellen bovenstaand benoemd prima trends laten zien. Bij elke kwestie is het in lijn met, of beter dan het jaar ervoor (of is er een onderbouwde verklaring voor de trend).

Leren van meldingen en klachten? Evalueren en analyseren? Wat belangrijk hierbij is, is goed overleggen binnen de DMO en 'elkaar weten te vinden'. Zoals eerder benoemd in dit rapport is er een Strategisch Integriteitsoverleg [SIO], dit overleg is een voorportaal van de DMO raad, een hartslag van de DMO. Minimaal 6 keer per jaar zit het kern-team samen, om te benoemen: Wat speelt er binnen de DMO, inclusief het hier direct op inspelen. Maar er wordt ook breder gekeken dan alleen de DMO: Wat zijn de trends en ontwikkelingen op het gebied van sociale veiligheid en integriteit en hoe komt dit terug naar de DMO? In gesprek blijven met elkaar, dát is 'the best practice'.

De lessons learned laten weten wat we graag zien in de vooruitblik naar 2022:

#### Vertrouwenspersonen

DMO beschikt over een solide, hecht, en professioneel netwerk van vertrouwenspersonen, dat vanaf 2006 gegroeid is tot 45 medewerkers. De afgelopen jaren is het personeelsbestand van DMO toegenomen. Vele, vaak jonge mensen, maar ook ervaren mensen van binnen en vooral van buiten Defensie hebben een functie bij DMO gevonden. Hoewel er veel aandacht wordt besteed tijdens de introductiedagen aan een sociaal veilige werkomgeving en de rol van de vertrouwenspersonen daarin, weerspiegelt het netwerk niet voldoende de aard en de omvang van het huidige personeelsbestand van Defensie. Om die reden staat 2022 in het teken van uitbreiding en verdere professionalisering van het netwerk van vertrouwenspersonen door een gerichte communicatie- en wervingscampagne.

#### Integriteit

DMO maakt zich sterk op het gebied van integriteit. Het is belangrijk en de DMO draagt dit uit. Mede om dit te ondersteunen heeft de D-DMO uitgesproken dat er ruimte gemaakt gaat worden voor een stafmedewerker integriteit/integriteitsfunctionaris. Deze persoon kan nog beter de kennis, de expertise, de ontwikkelingen en trends op dit gebied 'naar binnen halen' bij DMO. Deze persoon kan nog beter de relatie leggen tussen de missie, de visie, de kerntaken en de primaire processen van DMO met integriteit.

#### Sociale veiligheid

In de periode van 2020 t/m 2024 zal de DMO NEN Veiligheidsladder leidend zijn. Alle plannen die gaan over (Sociale) Veiligheid (VKAM) sluiten dan aan op de weg van trede 3 "BEREKENEND" naar trede 4 "PRO-ACTIEF". Dit is noodzakelijk om alle bestaande acties van vergelijkbaar kaliber te kunnen samenvoegen, stroomlijnen en de uitvoering voor de organisatie te vereenvoudigen. Dit sluit aan op de Agenda voor Veiligheid van de Directie Veiligheid. Daarbij wordt de aansluiting gezocht met de vijf grondoorzaken (ook wel lenzen genoemd) die daarin benoemd zijn.

In grote lijnen ziet het programma Sociale Veiligheid er, óók voor 2022 als volgt uit:

- a. Om persoonlijk inzicht in het risico van sociale onveiligheid te krijgen en voeling te houden met hun medewerkers, houden directeuren safety walks en safety talks.
- b. De maatregelen behorend bij de bevindingen van Werkblik dienen meer expliciet te worden gemaakt en gecommuniceerd met de medewerkers. Binnen 2 directies is geëxperimenteerd met kleinere metingen, zodat actuele informatie beschikbaar is. Komend jaar wordt een volgend Werkblik-onderzoek uitgevoerd.

- c. Ook besteden de reguliere opleidingen VKAM voor leidinggevenden en de VKAM-roadshows aandacht aan sociale veiligheid en best practices. Daarnaast wordt er actief gewezen op de workshops en trainingen aangeboden door de COID, zoals de workshop 'sociale veiligheid', de training 'Leidinggeven aan een Sociaal Veilige Werkomgeving die alle leidinggevenden kunnen volgen. En de training 'Sociale veiligheid voor jou en je team' voor kleine teams incl. leidinggevende.

**Kortom: DMO maakt zich sterk voor een mooi, gezond en veilig 2022!**

