



Ministerie van Defensie

Jaarverslag Integriteit Defensie

2022





Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1 Integriteitsorganisatie	6
2 Bevorderen	7
3 Bewaken	9
4 Beschouwen	13
5 Toekomstvisie	14
Bijlagen defensieonderdelen	15
Bijlage 1 Koninklijke Marine	16
Bijlage 2 Koninklijke Landmacht	34
Bijlage 3 Koninklijke Luchtmacht	52
Bijlage 4 Koninklijke Marechaussee	70
Bijlage 5 Bestuursstaf	90
Bijlage 6 Defensie Ondersteuningscommando	98
Bijlage 7 Defensie Materieel Organisatie	114

Voorwoord

In het jaar 2022 werd duidelijk dat vrede, vrijheid en veiligheid niet vanzelfsprekend zijn, ook niet op het Europese continent. Onder andere door de situatie in Oekraïne en de maatschappelijke ontwikkelingen, staat een solide en sterke Defensieorganisatie hoog op de politieke agenda. Dit heeft (onder meer) geresulteerd in een extra investering van vijf miljard in Defensie, waardoor wij ons op verschillende gebieden kunnen uitbreiden en versterken. Deze ontwikkeling brengt een grote verantwoordelijkheid, maar ook druk met zich mee. Het nemen van de beslissingen over de investeringen, over de transitie van de krijgsmacht en de ontwikkeling van het ministerie, vereisen een scherpe blik op de toekomst en het afleggen van rekenschap aan de samenleving. Ik zie dat de defensieonderdelen zich ten volle inzetten om de kernwaarden van Defensie te realiseren en waarborgen. Daar mogen wij met zijn allen trots op zijn.

Integriteit is het afgelopen jaar regelmatig onderwerp geweest van gesprek. De gebeurtenissen waarbij sociale veiligheid centraal staat, volgden elkaar op en zijn onderwerp geweest in de media en van het publieke debat. Dit dwingt ons om kritisch te kijken naar deze ontwikkelingen ten aanzien van normstelling, leiderschap en samenwerking, ook in onze eigen organisatie. Vraagstukken zoals 'wat is sociale veiligheid', 'waar liggen grenzen ten aanzien van gedrag', 'welke procedures en regels gelden er' en 'hoe gaan we om met mensen die met dit onderwerp te maken krijgen', spelen ook binnen de Defensieorganisatie een belangrijke rol.

Het zorgen dat mensen zich thuis kunnen voelen bij Defensie en het stimuleren van een diverse samenstelling van teams, waarbij iedereen wordt gerespecteerd voor zijn of haar bijdrage, is een doelstelling die iedere dag weer onze aandacht vraagt. Met elkaar moeten wij de morele grenzen maken en bewaken.

Voor u ligt het jaarverslag integriteit Defensie 2022. Integriteit - ook de zakelijke component hiervan - en sociale veiligheid zijn in 2022 nog steviger verankerd binnen de organisatie. Er is hard gewerkt om alle diensten en producten samenhangend met sociale veiligheid begrijpelijk en toegankelijk te maken voor iedereen, bijvoorbeeld door de



professionalisering van het Meldpunt Integriteit Defensie. Sinds de overgang naar het nieuwe registratiesysteem eind 2021, is er een stijging te zien in het aantal meldingen en heeft men beter zicht gekregen op mogelijke integriteitsschendingen. De meldingen zien voornamelijk op ongewenste omgangsvormen en (overtreding van) interne regels. Ook is het aantal integriteitsonderzoeken toegenomen. Deze stijging wil niet zonder meer zeggen dat er sprake is van meer integriteitsschendingen binnen Defensie, maar laat mogelijk zien dat men de weg naar het doen van een melding sneller weet te vinden en geeft blijk van een toenemend vertrouwen in de wijze waarop wij in staat zijn te reageren op signalen.

Laten we ons hard maken voor de verdere verankering van integriteit binnen onze organisatie en de soms moeilijke gesprekken met elkaar niet uit de weg gaan. Wij zijn samen verantwoordelijk voor het creëren en behouden van een sociaal veilige en integere Defensieorganisatie.

Mr. G.E.A. van Craaikamp
De Secretaris-Generaal

1 | Integriteitsorganisatie

De missie van Defensie is: beschermen wat ons dierbaar is. De visie van Defensie op integriteit en hoe de organisatie is ingericht op dit gebied, volgt uit deze missie. Defensie gelooft in sterke teams en medewerkers die in lastige situaties een goed ontwikkeld moreel kompas hebben. Om dit te bereiken is het van belang dat integriteit blijvende aandacht krijgt, daarom wordt in het integer met elkaar samenwerken doorlopend geïnvesteerd.

Het bereiken van de bijna zeventigduizend werknemers van Defensie vraagt om een goed georganiseerde, professionele integriteitsorganisatie met een duidelijk beleid. Op 7 juli 2022 is het verbeterde integriteitsbeleid van Defensie vastgesteld door de Secretaris-Generaal (SG). Dit beleid is tot stand gekomen op grond van bevindingen uit klankbordgroepen met voornamelijk medewerkers en in samenwerking met veel verschillende ketenpartners. De vijf sporen van het 'Plan van Aanpak Versterking Sociale Veiligheid' zijn verankerd in het integriteitsbeleid. Met deze verankering is uitvoering gegeven aan de aanbevelingen van de commissie Giebels.

Integriteitsorganisatie Defensie

De kaders rondom integriteit binnen Defensie worden aangegeven door de SG. Onder leiding van de Commandant der Strijdkrachten geven de hoofden van de defensieonderdelen vervolgens invulling aan het integriteitsbeleid binnen hun eigen organisatie. Defensie heeft een uitgebreid netwerk van medewerkers die zich richten op sociale veiligheid en integriteit. Zo beschikt elk defensieonderdeel over eigen vertrouwenspersonen en veelal ook adviseurs sociale veiligheid. In dit jaarverslag heeft elk defensieonderdeel een bijlage, waarin verder wordt beschreven hoe de eigen integriteitsorganisatie is opgebouwd.

Ook is er de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID). De COID voorziet de defensieonderdelen onpartijdig van advies. Zij is er voor iedereen die inhoudelijke of praktische ondersteuning nodig heeft ter bevordering van de integriteit binnen een team of bij integriteitskwesaties.

Meldstructuur en klachtenregeling

Defensie beschikt over een meldstructuur voor defensiemedewerkers die een (vermoedelijke) integriteitsschending of een vermoeden van een misstand willen melden. Dit kan bij de direct leidinggevende of bij het Meldpunt Integriteit Defensie (MID). Het MID is onafhankelijk in de organisatie gepositioneerd en wordt bemenst door het Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP). Bij dit MID kunnen ook oud-medewerkers en 'burgers buiten Defensie' terecht. Voor klachten beschikt Defensie over een klachtenregeling. Deze klachtenregeling wordt momenteel geactualiseerd. Klachten kunnen worden ingediend bij de direct leidinggevende van de aangeklaagde, een van de (de)centrale Klachtenpunten of via het MID.

Registratiesysteem

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). Het toewerken naar het IMK vindt plaats in drie stappen. De eerste twee stappen zijn reeds uitgevoerd. Eind 2021 is de mogelijkheid om integriteitsschendingen in PeopleSoft te melden beëindigd en is er overgegaan naar een nieuw meldformulier, zodat integriteitsmeldingen altijd via het centrale registratiesysteem van de COID worden vastgelegd. Naar verwachting wordt de laatste stap in 2023 gerealiseerd door het registratiesysteem van de COID en het klachtenregistratiesysteem samen te voegen, zodat er één centraal registratiesysteem overblijft. Hierdoor ontstaat een beter inzicht in het totaal van meldingen en klachten.

2 | Bevorderen

Dit jaarverslag is opgebouwd aan de hand van de drie velden van het integriteitsbeleid: Bevorderen, Bewaken en Beschouwen. In dit hoofdstuk komen de verschillende bevorderende activiteiten aan bod die in 2022 zijn uitgevoerd.

Communicatieplan integriteitsbeleid

De basis van ons integriteitsbeleid ligt in het realiseren van een cultuur waarbij alle medewerkers zich durven uit te spreken en wij met elkaar in gesprek gaan wanneer normen, waarden of grenzen dreigen te worden overschreden. Ter ondersteuning hiervan is een communicatieplan opgesteld. Voor de pilots van het communicatieplan ligt de focus op praktische dilemma's over verschillende voorbeelden van integriteitskwetsies.



De pilots zijn gestart in 2022 en lopen door in 2023. De pilots worden wetenschappelijk gemonitord, waardoor we verwachten inzicht te krijgen in de effectiviteit van de ingezette middelen. Op basis van de resultaten van deze monitoring en de ervaringen van betrokken medewerkers en eenheden, kan worden vastgesteld welke pilots in groter verband toegepast kunnen worden.

Voorlichtingen, trainingen en workshops

Defensie besteedt veel aandacht aan opleidingen en trainingen, waarbij de nadruk ligt op het verder ontwikkelen van leiderschap, het creëren van een veilige werkomgeving en het voorkomen en bespreekbaar maken van integriteitsschendingen. In 2022 zijn er 255 trainingen gegeven door een externe partner, waaraan ongeveer 2400 collega's hebben deelgenomen. Deze trainingen hebben betrekking op integriteit, diversiteit, leiderschap en een open aanspreekcultuur. Ook hebben medewerkers van de COID in 2022 ruim 200 preventieve activiteiten zoals workshops, trainingen, (gast)lessen, voorlichtingen en presentaties gegeven. Deze activiteiten vonden plaats t.b.v. diverse onderdelen en teams binnen de organisatie. De vraag naar opleidingen en trainingen neemt toe binnen de organisatie, daarom wordt hard gewerkt aan een verbeterd opleidingsaanbod. Naar verwachting is het vanaf 2024 mogelijk de gewenste opleidingen aan defensiemedewerkers aan te bieden.

Een concreet voorbeeld van een training ter bevordering van de professionaliteit van het integriteitsnetwerk is de Basis Leergang Integriteit (BLI). Het afgelopen jaar heeft de COID op verzoek van de defensieonderdelen de BLI ontwikkeld en verzorgd. De BLI bevordert de competenties en kennis van integriteitsfunctionarissen, beleidsmakers, adviseurs sociale veiligheid, instructeurs/trainers en vertrouwenspersonen binnen Defensie. De leergang wordt verzorgd in samenwerking met en mede door ketenpartners, zoals de Directie Veiligheid (DV) en Alternatieve Geschillen Oplossing (AGO).

'De training heeft voor een doorbraak gezorgd. Het team wil nu samen voor meer openheid en begrip voor elkaar gaan, zodat iedereen zich vrijer gaat voelen om zich te uiten'

Bij alle initiële opleidingen zijn veiligheid en integriteit opgenomen in het lesprogramma. Zo worden onder-officieren in opleiding op de Koninklijke Militaire School (KMS) aan de hand van presentaties en workshops bewust gemaakt van de gedragsregels, hun (voorbeeld)rol en staan ze stil bij de betekenis van een goed functionerend team.

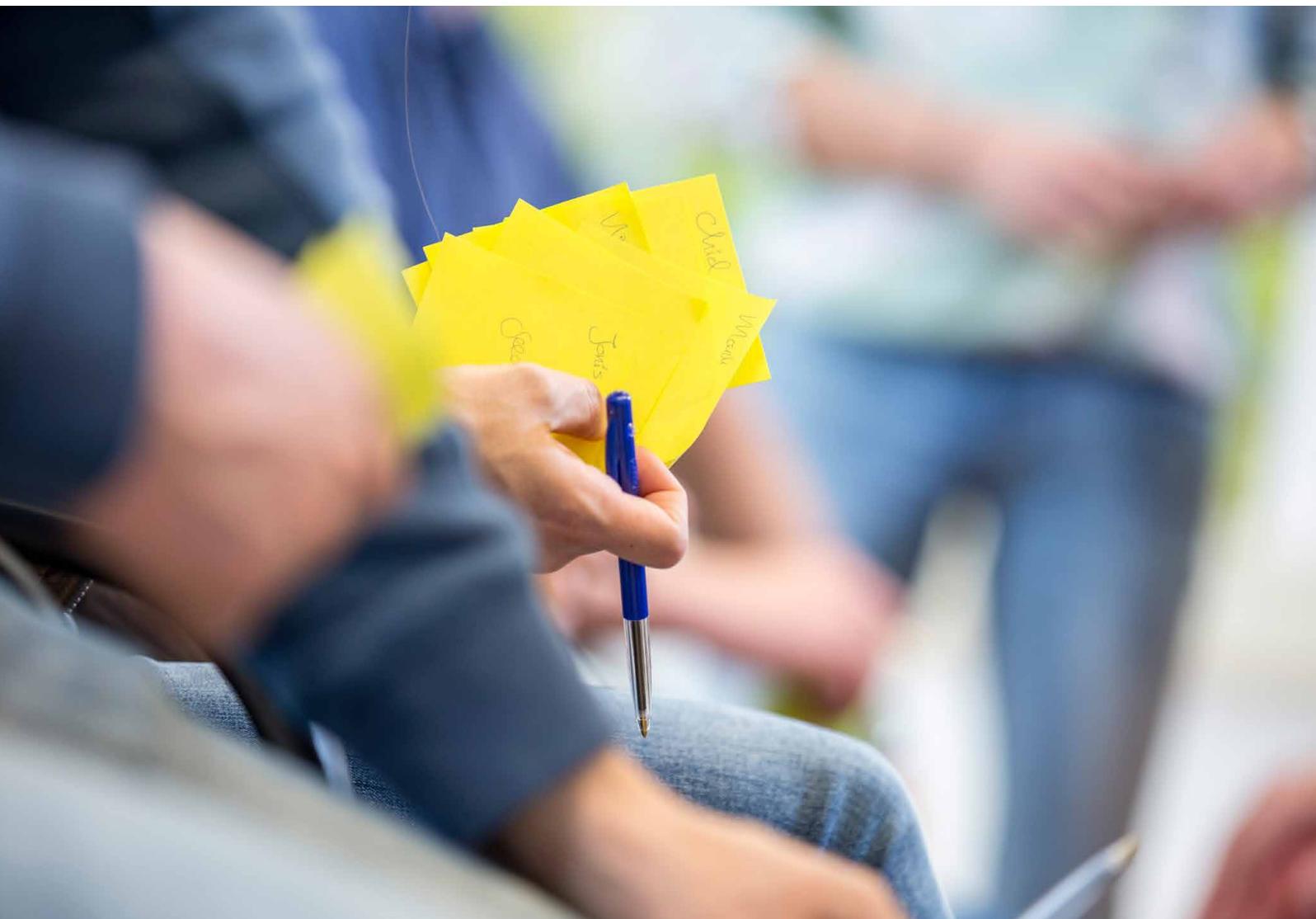
Inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen

Defensie streeft naar een sociaal veilige werkomgeving voor alle medewerkers. De huidige ontwikkelingen in de maatschappij laten zien dat dit voor veel organisaties een actueel thema is. Er is veel (media-)aandacht voor de manier waarop er met elkaar en middelen omgegaan wordt. Dit onderstreept het belang dat Defensie hecht aan een integere organisatiecultuur en voldoende aandacht voor sociale veiligheid. In 2022 zijn mede daarom verschillende initiatieven geweest op het gebied van integriteit, diversiteit en inclusiviteit, seksueel grensoverschrijdend gedrag en zakelijke integriteit. Zo is er in 2022 gestart met het organiseren van dialoogtafels, waarbij collega's met elkaar in gesprek

gaan over de actualiteit en de vertaalslag maken naar de eigen werkzaamheden. Vanuit de Kennisgroep Seksueel Grensoverschrijdend Gedrag van de COID zijn in 2022 voorlichtingen en lezingen gegeven, met als doel grotere bewustwording en het voorkomen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag. Op het gebied van zakelijke integriteit hebben we gewerkt aan het vergroten van het bewustzijn over het belang van integer samenwerken met externe en zakelijke partners.

Just Culture

Het Just Culture onderzoek richt zich op het bevorderen van een integere en veilige cultuur binnen teams. Het project, dat loopt sinds 2019, is gebaseerd op de (wetenschappelijke) principes van actie-onderzoek. Vanuit het Just Culture onderzoek wordt binnen teams geëxperimenteerd met initiatieven op het gebied van veiligheid en integriteit. Deze worden binnen het team besproken en geëvalueerd. Op deze manier wordt getracht praktisch toepasbare en effectieve initiatieven te ontdekken, zodat deze op de langere termijn breder in de organisatie kunnen worden toegepast.



3 | Bewaken

Met het bewaken van integriteit wordt bedoeld dat we signalen herkennen en met elkaar in gesprek gaan wanneer normen, waarden of grenzen (dreigen) overschreden (te) worden. Daar waar nodig melden we en treffen we (rechtspositionele of beheers) maatregelen. Het integriteitsbeleid richt zich er op dat situaties in eerste instantie met de eigen leidinggevende worden besproken. Medewerkers kunnen zich hierbij laten bijstaan door verschillende hulpverleners, waaronder een vertrouwenspersoon.

Defensie stimuleert leidinggevenden en medewerkers om conflicten en geschillen, waar mogelijk, met elkaar in overleg op te lossen. Hierbij kan ook ondersteuning door het cluster Alternatieve Geschillen Oplossing (AGO) gezocht worden. Er kunnen situaties zijn dat de medewerker het niet eerst informeel bespreekbaar kan of wil maken. Daarom kan een medewerker ook altijd een melding of een klacht indienen. Meldingen en klachten worden adequaat, professioneel, veilig en vertrouwelijk opgepakt.

Melden kan bij de direct leidinggevende of bij het Meldpunt Integriteit Defensie. Daarnaast kan een klacht worden ingediend conform de Klachtenregeling Defensie.

Overzicht geregistreerde meldingen

Eind 2021 is de eerste stap gezet om de meld- en registratiesystematiek te verbeteren en melden voor medewerkers eenvoudiger en vertrouwelijker te maken. In 2022 is de volgende stap gezet door alle meldingen centraal te registreren bij de COID. Integriteitsschendingen zijn eenvoudiger te melden via een webformulier en de 'Mijn Defensie'-app. Ook is de privacy van melder en betrokkenen beter geborgd, doordat alleen nog de mensen die betrokken zijn bij de behandeling van de melding geïnformeerd worden.

In 2022 zijn 667 (vermoedens van) integriteitsschendingen gemeld. Dit is een toename ten opzichte van 2021. De drie meest voorkomende geregistreerde (vermoedelijke) integriteitsschendingen zijn ongewenste omgangsvormen, misdragingen in de privésfeer en overschrijding interne regels.

Type (vermoedelijke) integriteitsschendingen	2021	2022
Financiële schendingen	28	24
Misbruik positie, bevoegdheden en belangenverstrengeling	14	25
Lekken en misbruik van informatie	16	15
Misbruik van geweldsbevoegdheid	0	0
Ongewenste omgangsvormen	92	281
Misdragingen in de privésfeer	83	151
Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen	81	30
Overschrijding interne regels	55	121
Overige	2	20
Totaal	371	667

Figuur 1. Meldingen van (vermoedens van) integriteitsschendingen, Standdatum 2022: 02-01-2023.

Er is een aantal mogelijke factoren die de toename in het aantal meldingen ten opzichte van 2021 verklaren. Ten eerste de overgang naar de nieuwe meld- en registratiesystematiek, waardoor Defensie centraal inzicht heeft in het aantal meldingen. Ten tweede kan de situatie rondom COVID ook van invloed zijn op het aantal meldingen. In 2022 zijn veel COVID-maatregelen los gelaten en zijn medewerkers weer vaker naar de werkplek gekomen. Dit heeft mogelijk bijgedragen aan het grotere aantal meldingen in 2022. Ten derde kan het een indicatie zijn dat defensiemedewerkers vaker iets melden wanneer zij een i-schending meemaken. Het is van belang de komende jaren de stijging in het aantal meldingen te bewaken en dit verder te onderzoeken om met meer zekerheid te kunnen stellen welke factoren van invloed zijn.

Ongewenst gedrag

Defensie voert structureel werkbelevingsonderzoek uit waarin ook aandacht is voor ongewenst gedrag. In het werkbelevingsonderzoek is defensiemedewerkers gevraagd of er in de afgelopen twaalf maanden ongewenst gedrag is voorgekomen binnen hun team en of zij in deze periode zelf ongewenst gedrag hebben ervaren. Aan medewerkers die zelf ongewenst gedrag hebben ervaren, is vervolgens gevraagd met welk soort ongewenst gedrag zij te maken hebben gehad en met wie het gedrag is besproken.

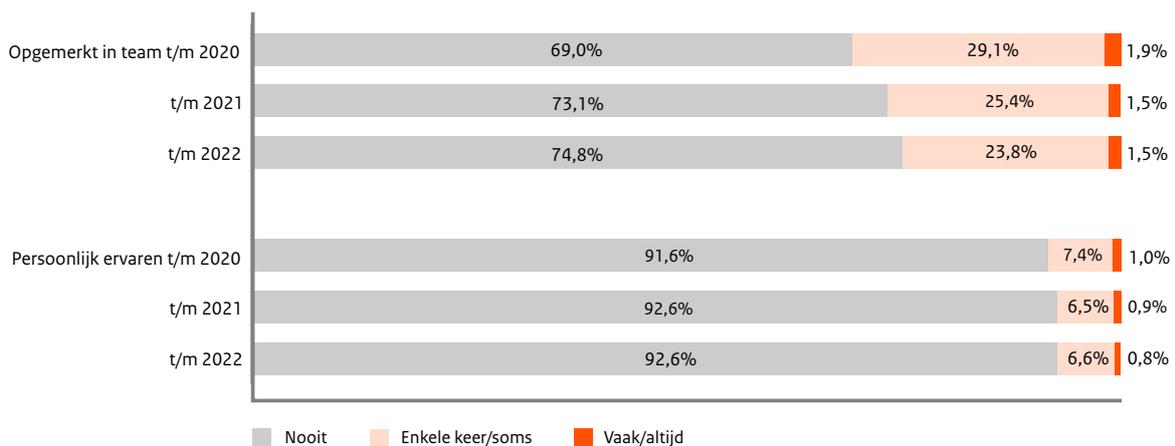
In 2022 is het aantal defensiemedewerkers dat ongewenst gedrag in het eigen team hebben opgemerkt of persoonlijk ervaren heeft procentueel licht gedaald.

Meldingsbereidheid

De lichte daling in ervaren ongewenst gedrag zoals die zichtbaar wordt in het werkbelevingsonderzoek en de toename in het aantal meldingen kunnen een indicatie zijn dat de meldingsbereidheid is toegenomen. Ook de vereenvoudiging van het meldproces kan hieraan hebben bijgedragen. In 2023 voert Defensie een peiling uit onder defensiemedewerkers naar de ervaren meldingsbereidheid. Dit geeft waarschijnlijk meer duidelijkheid over een eventuele toename van de meldingsbereidheid.

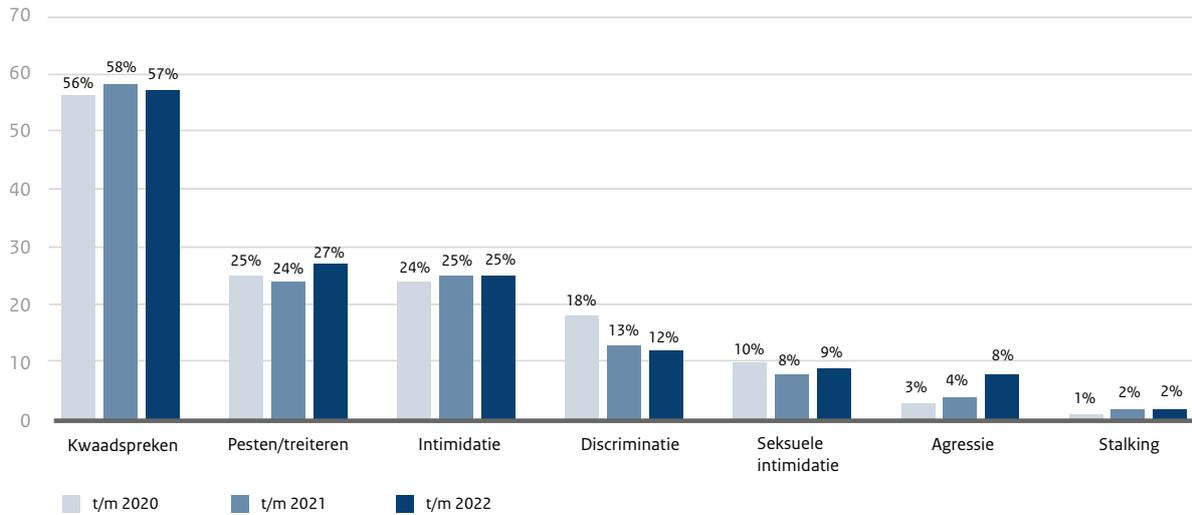
Verschillende vormen ongewenst gedrag

Binnen de groep collega's die persoonlijk te maken heeft gehad met ongewenst gedrag, komt kwaadspreken ¹ het vaakst voor. Collega's konden in het onderzoek meerdere vormen van ongewenst gedrag aankruisen. Na kwaadspreken kwamen pesten/treiteren en intimidatie het vaakst voor. Hoewel agressie minder vaak voorkomt dan andere vormen van ongewenst gedrag, is hierin een stijgende trend vanaf 2018 t/m 2021 te zien. Het is niet bekend wat deze verschuiving heeft veroorzaakt.



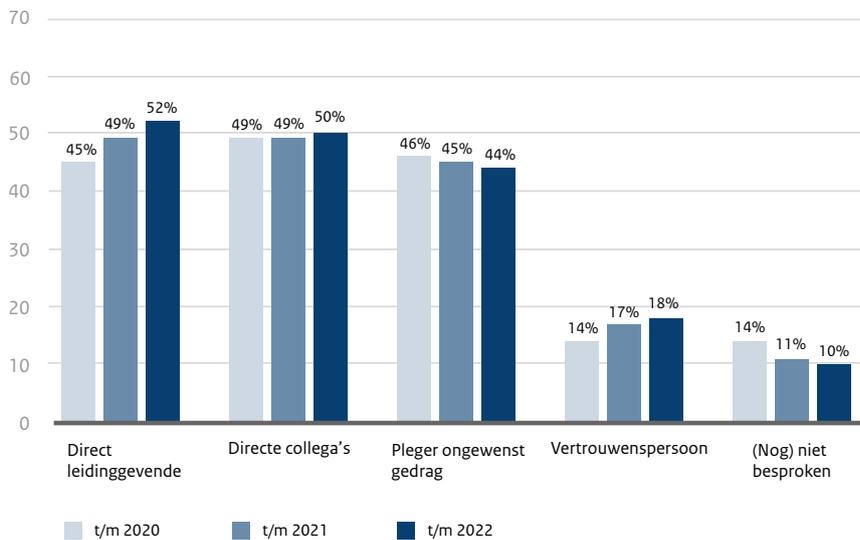
Figuur 2. Ontwikkeling van ongewenst gedrag opgemerkt en persoonlijk ervaren.

¹ Kwaadspreken; in een kwaad daglicht stellen, waarbij het gestelde (gedeeltelijk) waar of onwaar kan zijn.



Figuur 3. Vormen van persoonlijk ervaren ongewenst gedrag (als % binnen de groep die ongewenst gedrag ervaart).

Defensiemedewerkers die persoonlijk ongewenst gedrag ervaren, bespreken dit het vaakst met directe collega's, de direct leidinggevende en de pleger. Het persoonlijk ervaren ongewenst gedrag wordt steeds vaker met de direct leidinggevende besproken. De direct leidinggevende is het primaire aanspreekpunt voor medewerkers en kan een belangrijke bijdrage leveren aan het oplossen van de ongewenste situatie, daarom is dit een positieve ontwikkeling.



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

Geregistreerde casussen vertrouwenspersonen

Defensie beschikt over een groot netwerk van vertrouwenspersonen. In totaal vervullen ongeveer 850 defensiemedewerkers deze nevenfunctie naast de primaire functie binnen de organisatie.

Elk van de zeven defensieonderdelen heeft een eigen netwerk van vertrouwenspersonen, dat wordt gecoördineerd door een coördinator vertrouwenspersonen (CVP). De CVP heeft binnen het eigen netwerk ook een aantal senior vertrouwenspersonen. In 2022 is een start gemaakt met het certificeren

van deze senior vertrouwenspersonen en de CVP-en. Tevens is in 2022 gestart met een onderzoek door Nyenrode naar het stelsel van vertrouwenspersonen met als doel het stelsel verder te professionaliseren. Dit onderzoek wordt naar verwachting in 2023 afgerond.

Vertrouwenspersonen registreren de casussen waarbij zij ondersteunen. In de figuur hieronder is het totale aantal geregistreerde casussen van de afgelopen twee jaar weergegeven.

Er is de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in het verbeteren van de registratiediscipline van vertrouwenspersonen. Mogelijk heeft dit er toe geleid dat het aantal geregistreerde casussen een stabiel niveau heeft bereikt. Een eventuele invloed van het loslaten van de COVID-maatregelen lijkt niet terug te komen in de cijfers. De uitkomsten van het lopende onderzoek van Nyenrode geven waarschijnlijk meer duidelijkheid over welke factoren de meeste invloed hebben op het aantal geregistreerde casussen.

Geregistreerde klachten

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

ongewenst gedrag, een onbehoorlijkheidsklacht, of als combinatie van een klacht ongewenst gedrag en een onbehoorlijkheidsklacht.

In 2022 zijn 22 klachten ingediend door een (oud-) medewerker van Defensie (17 in 2021). In 2022 zijn dertien ontvankelijk verklaarde klachten ontvangen en behandeld door een Commissie Ongewenst Gedrag, ten opzichte van negen in 2021.

Misstanden

In 2022 hebben vijf personen een melding gedaan, waarvoor de status van klokkenluider is verleend. Dit is een toename ten opzichte van 2021 (geen personen die de status van klokkenluider hebben ontvangen). Bij het opstellen van dit jaarverslag lopen de onderzoeken naar de vijf meldingen uit 2022 nog.

Onderzoeken

In 2022 zijn er door de COID 18 integriteitsonderzoeken gestart, in 2021 waren dat er 11. Bij de Koninklijke Marachaussee (KMar)² zijn in 2022 116 rechtspositionele onderzoeken gestart, en 121 rechtspositionele trajecten aangaande integriteit afgerond. Hieronder bevinden zich trajecten die al in 2021 zijn gestart. In 115 van deze trajecten is er geconcludeerd dat er daadwerkelijk sprake was van een integriteitsschending.

Onderwerpen:	2021	2022
Intimidatie	119	120
Seksuele intimidatie	26	44
Agressie	9	15
Stalking	1	1
Discriminatie	42	27
Pesten/treiteren	87	91
Kwaadspreeken	43	58
Zakelijke integriteit	78	62
Overig: Arbeidsconflict	230	204
Overige: Privé omstandigheden	132	127
Overig: Anders	136	151
Totaal	903	900

Figuur 5. Geregistreerde casussen vertrouwenspersonen 2021 en 2022

² 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.

4 | Beschouwen

Naast het bevorderen en bewaken van integriteit is het belangrijk om te leren van integriteitsschendingen, dit kan middels het beschouwen hiervan. Leren van signalen, meldingen, klachten en voorvallen is essentieel om de integriteit binnen Defensie te versterken.

Beschouwende instrumenten: Risicoanalyse en Integriteitsthermometer

Voor het leren op het gebied van integriteit worden onder andere Risicoanalyses integriteit en Integriteitsthermometers gebruikt. Deze beschouwende tools worden ingezet om informatie te verzamelen en daar lessen uit te trekken.

Een Risicoanalyse integriteit (RAI) is een preventief instrument dat op verzoek van een commandant wordt ingezet om te bepalen welke risico's op integriteitsschendingen binnen een organisatieonderdeel voorkomen. In 2022 is de RAI verder doorontwikkeld in de zogenaamde 'RAI 2.0'. Kenmerk van de RAI 2.0 is het houden van interviews met een beperkt aantal key-players van een afdeling c.q. proces en het verlenen van ondersteuning bij het inventariseren en analyseren van kwetsbaarheden. De risicoanalisten geven vervolgens adviezen over mitigerende maatregelen om integriteitsrisico's tot een acceptabel niveau te beheersen. In 2022 is er tweemaal een RAI 2.0 uitgevoerd.



Een ander middel dat wordt ingezet is de Integriteitsthermometer. De Integriteitsthermometer is een nulmeting, die middels een online enquête meet hoe het is gesteld met het eigen beeld van het integriteitbewustzijn binnen een eenheid.

De Integriteitsthermometer is vooral een behulpzaam instrument om binnen eenheden in gesprek te gaan over onderwerpen die integriteit raken. Ook in 2022 zijn er een aantal Integriteitsthermometers uitgezet, hieraan hebben 2175 respondenten deelgenomen.

Registreren en meten: ontwikkelingen registratiesysteem

Sinds november 2021 is er een vereenvoudigd meldformulier gekomen dat via intranet en de mobiele devices beschikbaar is. Alle meldingen die via deze weg, via de leidinggevende of het MID bij een van de adviseurs integriteit van de COID bekend gemaakt worden, worden door de COID geregistreerd in het centrale registratiesysteem. Naar verwachting worden in 2023 het registratiesysteem van de COID en het klachtenregistratiesysteem samengevoegd zodat er één centraal registratiesysteem overblijft. Hierdoor ontstaat een beter inzicht in het totaal van meldingen en klachten.

Evaluatie COID en MID

In de motie van de leden Belhaj en Kerstens is de regering verzocht om het Meldpunt Integriteit Defensie (MID) en de COID te evalueren. Deze evaluatie is in 2022 uitgevoerd, de Tweede Kamer is hierover reeds geïnformeerd (Kamerstuk 35 300 X, nr. 83; Kamerstuk 35 925 X, nr. 88). De COID geeft momenteel invulling aan de verbeterpunten uit deze evaluatie.

5 | Toekomstvisie

Waar staan we nu?

Door de inval van Rusland in Oekraïne in februari 2022 zijn de geopolitieke verhoudingen veranderd. Het besef dat het noodzakelijk is om te beschikken over een robuuste militaire organisatie heeft geleid tot een sterke groei in beschikbare financiën en een grote druk om de capaciteit uit te breiden. Om als zwaarmacht zorgvuldig met onze mensen en middelen om te gaan is blijvende aandacht nodig voor (zakelijke) integriteit en sociale veiligheid.

Vertrouwen

Samenwerken vraagt om onderling vertrouwen en ambitie om gezamenlijk de gestelde doelen te bereiken. Zowel het geven van leiding, als het ontvangen hiervan wordt vormgegeven met elkaar, uitgaande van de voorliggende opdracht. De sociale veiligheid die hiervoor nodig is wordt gecreëerd door een goede wederzijdse communicatie. Sociale veiligheid is echter geen garantie tegen sociaal ongemak, sturen en aanspreken kan ook schuren. We moeten waakzaam blijven op het verschil tussen accuraat leidinggeven en grensoverschrijdend gedrag. Het maatschappelijk debat hierover naar aanleiding van incidenten in de media, wetenschap en politiek laat zien dat deze zoektocht collectief is.

Groei en kwaliteit

De COID is een organisatie die sterk gegroeid is, en die voor een grote opgave staat. Voor het komende jaar wordt verder geïnvesteerd in een stevige basis, zowel op het gebied van professionele ontwikkeling als op het gebied van informatiemanagement en communicatie. Dit om zowel de kwaliteit van onze diensten als de toegankelijkheid te optimaliseren. Daarnaast is de COID onderwerp van onderzoek naar aanleiding van een melding. Daar waar wij geloven in de kracht van melden en zorgvuldige opvolging hiervan, geldt dit ook onverkort voor onszelf. Wij staan voor een gezamenlijke aanpak met alle Defensieonderdelen, met de CVP'en 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 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 wordt beschouwd wat er beter kan. Zo beschermen wij wat ons dierbaar is.

Mr. Rinske M. Fieten

Directeur Centrale Organisatie Integriteit Defensie

Bijlagen

Defensieonderdelen

Bijlage 1	Koninklijke Marine	16
Bijlage 2	Koninklijke Landmacht	34
Bijlage 3	Koninklijke Luchtmacht	52
Bijlage 4	Koninklijke Marechaussee	70
Bijlage 5	Bestuursstaf	90
Bijlage 6	Defensie Ondersteuningscommando	98
Bijlage 7	Defensie Materieel Organisatie	114

Bijlage 1

Koninklijke Marine



Inhoudsopgave

	Appreciatie Commandant Zeestrijdkrachten	18
1	Integriteitsorganisatie CZSK	19
1.1	Organisatie CZSK	19
1.2	Vertrouwenspersonen	19
1.3	Adviseurs integriteit	20
1.4	Integriteitsteam CZSK	20
1.5	Admiraliteitsraad en Compliance board	20
2	Bevorderen	21
2.1	(Beleids-)activiteiten	21
2.2	Opleidingen en trainingen	22
2.3	Communicatie	25
3	Bewaken	26
3.1	Registratie integriteitskwesities	26
3.2	Casussen bij vertrouwenspersonen en trendanalyse	26
3.3	Meldingen HRHD	28
3.4	Overzicht interne integriteitsonderzoeken en afdoening	29
3.5	Onderzoeken Commissie Ongewenst Gedrag (COG)	29
3.6	Rechtspositionele maatregelen	29
3.7	Tuchtrecht	30
3.8	Registratie besluiten nevenwerkzaamheden	31
4	Beschouwen	32
4.1	Jaarplan met doel- en taakstellingen 2022	32
4.2	Beschouwen door te registreren	32
4.3	Cultuurverandering OZD	33

Appreciatie Commandant Zeestrijdkrachten

Op het gebied van sociale veiligheid op de werkvloer heeft Nederland een bewogen jaar achter de rug. De aandacht die ontstaan is na de uitzending van het YouTube programma Boos over grensoverschrijdend gedrag bij 'The Voice of Holland' is hiervan het startpunt geweest. Wat volgde waren meerdere onthullingen van misstanden in het nieuws. Het ging met name om seksueel en mentaal grensoverschrijdend gedrag.

Alle aandacht in de media zorgde voor een breed maatschappelijk debat. Duidelijk is dat grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer een breed fenomeen is en zich niet beperkt tot bepaalde sectoren. Het collectief bewustzijn hierover is vergroot. Uit alle informatie die in de media geschreven is over grensoverschrijdend gedrag is een aantal kenmerken zichtbaar geworden: de pleger heeft een bepaalde machtspositie; bij slachtoffers is er een bepaalde afhankelijkheid of ambitie die hen kwetsbaar maakt; maar ook een omgeving die zwijgt of weg kijkt.

Uitgangspunt bij Defensie en het commando zeestrijdkrachten is: 'Beschermen wat ons dierbaar is'. Dat geldt voor de inwoners van ons Koninkrijk en voor de medewerkers van Defensie zelf (militair, burger en reservist). Het is goed om je bewust te zijn van grensoverschrijdende kenmerken, zeker gezien de hiërarchisch opgebouwde structuur van onze organisatie.

Ook binnen CZSK leidde alle media-aandacht over grensoverschrijdend gedrag samen met de krantenartikelen in dagblad Trouw tot een verhoging van het aantal gesprekken bij de vertrouwenspersonen. Het bureau vertrouwenspersonen van CZSK is daarom het afgelopen jaar versterkt en de verdere professionalisering is doorgezet. Het grote netwerk van vertrouwenspersonen kan de medewerker met een hulpvraag goed en deskundig bijstaan. Het is belangrijk daarin te blijven investeren.

Daarnaast is het belangrijk dat bij onze eenheden wordt gewerkt aan onderling vertrouwen. Dit doe je door verbinding te maken met elkaar, door gezamenlijk betekenis te geven aan en afspraken te maken over wat psychologische veiligheid is. Door een sfeer te creëren waarin je vrij kunt zijn om



je mening te geven en, waar nodig, elkaar respectvol kunt aanspreken. Hoewel dit tijd en energie kost, levert het een sociaal veilige werkomgeving op. Een mooi voorbeeld hiervan is de wijze waarop de onderzeedienst het afgelopen jaar gewerkt heeft aan de onderlinge verbinding. Met elkaar is een cultuurveranderingstraject afgesloten door het definiëren van de kernwaarden. Hierover leest u meer in de CZSK-bijlage van het jaarverslag.

De CZSK-bijlage van dit jaarverslag geeft een overzicht van de uitgevoerde beleidsmaatregelen, 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.

Ik realiseer mij tegelijkertijd ook de betrokkenheid van de in deze rapportage opgenomen cijfers. Zij tonen slechts een deel van de werkelijkheid, geven trends aan en zijn voor mij aanleiding te blijven investeren in een sociaal veilige omgeving.

R.P. Tas
Vice-admiraal

Leeswijzer

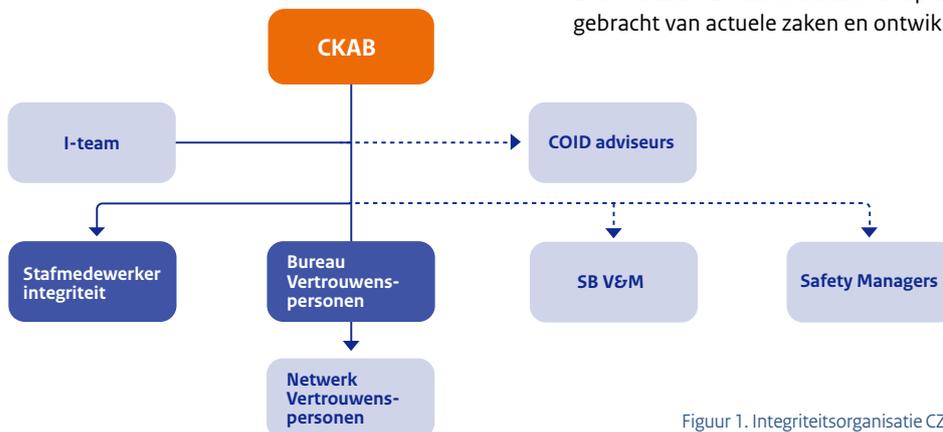
De bijlage van CZSK voor het jaarverslag integriteit defensie (JID) is ingedeeld in diverse hoofdstukken. Hoofdstuk twee beschrijft de integriteitsorganisatie van CZSK. Het integriteitsbeleid richt zich op drie pijlers: bevorderen (hoofdstuk 3), bewaken (hoofdstuk 4) en beschouwen (hoofdstuk 5). De bijlage van CZSK is conform deze drie pijlers ingedeeld.

1 | Integriteitsorganisatie CZSK

1.1 Organisatie CZSK

De chef kabinet (CKAB) heeft onder andere de taak het (doen) bewaken van de integriteit binnen CZSK. CKAB geeft direct leiding aan het bureau Coördinator Vertrouwenspersoon (CVP) 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) een senior adviseur integriteit en twee 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 zich binnen CZSK diverse medewerkers 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.



Figuur 1. Integriteitsorganisatie CZSK

1.2 Vertrouwenspersonen

Het Netwerk

De CVP wordt, naast de Assistent CVP, sinds 2022 officieel bijgestaan door een plaatsvervangend CVP. Deze uitbreiding van het Bureau Vertrouwenspersonen draagt bij aan de professionaliseringsslag die binnen CZSK is ingezet binnen het netwerk van vertrouwenspersonen. Het netwerk bij CZSK bestaat 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 2022 niet actief.

Naast vertrouwenspersonen zijn zestien 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 zo laag mogelijk te houden om een vertrouwenspersoon te benaderen.

Het grote netwerk van vertrouwenspersonen wordt door middel van een nieuwsbrief op de hoogte gebracht van actuele zaken en ontwikkelingen.

Doelstellingen CVP voor 2023

Dit jaar heeft in het teken gestaan van verdere ontwikkeling van het netwerk van vertrouwenspersonen. In 2023 wordt gewerkt aan de (door) ontwikkeling van:

- Een handboek vertrouwenspersonen in het voorschrift bedrijfsvoering. Het handboek is bestemd voor commandanten, leidinggevenden en het netwerk van (senior) vertrouwenspersonen binnen CZSK.
- Het certificeren van senior vertrouwenspersonen met als doel de professionalisering van het netwerk van vertrouwenspersonen.
- Invoeren van een *currency* om de kwaliteit van het netwerk beter te kunnen garanderen.
- 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.
- Organiseren van themadagen naar aanleiding van trends, gesignaleerd in de cijfers of media.

1.3 Adviseurs integriteit

De adviseurs integriteit voor CZSK zijn 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 en de workshops van de adviseurs richten 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 (na)zorg tijdens en na afronding van een melding. Advies wordt ook gegeven over preventieve en repressieve communicatie over integriteit. Een andere belangrijke taak van de adviseur is het geven van workshops, voorlichtingen en trainingen (preventie). Vanuit de COID wordt CZSK ondersteund door drie vaste adviseurs, te weten een senior adviseur en twee adviseurs integriteit.

Doelen en acties adviseurs integriteit CZSK

Doelen voor 2023 betreffen:

- De opleiding: 'het managen van integriteitsincidenten' ontwikkelen voor commandanten, chefs der equipage, afdelingshoofden en gelijkgestelde burgers.
- Instructeurs bijscholen in omgang met integriteitszaken.

1.4 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 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 Bijzondere Personeelszorg, de Chef der Equipage CZSK en Chef der Equipage CARIB, Stafadjutant Maritieme Teamtraining en Toegepast Leiderschap CZSK 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.

1.5 Admiraliteitsraad en Compliance board

Integriteit is wekelijks een onderwerp op de agenda van de Admiraliteitsraad (AR) als onderdeel van de compliance bijzonderheden. CKAB krijgt het woord om integriteitsonderwerpen bespreekbaar te maken. Vier keer per jaar is er voorafgaand aan het *Compliance Board* (CB), een domeinmanagersoverleg. Doel is om met alle compliance gebieden het *Integrated Risk Management* zo goed mogelijk binnen de organisatie in te richten en op elkaar af te stemmen.

2 | Bevorderen

Binnen CZSK wordt op diverse manieren aandacht besteed aan het integreren van sociale veiligheid binnen de organisatie. Dit hoofdstuk beschrijft de activiteiten die in 2022 binnen CZSK op dit gebied hebben plaatsgevonden alsook een overzicht van de opleidingen en workshops en de diverse manieren waarop over integriteit gecommuniceerd is.

2.1 (Beleids-)activiteiten

CZSK

Jaarplan met doel- en taakstellingen

In het jaarplan sociale veiligheid 2022 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 in 2022:

- Wat is sociaal (on-)veilig gedrag;
- Melden van (vermoeden van) integriteits-schendingen;
- Gender, diversiteit en inclusiviteit (GD&I);
- Sociale veiligheid in opleidingen;
- Rol vertrouwenspersonen.

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 overleg plaats over mogelijk gewenste ondersteuning in de vorm van bijvoorbeeld een risicoanalyse integriteit, training of voorlichting. De CVP spreekt gedurende deze week met de vertrouwenspersonen van de eenheid.

Vanaf 2022 is de P-week, als vast onderdeel, in het Operationeel Jaarplan (OJP) van CZSK opgenomen. Met de in september 2022 opgestelde nota 'Borging en invulling van de P-week (operationele eenheden)' 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.

Plan van Aanpak Gender, Diversiteit en Inclusiviteit (GD&I)

We verschillen niet alleen van elkaar door onze korpsen, dienstgroepen en vakkennis, maar ook door onze denkwijze, achtergrond, interesses, opleidingsniveau, seksuele voorkeur en afkomst. Deze verschillen zorgen ervoor dat op diverse manieren nagedacht wordt, naar oplossingen wordt gekeken en gehandeld wordt. Helaas kunnen verschillen ook leiden tot onbegrip en zelfs tot conflicten, achterstelling of pesterijen.

CZSK wil een inclusieve organisatie zijn waar mensen ongeacht achtergrond, afkomst, contractvorm (zoals burger, militair, reservist, externe inhuur), seksuele voorkeur, gender, leeftijd et cetera een fijne en veilige werkomgeving ervaren. Er is geen plaats voor ongepast en ontoelaatbaar gedrag. Zijn we nu dan niet inclusief? Jawel, maar niet inclusief genoeg. Uiteraard ervaren we verbondenheid en collegialiteit en 'maakt het de meesten niet uit wie of wat je bent'. Maar het moet juist WEL uitmaken. Juist die verschillen zorgen voor betere inzichten, betere besluitvorming en het dwingt ons op een andere manier met elkaar om te gaan.³

Binnen CZSK is door GPZ het actieplan GD&I opgesteld. In dit actieplan wordt richting gegeven aan meer GD&I binnen de organisatie en zijn concrete zaken benoemd die de komende jaren opgepakt gaan worden.

Safety Awareness Dag

In 2022 heeft het stafbureau Veiligheid & Milieu een Safety Awareness dag gehouden. Deze dag is georganiseerd voor commandanten, eerste officieren, chefs der equipage en de veiligheid- & milieu-adviseurs van CZSK. De dag werd afgesloten met een interactieve sessie tussen de adviseurs integriteit en de aanwezige deelnemers, waarbij het meldsysteem rondom (het vermoeden van) integriteitsschendingen centraal stond.

³ PVA GD&I CZSK

Defensiebreed

CZSK is betrokken bij de volgende defensiebrede projecten.

Animatiefilm Vertrouwenspersonen

In maart 2022 is de animatiefilm vertrouwenspersonen live gegaan. De animatie legt op een heldere en duidelijke manier uit wat een vertrouwenspersoon doet en in welke situaties je bij een vertrouwenspersoon terecht kunt.

Just Culture

Het actieonderzoeksproject Just Culture, uitgevoerd door de Nederlandse Defensie Academie (NLDA), richt zich op het versterken van sociale veiligheid. Vanuit dit project zijn verschillende Operationele Commando's (OPCO's), waaronder CZSK, bezig met het versterken van een sociaal veilige cultuur. Er wordt gewerkt vanuit de gedachte dat duurzame gedragsverandering van dit type verandering slechts mogelijk is wanneer het aansluit bij de overwegingen en gedachten van defensiemedewerkers zelf. Zij zijn immers degenen

die onveiligheid ervaren en ook het best weten wat er nodig is om daar verbetering in te realiseren. In december 2022 heeft een onderzoeker, in het kader van dit project, meegevaren aan boord van een marineschip.

2.2 Opleidingen en trainingen

Opleidingen, opfrisdagen en bijscholing Vertrouwenspersonen

Opleidingen tot vertrouwenspersoon worden defensiebreed georganiseerd. De kruisbestuiving van vertrouwenspersonen uit de diverse defensieonderdelen draagt bij aan een extra verdieping van de opleiding doordat kennis verkregen wordt over hoe het er binnen andere defensieonderdelen aan toe gaat. Naast het opleiden van nieuwe vertrouwenspersonen binnen CZSK (zie onderstaand overzicht) hebben in 2022 twee vertrouwenspersonen een certificeringsopleiding gevolgd. Ook zijn er voor vertrouwenspersonen 14 intervisies georganiseerd.

	T1 2022	T2 2022	T3 2022
Aantal opleidingen	3	4	6
Aantal opgeleide CZSK medewerkers	10	28	21

Figuur 2. Aantal opgeleide CZSK medewerkers tot vertrouwenspersoon.



Op 19 oktober heeft de landelijke dag voor vertrouwenspersonen plaatsgevonden, georganiseerd door Bureau Vertrouwenspersonen van CZSK. De dag stond in het teken van 'social media en ongewenst gedrag' en sloot daarmee aan bij het maatschappelijk gesprek dat ontstaan is na alle media-aandacht in ons land op het gebied van ongewenste omgangsvormen op de werkplek.

Verder is binnen CZSK in 2022 een start gemaakt met het ontwikkelen van 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. De verwachting is dat in 2023 de e-learning module wordt uitgerold.

Leerlijnen en gastlessen

Structureel wordt integriteit behandeld in de initiële opleidingen en de loopbaanopleidingen van 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).

De voorlichter ethiek & integriteit heeft voorlichting gegeven over sociale veiligheid aan:

- Nederlands Belgische operationele school;
- Voortgezette vakopleiding-Technische Dienst bij de technische opleidingen;
- LMV5: met bijzondere aandacht voor cyberpesten;
- Technische Dienst adjudanten van de operationele eenheden: met bijzondere aandacht voor de positie van takenboekers (leerlingen) aan boord;
- De Sociaal Medische Dienst (SMD): met bijzondere aandacht voor cyberomgangsvormen.

Type onderwijs	T1 2022	T2 2022	T3 2022
Leerlijn militaire vorming (LMV) 1 (matrozen die korporaal worden)	3	8	9
LMV 4 (voor sergeant-majoor, LTZzOC en gelijkgestelde burgers)	2	5	6
Chef der Equipage (CDE) opleiding	0	0	1
Commandanten Informatie Opleiding (CIO)	1	0	0
Pre-Joint Tertiaire Vorming (Pre-JTV) (voor (aankomend) stafadjudanten)	0	1	0
Caf-oudste opleiding (voor matrozen die functie van cafeteria oudste krijgen)	1	1	0
Veiligheid Management Systemen Defensie (VMS Def) opleiding (voor startende (staf-) functionarissen en leidinggevenden)	1	2	2
Personeel Organisatie Financiën en Materieel (PO€M) Introductie cursus voor nieuwe leidinggevenden bij DMI	0	1	1

Figuur 3. Aantal leerlijnen en gastlessen CZSK 2022.

Workshops en voorlichting op maat

Op verzoek van een afdelingshoofd of commandant verzorgen de adviseurs integriteit, de CVP en de afdeling personele zorg workshops en voorlichtingen op maat. De adviseurs hebben de navolgende workshops of voorlichtingen gegeven:

Trimester 1:

- Voorlichting integriteit, waarbij gebruik is gemaakt van het spelelement Kahoot aan het MT van de Directie Materiele Instandhouding.
- Een nieuwe workshop is in maart geïntroduceerd door de adviseurs integriteit bij de onderzeedienst. Met het MT zijn verschillende interactieve scenario's beoefend.

Trimester 2:

- Twee keer een voorlichting voor de leidinggevenden van P&O;
- Drie workshops met het spelelement van Kahoot! over integriteit;
- Vier keer een voorlichting over zakelijke integriteit voor vertrouwenspersonen.

Trimester 3:

- Zestien workshops integriteit (waarvan tien in het Caribisch gebied) met het spelelement van Kahoot!;
- Vier voorlichtingen zakelijke integriteit voor vertrouwenspersonen.

In 2022 zijn diverse workshops Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA) gegeven. Tijdens deze workshop wordt over het welzijn van de medewerkers gesproken en de ongewenste gedragingen die werkdruk en werkstress kunnen veroorzaken.

Toegepast leiderschap

Crew Resource Management

De essentie van Crew Resource Management (CRM) is dat, naast de gebruikelijke training van technische vaardigheden, op een andere, bredere manier naar teams wordt gekeken waarbij de samenwerking tussen mensen centraal staat en er veilig en efficiënt gewerkt wordt. CRM is bij de School voor Maritieme Vorming, Bedrijfsvoering en Onderwijs (SMVBO) onderdeel van de doorlopende leerlijnen militaire vorming (LMV) en wordt tevens onderwezen op het Koninklijk Instituut voor de Marine (KIM). In elke LMV is een gedeelte CRM in de lesstof geïntegreerd.

Het CRM samenwerkingsverband bestaande uit het bureau Maritieme Teamtraining en Toegepast Leiderschap (MTTL), de SMVBO en het KIM heeft de basisopleiding CRM ontwikkeld. Deze 2-daagse opleidingen zijn in 2022 vier keer gegeven. Tevens is een CRM expertiseopleiding ontwikkeld waarmee mensen die de CRM basisopleiding hebben gevolgd, met goed afronden van de CRM expertiseopleiding CRM facilitator worden en daarmee in staat zijn om te kunnen evalueren op CRM-vaardigheden binnen hun eigen eenheid. De pilot van de opleiding is in 2022 één keer gegeven. Daarnaast zijn er 10 teamtrainingen CRM in 2022 gegeven.

De internationale IMM (*Instructor Model Manager*) CRM-opleiding, gegeven door gastinstructeurs van de *United States Navy* (USN) is in 2022 één keer gegeven. Doelgroep van deze opleiding zijn begeleiders/instructeurs/opleiders van de Marine Training Command/Sea Training Command (MTC/STC) en de KM scholen.

In 2022 zijn als *pilot* de *seariders* van STC ondersteund op een OPV om specifiek te kunnen evalueren op CRM-vaardigheden.

Teamtraining

In 2022 heeft het bureau MTTL trainingen verzorgd aan zowel operationele eenheden in het opwerktraject als ondersteunende CZSK eenheden. De teamtraining heeft 78 keer plaatsgevonden, zowel in Nederland als in 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 2022 heeft bureau MTTL drie leergangen coachend leidinggeven CZSK verzorgd.

2.3 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. Tijdens managementvergaderingen staat integriteit als vast onderdeel op de agenda.

Alle Hens

Met ingang van 2022 is het maandblad Alle Hens van de Marine ingezet als platform om informatie over Leiderschap, Integriteit, Veiligheid en Environment te publiceren. Onderstaande onderwerpen zijn in 2022 aan de orde gekomen.

Editie Onderwerp

22/01 Meldsysteem op gebied van (vermoeden van) integriteitsschendingen

22/07 De rol van vertrouwenspersonen

Safetywalks

In april is aan de leden van de AR een handreiking Safety Walks sociale veiligheid uitgereikt waarmee het onderwerp sociale veiligheid ter sprake gebracht kan worden. De handreiking is in samenwerking met Stafbureau Veiligheid en Milieu (SB V&M) ook aan de ondercommandanten en overige leidinggevenden verstrekt.

Trouw

Tussen 12 februari en 12 maart heeft dagblad 'Trouw' vier krantenartikelen gewijd aan sociale veiligheid binnen de Marine, met als titels:

- Nederlandse matroos daagt Britse marine;
- De marine wordt langzaam vrouwvriendelijker, maar er is nog flink ruimte voor verbetering;
- Zo wil de onderzeedienst de 'blotebillencultuur' aanpakken;
- Deze marine topman wil de marine cultuur helemaal niet veranderen, maar wel gebruiken: 'vrouwen, join the navy!'.



3 | Bewaken

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

3.1 Registratie integriteitskwesaties

Voor CZSK worden diverse registraties met betrekking tot integriteitskwesaties bijgehouden: registratie van contactmomenten met de vertrouwenspersonen en de registratie van meldingen in de Human Resources Help Desk (HRHD).

Niet alle vermoedens van integriteitsschendingen worden geregistreerd in HRHD. Ook op andere punten binnen het sociale vangnet, zoals bij de Dienst Bedrijfsmaatschappelijk Werk, de Dienst Geestelijke Verzorging en de Inspecteur Generaal der Krijgsmacht, kunnen meldingen binnen komen. Deze meldingen zijn niet opgenomen in voorliggende rapportage daar deze niet als zodanig geregistreerd worden. Meldingen die worden gemeld via het Meldpunt Integriteit Defensie (organisatorisch ondergebracht bij het Centrum voor arbeidsverhoudingen overheids-personeel, CAOP) worden via de adviseur besproken met de lijn en zullen in deze rapportage in ieder geval zijn verwerkt in de adviezen in HRHD.

Naast het overzicht van de geregistreerde onderwerpen bij de vertrouwenspersonen en de meldingen in HRHD (uitgesplitst in diverse adviezen) geeft dit hoofdstuk inzage in de cijfers van het militair tuchtrecht, de rechtspositionele maatregelen, de integriteitsonderzoeken, de onderzoeken van de Commissie Ongewenst Gedrag (COG) en de adviezen met betrekking tot het verrichten van nevenwerkzaamheden.

3.2 Casussen bij vertrouwenspersonen en trendanalyse

De contactmomenten met vertrouwenspersonen worden per casus geregistreerd. In het registratie-formulier wordt, indien het vakje 'Overig-anders' gekozen wordt, gevraagd om verduidelijking. Op deze manier krijgen we een nog beter inzicht in het soort casus waar de vertrouwenspersoon voor benaderd wordt.

Bij een casus blijkt dat het vaak niet om één vorm van ongewenst gedrag gaat. Sinds 2021 kunnen in het registratieformulier, naast het hoofdonderwerp, ook bij-onderwerpen ingevuld worden. Op deze wijze is het voor bureau vertrouwenspersonen nog inzichtelijker wat onderliggende oorzaken zijn en geeft het sturing aan de intervisies en de preventie. CZSK heeft afgelopen jaren flink geïnvesteerd in haar netwerk van vertrouwenspersonen. CZSK heeft inmiddels een volwaardig bureau vertrouwenspersonen. Het bureau is in 2022 aangevuld met een plaatsvervangend CVP voor een duur van tenminste 2 jaar en was in 2020 al uitgebreid met een assistent CVP. Door de uitbreiding is er meer ruimte voor intervisie en preventie en wordt er een belangrijke kwaliteitsslag gemaakt. De intervisies, waarin het belang van registreren een terugkerend onderwerp is, lijkt daarmee zijn vruchten af te werpen.

Het aantal contactmomenten in 2022 (201) ten opzichte van 2021 (133) laat een stijging zien van ruim 51%.

Binnen CZSK lijkt alle media-aandacht over grensoverschrijdend gedrag samen met de krantenartikelen in het dagblad Trouw tot een stijging van de gespreks-onderwerpen 'Intimidatie' en 'Seksuele Intimidatie' te hebben geleid. Ook bij arbeidsconflicten werden vertrouwenspersonen meer gevonden dit jaar. Om in te spelen op deze twee trends werden er thema-voorlichtingen voor de vertrouwenspersonen verzorgd door Alternatieve geschillenoplossing (AGO) en de kennisgroep seksueel grensoverschrijdend gedrag van de COID.

Waar er in 2021 een toename zichtbaar was op het gebied van 'discriminatie op basis van politieke overtuiging' (coronavaccinatie problematiek), heeft deze trend zich niet doorgezet. Er lijkt berusting te zijn in het beleid dat wordt gevoerd.

Registratie onderwerpen vertrouwenspersonen	2020	2021	2022
Intimidatie	17	3	17
Seksuele intimidatie	8	6	20
Agressie: Fysiek	2	2	3
Agressie: Verbaal	2	1	2
Stalking	1	0	0
Kwaadspreken	7	6	5
Pesten en/of treiteren	11	11	12
Discriminatie: Ras	3	0	0
Discriminatie: Geslacht	1	0	2
Discriminatie: Seksuele geaardheid	1	0	0
Discriminatie: Transseksualiteit	0	0	0
Discriminatie: Politieke overtuiging	0	7	4
Discriminatie: Godsdienst en/of levensovertuiging	0	0	0
Discriminatie: Handicap en/of chronische ziekte	0	0	1
Discriminatie: Burgerlijke staat	0	0	0
Discriminatie: Leeftijd	0	0	0
Discriminatie: Nationaliteit	0	0	0
Discriminatie: Arbeidsduur	0	0	0
Discriminatie: Soort contract	0	0	2
Zakelijke integriteit: Financiële schending	1	0	3
Zakelijke integriteit: Lekken e/o misbruik informatie	0	3	1
Zakelijke integriteit: Misbruik positie / bevoegdheden / belangenverstrengeling	3	13	2
Zakelijke integriteit: Misbruik dienstmiddelen/faciliteiten	2	0	0
Zakelijke integriteit: Overschrijding interne regels	5	1	6
Zakelijke integriteit: Anders	2	3	3
Overig: Arbeidsconflict	36	34	41
Overig: Privé omstandigheden	19	31	45
Overig: Anders	26	12	32
Totaal	146	133	201

Figuur 4. Aantal onderwerpen vertrouwenspersonen CZSK 2020 - 2022.

Door de specificatie van het registratie-onderwerp 'overig-anders' werd duidelijk dat vertrouwenspersonen ook op regelmatige basis worden gevonden binnen de opleidingscontext. Vertrouwenspersonen worden benaderd voor het bespreken van twijfels over de beroepskeuze en bieden ondersteuning bij commissies van advies die gaan over de ontheffing uit de opleiding.

Het valt niet vast te stellen of het nu de investeringen zijn in bureau vertrouwenspersonen, een hogere meldingsbereidheid door de jarenlange investeringen in sociale veiligheid of een daadwerkelijke toename van ongewenst gedrag die een toename in de cijfers hebben veroorzaakt. Professionele en tijdige opvang en nazorg voor slachtoffers van seksueel grensoverschrijdend gedrag en ander ongewenst gedrag blijft een speerpunt voor CZSK, specifiek voor haar bureau vertrouwenspersonen.

3.3 Meldingen HRHD

De huidige wijze van registreren van meldingen is niet meer te vergelijken met voorgaande jaren nu sinds november 2021 de registratie van (vermoeden van) integriteitsschendingen niet meer via het 'Peoplesoft Melden Voorvallen (PSMV)' gaat. Daarom moet 2022 beschouwd worden als een 0-meting.

Een adviseur integriteit kan via meerdere wegen worden betrokken bij een incident: door een melding van een medewerker, door een melding en/of adviesvraag van een commandant c.q. een leidinggevende of via het Meldpunt Integriteit Defensie (dat ook voor externen benaderbaar is). In het HRHD-systeem wordt de registratie bijgehouden van de meldingen die bij de COID binnenkomen. De registratie wordt onderverdeeld in meldingen, klachten, adviezen en preventieve adviezen.

De adviseur integriteit kan preventief informatie geven aan leidinggevenden en medewerkers. In een dergelijk geval wordt een schending van integriteit mogelijk voorkomen. 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.

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 HRHD 2022	Totaal aantal registraties	Waarvan meldingen van (vermoeden van) integriteitsschendingen	Preventieve adviezen
Financiële schendingen	2	2	0
Interne regels	19	17	2
Lekken en misbruik van informatie	0	0	1
Misbruik van geweldsbevoegdheid	0	0	0
Misbruik positie en belangenverstremgeling	2	1	1
Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen/fac.	0	0	0
Misdragingen in de privésfeer	5	3	1
Ongewenste omgangsvormen	43	24	2
Overige	5	0	0
Totaal	76⁴	47⁵	7

Figuur 5. Aantal geregistreerde meldingen CZSK 2022.

4 De cijfers van CZSK zijn gebaseerd op het daadwerkelijk eindtotaal en wijken daarom af van het totaal dat in het hoofddocument staat met peildatum 02-01-2023.

5 De cijfers van CZSK zijn gebaseerd op het daadwerkelijk eindtotaal en wijken daarom af van het totaal dat in het hoofddocument staat met peildatum 02-01-2023.

3.4 Overzicht interne integriteitsonderzoeken⁶ en afdoening

Aantal onderzoeken vermoedelijke integriteitsschendingen	2020	2021	2022
Aantal interne integriteitsonderzoeken:			
Gestarte onderzoeken	1	2	1
Afgeronde onderzoeken	1	2	0

Figuur 6. Aantal integriteitsonderzoeken CZSK 2020-2022

3.5 Onderzoeken Commissie Ongewenst Gedrag (COG)

In 2022 is er één schriftelijke klacht over ongewenst gedrag ingediend. Deze is door de klachtbehandelaar aangeboden aan de COG.

3.6 Rechtspositionele maatregelen

Binnen P&O behandelt Cluster Administratief Recht (CAR) van Bureau Aansturing & Regie (A&R) de rechtspositionele maatregelen na ongewenst gedrag van een medewerker.

Aan een militair kan als strafmaatregel alleen een ambtsbericht of ontslag, zonder het predicaat 'eervol', worden opgelegd. Voor burgers geldt dat ook andere strafmaatregelen mogelijk zijn. Waarschuwingsbrieven worden nog wel toegepast. Dit zijn formeel echter geen rechtspositionele maatregelen. Een waarschuwingsbrief is namelijk geen besluit, maar vormt een intern sturingsmiddel om de medewerker te laten weten welk gedrag wel en niet wordt verwacht.

Indien het voornemen bestaat om een medewerker een strafmaatregel op te leggen, zoals een ambtsbericht of ontslag wegens wangedrag, wordt dit aan betrokkene bekendgemaakt en wordt betrokkene uitgenodigd voor een hoor- en adviescommissie (HAC) om zijn zienswijze op dit voornemen te geven.

Belangrijk is dat de HAC geen op zichzelf staande onderzoekscommissie is. Voordat een medewerker voor een HAC wordt uitgenodigd, moet eerst een voorgenomen besluit (bijvoorbeeld tot oplegging van een ambtsbericht of ontslag) worden genomen op basis van de dan bekend zijnde feiten en ter beschikking staande gegevens. Er zijn verschillende bronnen voor deze informatie (niet limitatief):

- interne verklaringen;
- rapporten interne onderzoeken;
- rapporten naar aanleiding van klachtencommissies ongewenst gedrag;
- strafrechtelijke informatieverstrekkingen van de Koninklijke Marechaussee of het Openbaar Ministerie;
- zittingsverslagen van uitspraken van de strafrechter;
- straffenformulieren.

In onderstaande figuur is een overzicht gegeven van het aantal opgelegde rechtspositionele maatregelen en verstuurdde waarschuwingsbrieven per jaar. Ook is opgenomen in hoeveel gevallen er, om uiteenlopende redenen, uiteindelijk geen maatregel is opgelegd.

Rechtspositionele maatregelen	2020	2021	2022
Ontslag	15	25	21
Ambtsbericht	4	5	11
Waarschuwingsbrief	16	35	26
Geen maatregel	0	3	0
Totaal	35	68	58

Figuur 7. Aantal rechtspositionele maatregelen CZSK 2020-2022.

⁶ Conform SG A/989 met instellingsbeschikking.

3.7 Tuchtrect

Het militair tuchtrect is een middel om, op korte termijn, duidelijk te maken dat ongewenst gedrag niet wordt geaccepteerd.

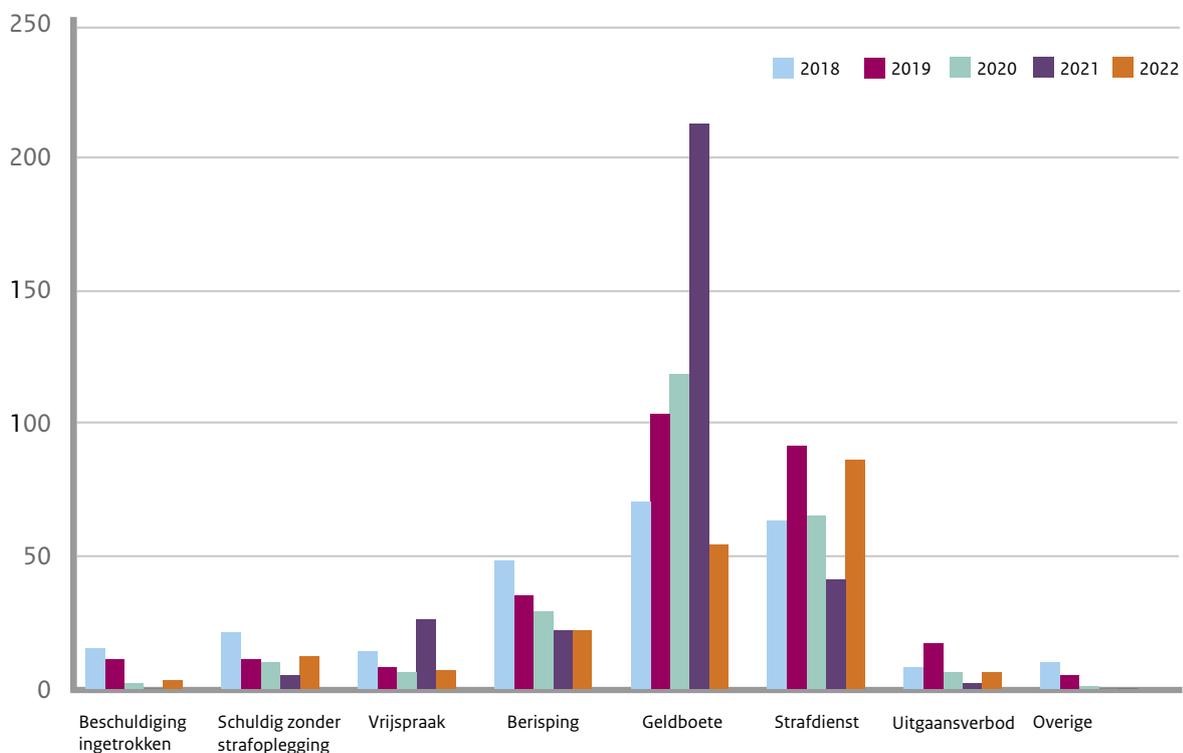
Tuchtvergrijpen	2020	2021	2022
Aantal	237	308	190

Figuur 8. Aantal tuchtvergrijpen CZSK 2020-2022.

Over 2022 lijkt het aantal tuchtvergrijpen weer terug op het gemiddelde niveau (zelfs iets lager) dan 2020 en daarvoor, na de opvallende piek in 2021. Gelet op dit groot aantal tuchtgevallen in 2021 bij de opleidingseenheden, lijkt de trend van minder tuchtvergrijpen bij de operationele eenheden zich voort te zetten. Een alternatieve verklaring is dat er minder wordt gerapporteerd. Hier bestaan echter

nog geen concrete aanwijzingen voor. Sterker, eenheden laten zich nog steeds graag voorlichten over de procedures rondom het tuchtrect, ook naast de reguliere voorlichting tijdens de Eenheid van de Week. Een relatieve daling die in het oog springt, is het aantal geldboetes, waar juist het aantal strafdiensten wat hoger is dan gemiddeld.

Soorten maatregelen



3.8 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 moeten worden gemeld. 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. C-ZSK heeft in alle gevallen het advies overgenomen.

Gegeven adviezen nevenwerkzaamheden	2020	2021	2022
Positief advies	11	18	12
Negatief advies	1	0	1
Totaal	12	18	13

Figuur 9. Aantal adviezen nevenwerkzaamheden CZSK 2020-2022.

In 2022 is in totaal 13 keer een advies op een registratie nevenwerkzaamheden uitgebracht. Dit is een gemiddeld aantal ten opzichte van de jaren daarvoor.



4 | 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.

4.1 Jaarplan met doel- en taakstellingen 2022

Bij CZSK is jaarplan integriteit 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 alsook aspecten uit het plan van aanpak Versterking van de sociale veiligheid binnen defensie.

Terugkijkend naar het jaarplan en de doel- en taakstellingen 2022 zijn deze grotendeels behaald of nog in ontwikkeling. Zo is op een actieve manier is het afgelopen jaar het meldsysteem onder de aandacht gebracht: tijdens de *Safety Awareness Dag* en met een artikel in *Alle Hens*. In het komend jaar zal defensiebreed geïnvesteerd worden in (animatie) filmpjes over ongewenst gedrag die ingezet kunnen worden bij opleidingen en voorlichtingen.

4.2 Beschouwen door te registreren

Bij 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.

Registreren

Eind 2021 is gestart met een nieuwe manier van melden en registreren van meldingen. Er zal voortdurend aandacht moeten worden besteed aan de nieuwe manier van melden en registreren. De cijfers van 2022 kunnen worden gezien als een nulmeting om de ontwikkelingen of trends de komende jaren te kunnen analyseren.

M3-meting

Door de afdeling 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 alsook een onderdeelrapportage per defensieonderdeel.

De rapportage van de tweede helft van 2022 is nog niet verschenen bij het opstellen van het jaarverslag. Uit de CZSK-rapportage van de eerste helft van 2022 blijkt dat de tevredenheid onder CZSK medewerkers nagenoeg gelijk is gebleven ten opzichte van de tweede helft van 2021.

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.

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 de sociale veiligheid schade toebrengen.

4.3 Cultuurverandering OZD

In 2018-2019 is een drietal militairen werkzaam bij de Onderzeedienst vervolgd en veroordeeld voor ernstig wangedrag tegen een collega militair. De admiraliteitsraad en groepscommandant waren van mening dat, hoewel het gedragingen van individuen betrof, dit een onderliggend probleem had. De Onderzeedienst is daarom in opdracht van de AR een cultuurveranderingstraject gestart. Het traject is afgesloten met het definiëren van de kernwaarden van de Onderzeedienst.

De Kernwaarden zijn in meerdere rondes, onder begeleiding van de COID, bepaald. Allereerst is per eenheid, zowel de onderzeeboten, Zr. Ms. Mercurus en de staf aan de hand van een lange lijst van waarden, een shortlist gemaakt. Vervolgens is er met een selectie van in totaal ongeveer 16 personen uit de eerder genoemde groepen gediscussieerd welke woorden uit die shortlist het beste bij de Onderzeedienst passen. Dat zijn geworden:

Samen

We zijn trots op onze onderzeedienst. Tijdens een vaarperiode leef je dicht bij je collega's aan boord. Je ziet deze mensen bijna net zoveel als je eigen familie, de saamhorigheid is groot. Je bent vaak samen op pad en leert op elkaar te vertrouwen. Deze situatie kent dan ook geen ruimte voor individuen. Je wordt gedwongen een teamspeler te zijn. Samen los je dingen op. Aan boord en daar buiten.

Doelgericht

We doen er alles aan om onze vijanden te slim af te zijn. Stil en sluw gaan we te werk. Recht door zee als het kan en flexibel als het moet. Dat geldt voor iedereen aan boord en daarbuiten. We hebben een sterke focus op wat er moet gebeuren en weten hoe we dat kunnen bereiken. We zijn daadkrachtig en geven niet op voordat we ons doel bereikt hebben.

Bekwaam

Kennis en kalmte is heel belangrijk aan boord. Nog belangrijker zijn de mensen die deze kennis goed kunnen toepassen en de kalmte bewaren om op de juiste manier weten te handelen. Deze mensen zijn bekwaam. Bekwame mensen delen hun kennis en dragen op deze wijze bij aan de veiligheid aan boord van onze boten. Om bekwaam te blijven moet je leren. Uit boeken en van elkaar, elke dag weer. Onze flipper laat zien dat we bekwaam zijn.



Deze kernwaarden zijn een aambeeld waaraan je gedrag kan toetsen, maar ook waar je over in gesprek kan gaan met nieuw geplaatsten en 'oude rotten'. Dat het werkt, blijkt aan de stevige –in de goede zin– discussie die bij de totstandkoming soms gevoerd werd.

Dat het cultuurveranderingstraject in 2022 beëindigd is, betekent niet dat de Onderzeedienst 'er is'. De cultuur is iets wat een terugkerend onderwerp op elk niveau is, in de juiste taal geschikt voor het betreffende publiek. Dit is nu in ieder geval onderdeel van de bedrijfsvoering van de Onderzeedienst.

Bijlage 2

Koninklijke Landmacht



Inhoudsopgave

Voorwoord Commandant Landstrijdkrachten	36
1 Inleiding	37
2 Organisatie Sociale Veiligheid en Integriteit CLAS	37
2.1 De eenheden van het CLAS	37
2.2 SV&I binnen de bedrijfsveiligheidsorganisatie CLAS	37
2.3 Overlegstructuren	38
2.4 Netwerk vertrouwenspersonen CLAS	38
2.5 Integriteitsadviseurs COID	40
3 Bevorderen	41
3.1 Rapportage eenheden CLAS	41
3.2 Activiteiten eenheden	41
3.3 Bespreken en aanspreken	42
3.4 Versterken vaardigheden	42
3.5 Gedragscode	42
3.6 Aandacht borgen	43
3.7 Bevorderen meldingsbereidheid	43
3.8 Bestendigen	44
4 Bewaken	45
4.1 Contactmomenten vertrouwenspersonen en trendanalyse	45
4.2 Meldingen Voorval in Peoplesoft (PSMV) en Human Resources Helpdesk (HRHD)	46
4.3 Overzicht van in HRHD geregisterde adviezen integriteitsadviseurs	47
4.4 Registratie besluiten nevenwerkzaamheden	49
4.5 Overzicht integriteitsonderzoeken en afdoening	49
5 Beschouwen. Beschouwen wat goed gaat en beter kan	51
5.1 Beschouwen wat goed gaat en beter kan	51
5.2 Communicatie	51
5.3 Beschouwen door te meten	51
5.4 Ontwikkelen	51

Voorwoord

Commandant Landstrijdkrachten

In 2022 is het Commando Landstrijdkrachten volop ingezet bij missies en nationale taken. De inval in de Oekraïne op 24 februari heeft ons met de neus op de feiten gedrukt. Een landmacht die samenwerkt, die levert en waarin het prettig samenwerken is, is essentiëler dan ooit. We werken samen met onze internationale partners en leveren eenheden in onder andere Roemenië en Litouwen. We draaien op volle kracht. Dit vergt veel van al het personeel van het CLAS. Fysiek maar ook mentaal. Een sociaal veilige werkomgeving is daarom cruciaal en de basis voor ons functioneren. Wij moeten als CLAS een integere organisatie zijn, waarin alle medewerkers, militair en burger, veilig kunnen werken, waarin het gewoon is dat je de ander aanspreekt op gedrag - ongeacht rang - en waar geen plaats is voor ongewenst gedrag en integriteitsschendingen. En waarin het gewoon is dat je accepteert dat je aangesproken wordt vanuit het principe van een lerende organisatie. Omdat we vandaag beter willen zijn dan gisteren, en morgen beter dan vandaag.

Sociale Veiligheid was in 2022 ook het hoofdthema op de CLAS Safety dag. Het is mooi om te zien dat veiligheid en in het bijzonder sociale veiligheid en integriteit met dit soort initiatieven steeds meer onderdeel uitmaakt van onze reguliere bedrijfsvoeringprocessen. Zoals u in deze CLAS bijlage kunt lezen ontplooiën zich bij de CLAS-eenheden steeds meer initiatieven ter verbetering van de sociale veiligheid. Ik realiseer mij terdege dat dit niet altijd makkelijk is. Van alle CLAS medewerkers wordt immers een grote mate van integriteitsbewustzijn gevraagd. Dat je beseft wat het effect kan zijn van jouw handelen op de collega's om je heen, en op personen buiten het CLAS.

Maar ook dat je begrijpt wat het belang is van een sociaal veilige werk- en leeromgeving voor jezelf en je collega's. Voor een landmacht waarin mensen prettig kunnen werken. Sociale veiligheid is uiteindelijk een onmisbare schakel bij het verhogen van onze gevechtskracht en bij het creëren van



ons voortzettingsvermogen. Als die sociaal veilige omgeving ontbreekt, kan dat ernstige gevolgen hebben voor (mentale) gezondheid, werkplezier, en de veiligheid van collega's. 'Defensie beschermt wat ons dierbaar is' begint immers bij onszelf.

Op dit moment doen we waar we als landmacht goed in zijn. We beschermen Nederland. We kijken naar elkaar om en gaan respectvol en integer met elkaar om. Sociale veiligheid en integriteit zijn hiervoor de basis.

M.H. Wijnen
Luitenant-generaal

1 | Inleiding

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 betreft dus een continu proces. Commandanten en leidinggevendenden 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. In deze bijlage staat informatie over en activiteiten van de volgende CLAS organisatiedelen:

- **De eenheden van het CLAS:**
 - Staf CLAS
 - 11 Luchtmobiele Brigade (11LMB)
 - 13 Luchtmobiele Brigade (13Ltbrig)
 - 43 Gemechaniseerde Brigade (43Mechbrig)
 - Operationeel Ondersteuningscommando Land (OOCL)
 - Defensie Grondgebonden Luchtverdedigingscommando (DGLC)
 - Korps Commandotroepen (KCT)
 - Opleidings- en Trainingscommando (OTCo)
 - 1 German/-Netherlands Corps (1GNC)
 - Materieel Logistiek -commando (MatlogCo)
- **De bedrijfsveiligheidsorganisatie CLAS;**
- **Het netwerk van vertrouwenspersonen CLAS;**
- **De integriteitsadviseurs van de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID), dedicated aan het CLAS.**

2 | 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.

2.1 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 (SV&I). 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 en conform de lokettenleidraad IGK. 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.

2.2 SV&I binnen de bedrijfsveiligheidsorganisatie CLAS

De adviescapaciteit op het gebied van SV&I is in de nieuwe bedrijfsveiligheidsorganisatie CLAS 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).

Dit vanuit het oogpunt een omgeving te creëren waarin iedere medewerker zijn of haar zorgen kan uiten, ideeën kan inbrengen en vragen kan stellen. Vanuit het perspectief van veiligheid (safety) draagt dit bij aan het lerend vermogen van de organisatie (just culture principe).

De reorganisatie bedrijfsveiligheidsorganisatie CLAS is in 2022 afgerond. Op het niveau van staf CLAS zijn twee stafadviseurs voor het aandachtsgebied SV&I aangesteld, bij de onderliggende eenheden zijn negen adviseursfuncties SV&I. Deze functies zijn nagenoeg gevuld. Eind 2022 is de evaluatiefase van de reorganisatie gestart, naar verwachting zal medio 2023 het eindrapport worden opgeleverd.

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 gepositioneerd.

2.3 Overlegstructuren

Binnen de CLAS organisatie zijn een aantal SV&I overlegstructuren ingericht. Voor de adviseurs SV&I van Staf CLAS en de eenheden vindt een functioneel SV&I-overleg plaats. Hierin worden lopende zaken behandeld, maar wordt ook aandacht besteed aan verdieping en deskundigheidsbevordering door o.a. deel te nemen aan cursussen en symposia. Zo hebben de SV&I-adviseurs bijv. deelgenomen aan het symposium 'Future Focused Leadership' en zijn zij ook betrokken geweest bij de vernieuwde werkwijze rondom psychosociale arbeidsbelasting (PSA) in de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E).

De adviseurs SV&I Staf CLAS vertegenwoordigen het CLAS bij het Defensie Integriteitsoverleg (DIO). Daarnaast vindt er op het niveau Staf CLAS periodiek het zogenoemde 'vijfhoeksoverleg' plaats onder leiding van Chef Kabinet waaraan een stafadviseur SV&I, 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 een koppelvlakkenoverleg. Dit betreft een overleg binnen Staf CLAS met collega's waarvan de dossiers grote raakvlakken hebben met het dossier SV&I. Dit overleg heeft als functie om afstemming met elkaar te hebben en een integrale benadering te bewerkstelligen. Dit overleg bestaat uit de stafadviseur SV&I, de stafadviseur Diversiteit & Inclusiviteit, hoofd bureau project Leiderschap & Vorming en de stafadviseur Gender.

2.4 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. Het VP-werk kent een wettelijke borging in de Arbowet Artikel 3, lid 2. Binnen Defensie is het een officiële nevenfunctie met een door de Secretaris-Generaal vastgesteld functieprofiel. Daarnaast zijn de functies CVP en VP geborgd in de SG Aanwijzing 984 m.b.t. integriteit en de Klachtenregeling Defensiepersoneel. De VP zorgt voor eerste opvang, adviseert, biedt begeleiding en kan 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) heeft 283 opgeleid en actief in te zetten VP'n in nevenfunctie. De verdeling in 2022 ziet er als volgt uit:

- Naar geslacht : 98 vrouwen en 185 mannen.
- Naar rang/schaal : 46 officieren,
144 onderofficieren,
44 manschappen en
49 burgers van schaal
5 t/m 12.

Het netwerk VP CLAS is in 2022 t.o.v. 2021 met 41 VP'n uitgebreid.

Het jaar 2022 heeft voor een groot deel in het teken gestaan van het opleiden van toekomstig VP'n CLAS die op de wachtlijst stonden vanwege de COVID-bepalingen in 2021; de groeps grootte van de basisopleidingen VP was teruggebracht van maximaal 12 deelnemers naar maximaal 8 deelnemers. De in 2021 gestarte proef om ook 'paarse' basisopleidingen VP aan te bieden, is in 2022 definitief een vast onderdeel van het opleidingsprogramma geworden.

Voor CLAS betekent dit dat er naast 'groene-CLAS' basisopleidingen deelnemers ook ingedeeld kunnen worden in de 'paarse' basisopleidingen. Het aantal 'paarse' basisopleidingen is voor de CLAS behoefte echter niet voldoende, vandaar dat er extra 'groene' basisopleidingen zijn georganiseerd.

De deelnemers ervaren de 'paarse' basisopleiding als uitdagender vanwege de aanwezigheid van deelnemers van andere OPCO's en dus andere (sub)culturen en een bredere kijk op Defensie in zijn algemeenheid. De trainers geven aan dat er meer sprake is van synergie in de groep. De bekostiging van deze 'paarse' opleidingen wordt over alle defensieonderdelen verdeeld.

Verder heeft CLAS in het kader van verdere professionalisering 14 opfrisdagen voor reeds opgeleide CLAS VP'n georganiseerd met in totaal 99 deelnemers. De COID heeft workshops i.s.m. Schouten & Nelissen ontwikkeld die ook voor de VP'n van defensie zijn opengesteld. De workshops "mindbug" en "kameraadschap" zijn door de CLAS VP'n als leerzaam en verhelderend ervaren. De COID heeft n.a.v. de positieve reacties op de workshops in overleg met de CVP-n besloten in 2023 het aanbod voor de VP'n defensie breed nog meer toe te spitsen op deze nevenfunctie. Deze workshops worden tot op heden door de COID betaald.

Op 19 oktober 2022 is voor het eerst in 2 jaar de defensiebrede VP-dag in Stroe georganiseerd. Vanwege COVID was het niet mogelijk om de jaarlijkse VP-dag in 2020 en 2021 te laten plaatsvinden. Het thema dit jaar was: sociale media en pesten. Deze dag is door de Directie Veiligheid betaald. Dit alles in het kader van het verder professionaliseren van de VP-nevenfunctie.

De CVP'n van defensie hebben nog steeds het maandelijks CVP-overleg, waarbij het uitgangspunt is: standaardisering waar mogelijk en maatwerk waar nodig. Sr adviseur Bedrijfsvoering van de Directie

Veiligheid is altijd een deel van dit overleg aanwezig. Daarnaast vindt er 3 tot 4 maal per jaar overleg plaats met de COID o.l.v. de D-COID.

In verband met het aflopen van het raamcontract met de opleider ETOP zijn de CVP Bestuursstaf en de CVP CLAS namens de CVP-collega's in overleg met medewerkers van Staf DOSCO/I&C/A&O-I&J geweest voor het opstellen van een plan van eisen voor een nieuwe (Europese) aanbesteding. Op 7 december 2022 is deze nieuwe aanbesteding via de geëigende kanalen opengesteld.

De Klachtenregeling Defensiepersoneel wordt aangepast; de nieuwe regeling zal meer 'synchroon' lopen met de SG Aanwijzing 989. De CVP'n spelen een belangrijke rol in het proces om eventueel tot een klacht ongewenst gedrag te komen. De CVP CZSK en de CVP CLAS nemen namens de CVP-collega's deel aan het overleg m.b.t. deze regeling. Dit overleg staat o.l.v. DJZ.

In november heeft op verzoek van de CVP'n een eerste overleg plaatsgevonden met de voorzitters van de Commissie Ongewenst Gedrag (COG). Deze Commissies worden samengesteld n.a.v. een schriftelijke klacht ongewenst gedrag. Aanleiding van dit overleg was dat een aantal CVP'n hadden vastgesteld dat er een verschil in behandeling door diverse voorzitters van COG-zaken was. Het eerste overleg zal in 2023 een vervolg krijgen. Defensie heeft sinds 28 jaar een VP-netwerk. Dat vraagt om bezinning en reflectie: "Doen we, CVP'n en VP'n, de dingen goed en doen we de goede dingen?" Deze vraag is als onderzoeksvraag besproken met de Directie Veiligheid met als resultaat dat de Directie Veiligheid een aanbesteding met de onderzoeksvraag buiten Defensie heeft uitgezet. De Universiteit van Nyenrode heeft een dusdanig onderzoeksvoorstel opgesteld, dat de Directie Veiligheid Nyenrode de opdracht heeft gegeven dit onderzoek uit te voeren. In juli 2022 is het onderzoek gestart en de resultaten zullen medio 2023 gepresenteerd worden.

Sinds 4 november 2021 is het niet meer mogelijk om een integriteitschending via het MVV-systeem te doen. Rapport Giebels uit 2018 heeft laten zien dat deze wijze van melden voor de medewerker niet laagdrempelig is, noch als veilig wordt ervaren. De COID heeft de opdracht gekregen een veiliger en ook laagdrempeliger manier van melden voor de medewerker te ontwikkelen, dat in 2022 is geïmplementeerd.



2.5 Integriteitsadviseurs COID

De COID, ressorterend onder de Secretaris-Generaal (SG), ondersteunt het CLAS met vier dedicated integriteitsadviseurs, die gevraagd en ongevraagd kunnen adviseren op het gebied van integriteit naar aanleiding van meldingen en adviesvragen van leidinggevenden 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 of in voorkomend geval de commandant adviseren. Een vraag of een verzoek om advies van leidinggevenden 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 advies op het gebied van integriteit aan commandanten, leidinggevenden en medewerkers op alle niveaus in de organisatie.
- Het geven van voorlichting en workshops aan kaderleden, instructeurs, leidinggevenden 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 leidinggevenden sinds 2020 verplicht om de COID te betrekken.

3 | Bevorderen

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

Bevorderen van SV&I zit vaak in kleine dingen, door bijvoorbeeld oprechte belangstelling te tonen. Het begint met de 'tone at the top', waarbij commandanten en leidinggevendenden hun medewerkers uitnodigen zich uit te spreken en adequaat gebruik maken van de input. Waarbij tevens geldt dat de commandant uiteindelijk verantwoordelijk is voor het te nemen besluit. Dit hoofdstuk behandelt de diverse sociale veiligheid en integriteitsactiviteiten die hebben plaatsgevonden.

3.1 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 'bespreekbaar maken, 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.

3.2 Activiteiten eenheden

In 2022 zijn binnen de eenheden van de landmacht de volgende acties ondernomen om SV&I te bevorderen. Binnen het Opleidings- en Trainingscommando (OTCo) is er een e-learningmodule Sociale Veiligheid CLAS ontwikkeld. Deze is te volgen via Intranet. Er is binnen OTCo, in samenwerking met de Directie Communicatie en het COID, een start gemaakt met een pilot storytelling Sociale Veiligheid en Integriteit. SV&I is een vast agendapunt bij vergaderingen van commandanten op ieder niveau. Daarnaast is SV&I een vast gespreksonderwerp bij bijvoorbeeld de safety walk van de commandogroep op de werkvloer.

Commandant 11LMB wil o.a. aanspreek- en bespreekcultuur gerelateerde onderwerpen opnemen in de Campagne WIN, "wat is normaal". Deze campagne is in oktober 2022 opgestart waarvan uiteindelijk de kick-off naar verwachting in Q2- 2023 zal gaan plaatsvinden. Bij KCT heeft een klankbordgroep zich in 2022 intensief ingezet voor de rol en positionering van de (senior) onderofficier, waarbij met elkaar onderwerpen zoals de generatiekloof, Subject

Matter Expertschap, discipline, communicatie, omgangsvormen en meer werd besproken. Dit zal in 2023 worden voortgezet waarbij eenzelfde opzet wordt opgestart met de manschappen/junior onderofficieren. Er is bij het KCT in 2022 een vertrouwenspersoon aangesteld die de afstemming tussen en het verder professionaliseren van de VP'n coördineert en de interne communicatie m.b.t. de VP'n stimuleert. De coördinator sluit aan bij het beleid Sociaal Medisch Team (SMT) overleg om o.a. trends en wat er leeft op de werkvloer in te brengen.

Binnen MatlogCo is het afgelopen jaar geïnvesteerd in leiderschap. Leidinggevendenden worden getraind met o.a. de opleiding Basis Leergang Integriteit. Ook organiseren afdelingen en secties zelf naar behoefte teamsessies, al dan niet onder leiding van de organisatiecoach of een teamcoach van het Expertise Centrum Leiderschap Defensie. Binnen MatlogCo is het aantal vertrouwenspersonen in 2022 uitgebreid, waardoor alle afdelingen nu beschikken over meerdere vertrouwenspersonen.

Bij 1GNC is in november 2022, in samenspraak met het COID een 'integriteitsthermometer' gehouden. N.a.v. het resultaat van de analyse wordt in 2023 een plan van aanpak ontwikkeld en uitgevoerd. Bij de verbetering van SV&I bij alle multinationale werknemers van 1GNC is het van belang dat de communicatiemiddelen (posters, flyers etc.) ook beschikbaar zijn in het Engels. Dit houdt in dat, eventueel gewenste, toekomstige multinationale trainingen in het Engels gegeven moeten kunnen worden.

Bij 13Ltbrig organiseert de adviseur SV&I twee keer per jaar een SV&I vertrouwenspersoon netwerkdag waarbij o.a. de Coördinator Vertrouwenspersonen CLAS en de adviseur COID aanwezig zijn. Alle vertrouwenspersonen van 13Ltbrig volgen die dag een training en er is ruimte is voor feedback, vragen, aangeven van knelpunten maar ook een informeel samenzijn met Commandant 13Ltbrig. Tevens worden er op deze dagen sprekers uit andere krijgsmachtdelen uitgenodigd. Bijv. een spreker van het OTC Kmar over het onderwerp uitspreken en aanspreken. Er is in 2022 door 13Ltbrig nauw samengewerkt met PSA-partners van o.a. CEAG, COID en DGI (Duurzaam Gezond Inzetbaar). Er is een integriteitsoverleg opgezet met de adviseur COID en Coördinator VP CLAS, t.b.v. het bespreken van trends op integriteitsgebied binnen 13Ltbrig. Daarnaast is ook een eerste aanzet gedaan voor integraal advies bij daadwerkelijke integriteits-schending bij een van de eenheden. Samen met de eenheidscommandant is over een casus gesproken

door adviseur COID en adviseur SV&I. Het doel hierachter is om, naast de casus zelf, ook breder te kunnen kijken naar verbeteringen die gedaan kunnen worden in het kader van sociale veiligheid op de werkvloer.

Bij de eenheden van het OOCL heeft men in 2022 uitvoering gegeven aan de aandachtspunten uit het Werkblik medewerker tevredenheid onderzoek. De uitkomsten van het Werkblik onderzoek zijn, net als het onderwerp PSA, opgenomen in de reguliere bedrijfsvoering zoals de RI&E en plannen van aanpak van de verschillende eenheden. Eenheden van het OOCL nemen deel aan een 'mind set-programma' om autonomie van medewerkers te bevorderen, competenties te verbeteren en de verbondenheid met elkaar te vergroten. Vanuit dit programma is een informele overlegstructuur ontstaan waarbinnen medewerkers vanuit alle rangen inspraak hebben, zich vrij kunnen uitspreken en ideeën kunnen bespreken en oppakken. Via zeepkistsessies worden medewerkers geïnformeerd en hebben zij de mogelijkheid tot het stellen van vragen met als doel de betrokkenheid van de medewerkers te bevorderen en de awareness over het onderwerp Sociale Veiligheid te vergroten.

3.3 Bespreken en aanspreken

Op de volgende wijze wordt de cultuur van bespreken en aanspreken bevorderd binnen de eenheden.

Eén van de sterkste instrumenten is het voorbeeldgedrag van leidinggevendenden op ieder niveau. Bij de jaarlijks terugkerende functionerings-gesprekken wordt dit voorbeeldgedrag besproken. Daarnaast zit het onderwerp SV&I geborgd in het introductieprogramma van nieuw personeel en is het een vast onderwerp bij iedere interne training. 43 Gemechaniseerde Brigade heeft bij haar onder-officiers- en officiersdagen o.l.v. een gerenommeerde organisatiepsycholoog workshops gevolgd ter bevordering van het elkaar aanspreken. Een collega aanspreken op zijn of haar gedrag wordt vaak als ingewikkeld ervaren. Binnen 11LMB wordt gebruik gemaakt van het Vormen Trainen Luchtmobiel (VTL) waarbinnen vorming ook aandacht voor omgangsvormen en groepsgedrag etc. is opgenomen.

3.4 Versterken vaardigheden

De vaardigheden op het gebied van SV&I worden op de volgende manieren versterkt (versterken morele competentie).

Binnen OTCo vinden ontwikkelingen plaats waarbij Sociale Veiligheid en Integriteit een vast onderdeel van opleidingen en van de dagelijkse bedrijfsvoering gaat worden. De Afdeling Vorming van het OTCo verzorgt lezingen, trainingen, workshops, advies en assistentie. Met deze activiteiten bevorderen zij de bewustwording, eenheid van opvatting, kennis en vaardigheid op het gebied van SV&I. Er wordt verder geïnvesteerd in de kwaliteit van de instructeur. Zo worden bijvoorbeeld twee keer per jaar de 'Dag van de Instructeur' georganiseerd waarbij o.a. gekeken wordt naar het optimaliseren van de interne communicatie zodat bijv. oplossingen en meningen van de werkvloer beter hun weg kunnen vinden en werknemers zich beter durven uit te spreken en zich beter gehoord voelen.

De diverse initiatieven binnen OTCo hebben effect. Het wordt ervaren als een kwestie van doen, en laten zien dat we het doen. Door de initiatieven ontwikkelt men ook de 'antennes' voor ongewenst gedrag. Het uitspreken, bespreken en aanspreken van collega's in situaties waarin (sociale) veiligheid in het geding komt, wordt verder ontwikkeld i.s.m. de afdeling Vorming en de afdeling Bedrijfsveiligheid. Binnen alle lagen van het OOCL hebben medewerkers trainingen gevolgd op het gebied van bijv. sociale veiligheid en oordeelvrij communiceren.

3.5 Gedragscode

De Gedragscode wordt op de volgende wijze blijvend onder de aandacht gebracht. Met permanente, zichtbare communicatie zoals posters en flyers wordt aandacht gevraagd voor de Gedragscode, waarbij het belangrijk is hier iedere keer het gesprek over te blijven voeren en ongeacht rang of stand elkaar te durven aanspreken als men afwijkt van de gedragscode. Een compliment te geven als iets goed gaat.

Bij het KCT wordt twee keer per jaar tijdens de Korpsinfoweek de gedragscode, de KCT-kernwaarden (moed, beleid, trouw, eer en trots) en de KCT-waarden en normen extra onder de aandacht gebracht. Dit wordt uitgedragen door leidinggevendenden op elk niveau binnen het KCT.

Bij MatlogCo is de Gedragscode een vast onderdeel van de bedrijfsintroductiedagen en de beëdigingsceremonie van nieuw personeel. Daarnaast komen deze onderwerpen thematisch terug in de MatlogCourant. Er is bij 1GNC een begin gemaakt om periodiek een mail te versturen naar alle Nederlandse werknemers van waarin een van de "V's" van de gedragscode is



uitgewerkt. Hierin worden ook vragen verwerkt die binnen de branche als onderwerp van discussie/gesprek dienen. 1GNC heeft een multinationale personele bezetting. Om SV&I te verbeteren is het van belang niet enkel en alleen voor Nederlands personeel gedragscode initiatieven te ontplooiën. Daar waar mogelijk probeert 1GNC voor de gedragscode een multinationale vertaalslag te maken.

3.6 Aandacht borgen

Leidinggevend en commandanten borgen op de volgende wijze de aandacht voor SV&I. In 2022 is er een QuickScan sociale veiligheid uitgevoerd bij leerlingen en werknemers van het OTCo. Aan de hand van de resultaten zijn er per onderdeel verbetergesprekken gehouden. Bij deze gesprekken was Commandant OTCo zelf voorzitter met ondersteuning van o.a. de organisatiecoach, de adviseur COID en adviseur Sociale Veiligheid. Voor nieuwe kaderleden van bij 11LMB zijn er introductieprogramma's waarbij de voortrekkersrol van leidinggevend betreffende SV&I benadrukt wordt.

3.7 Bevorderen meldingsbereidheid

De meldingsbereidheid werd op de volgende wijze bevorderd. Binnen CLAS worden herhaaldelijk voorlichtingen gegeven over hoe en bij wie je kan melden. Bij deze voorlichtingen wordt de meest

actuele informatie verstrekt zoals de contactgegevens van de vertrouwenspersonen. Hierbij wordt benadrukt dat het melden niet zozeer gaat om het zoeken naar een schuldige, maar om van elkaar te leren. Binnen 11LMB is er in 2022 door drie Hbo-studenten onderzoek verricht naar meldingsbereidheid voorvallen binnen 11LMB. De resultaten hiervan worden in 2023 verwacht. Daarnaast heeft een student bij 13Infbat op het gebied van sociale veiligheid zijn afstudeeronderzoek uitgevoerd over het effect van veranderende leiderschapsstijl op de groep.

Sinds eind 2021 is binnen het KCT een nieuwe interne meldingsprocedure ingevoerd. Deze procedure is een succes: er wordt aanzienlijk meer gemeld. Ook kan de sectie bedrijfsveiligheid KCT borgen dat de meldingen conform de gebruikelijke tool worden ingevoerd. Dit naast zelf trendanalyses en onderzoeken op te starten en uit te voeren. Tijdens een Safety dag van het OOCL zijn alle onderofficieren en officieren geïnformeerd over de nieuwe wijze van melden en de rol van de leidinggevende. In de workshop volgend op de presentatie is aandacht besteed aan de motieven die medewerkers kunnen hebben om geen melding te doen en wat leidinggevend kunnen doen om de meldingsbereidheid juist te bevorderen.

Bij MatlogCo ziet men dat door voorbeeldgedrag van leidinggevend het aanspreken verbeterd en wordt een toegenomen meldingsbereidheid ervaren. Het uitstralen van laagdrempeligheid door leidinggevend en het aanstellen van vertrouwenspersonen draagt hieraan bij.

3.8 Bestendigen

De volgende elementen willen de eenheden volgend jaar bestendigen. De aandacht voor SV&I wordt structureel en consequent op de agenda gehouden. Leidinggevend op alle niveaus moeten hun verantwoordelijkheid nemen, alert zijn en blijven, elkaar en anderen aanspreken en daarmee voorbeeldgedrag vertonen. Hierbij blijft OTCo investeren in de kwaliteit van de instructeur = verhoging van de kwaliteit van de opleiding = verhoging van de (sociale) veiligheid nu en in de toekomst. Veiligheid blijft een van de zwaartepunten van C-OTCo van 2023-2026 met drie operatielijnen: (1) borgen van veiligheid in opleidingen en opleidingsdocumenten, (2) verbeteren van sociale veiligheid binnen OTCo, (3) verbeteren van informatievoorziening inzake veiligheid voor leidinggevend.

Binnen 11LMB staat voor 2023 een Werkblik werkbelevingsonderzoek gepland met mede aandacht voor PSA-gerelateerde onderwerpen. De 'Just Culture' proeftuin bij 11LMB wordt voortgezet. Dit is een open cultuur met een "no blame" instelling, waarbij het melden en onderzoeken van incidenten als positief wordt ervaren en gewaardeerd.

Bij het KCT worden de meerdere initiatieven om sociale/psychologische veiligheid te verbeteren binnen de opleidingen en reguliere bedrijfsvoering voortgezet. Hierbij zal in 2023 met name aandacht worden besteed aan mentale gezondheid, mentale kracht, cultuur en onderlinge communicatie binnen alle processen van het KCT.

In overleg met het ECLD worden voor 1GNC in 2023, Schouten & Nelissen in-company cursussen gepland waarin SV&I extra onder de aandacht wordt gebracht. Een multinationale training is (nog niet) voorhanden. Er wordt de komende periode onderzocht of dit binnen 1GNC mogelijk is.

In 2023 is het voornemen bij 1GNC om periodieke bijeenkomsten voor Nederlands personeel te organiseren t.b.v. extra bewustwording van het onderwerp SV&I. In deze bijeenkomsten zal ook een bijdrage worden gevraagd aan o.a. de bedrijfsmaatschappelijk werker, de geestelijk verzorger, de medezeggenschapscommissie en de vertrouwenspersoon.

13Ltbrig wil samen met het CEAG in 2023 verdergaan met de ontwikkeling van de gespreksleidraad PSA. Een handreiking voor eenheidscommandanten om in gesprek te gaan over werkdruk en ongewenst gedrag. In 2022 heeft het OOCL een plan van aanpak geschreven met als doelstelling het bevorderen van de psychologische en sociale veiligheid binnen de eenheid. Dit plan bevat twee kernelementen bestaande uit 'bewustzijn bevorderende activiteiten' en 'advies en assistentie van commandanten en leidinggevend'. Met dit plan van aanpak zal in 2023 een start worden gemaakt. Daarnaast groeit bij OOCL het aantal eenheden dat langdurige trajecten of plannen wil starten in 2023 om de fysieke- en sociale veiligheid te verbeteren ondersteund door de adviseur SV&I. Een van de doelstellingen van de adviseur SV&I-OOCL is om door advies en assistentie meer duurzame oplossingen te kunnen bewerkstelligen.



4 | Bewaken

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

- Registratie van de contactmomenten met de vertrouwenspersonen, zie paragraaf 5.1.
- Meldingen in de Peoplesoftapplicatie Melden Voorval (PSMV) en Human Resources Helpdesk (HRHD), zie paragraaf 5.2. Met ingang van 4 november 2021 is een nieuw meldsysteem in gebruik genomen. Meldingen via het Meldpunt Integriteit Defensie (MID) worden doorgegeven aan het Servicepunt Integriteit Defensie (SID) van de COID.
- Registratie van gegeven adviezen en preventieve activiteiten door de adviseurs COID in het systeem HRHD, zie paragraaf 5.3. Meldingen worden via de integriteitsadviseur belegd in de lijn en verwerkt in het overzicht van gegeven adviezen in het registratiesysteem van de COID (HRHD).
- Registratie besluiten nevenwerkzaamheden, zie paragraaf 5.4.
- Overzicht integriteitsonderzoeken en de afdoening daarvan, zie paragraaf 5.5.

Niet alle voorvallen worden gemeld in PeopleSoft. 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.

4.1 Contactmomenten vertrouwenspersonen en trendanalyse

Sinds 24 februari 2022 worden ook CLAS-militairen ingezet voor onder andere uitzending/missie naar Roemenië om de situatie in de Oekraïne te “ondersteunen”. Dit heeft directe gevolgen voor de inzet van deze militairen die tevens VP zijn. Vanwege Oekraïne is de oefendruk toegenomen en de verhoogde inzet voor de diverse missies maken dat de militaire VP niet altijd beschikbaar is voor de collega's bij de eenheid/op de kazerne. Tevens heeft deze toename van oefendruk en de mogelijke inzet ook directe gevolgen voor de privésituatie (het gezin, de privéomgeving van de militair). Dit wordt als extra druk ervaren, omdat het thuisfront dan de extra zorg dient op te vangen.

Alhoewel er een afname van het aantal arbeidsconflicten is te constateren, verdient het de aandacht om naar de oorzaken van deze conflicten te kijken. De manier van communiceren die veelal te typeren valt als ‘bot’ en ‘kort door de bocht’, het niet in staat zijn zich in elkaars standpunt te verdiepen en vanuit deze optiek te kijken naar waar er wel een gemeenschappelijke noemer te vinden is en de grote werkdruk, maken dat de loyaliteit van een ieder naar de organisatie toe niet altijd vanzelfsprekend meer is. Arbeidsconflicten zijn veelal conflicten tussen de leidinggevende en de werknemer. Het is m.n. de leidinggevende die in genoemde situaties toch zal moeten investeren in de werkrelatie; aandacht, erkenning voor de situatie, duidelijk zijn zonder ‘bot’ te worden. Dit alles om het gesprek weer aan te gaan. Immers, de werknemer bevindt zich

Registratie onderwerpen vertrouwenspersonen	2020	2021	2022
Intimidatie	28	76	63
Seksuele intimidatie	1	3	6
Agressie	4	0	3
Stalking	0	0	0
Kwaadspreken	15	20	21
Pesten en/of treiteren	20	39	38
Discriminatie	1	1	3
Zakelijke integriteit	3 ⁷	13	7
Overig: arbeidsconflict, privé omstandigheden, anders	95 ⁸	142 ⁹	107
Totaal	167¹⁰	294	248

Figuur 1. Registratie onderwerpen VP'n.

7, 8, 9, 10 Afwijking geconstateerd en gecorrigeerd

t.o.v. de leidinggevende in een afhankelijkheids-situatie; dit is een minder stevige uitgangspositie dan die van de leidinggevende. De leidinggevende is daarbij ook verantwoordelijk voor een sociaal veilige werkomgeving; een extra reden om niet tegenover elkaar te komen te staan.

N.a.v. rapport Giebels in 2018 is het melden van een integriteitsschending via het MVV in november 2021 vervangen door een nieuw (tijdelijk) meldsysteem dat de COID heeft ontwikkeld. Dit nieuwe, tijdelijke systeem voorziet in meer bescherming van de melder. Inmiddels draait het systeem nu een jaar en de ervaring voor m.n. de CVP is dat de melding laat, zo helemaal niet bij de CVP binnenkomt. Dit maakt dat de CVP minder zicht heeft gekregen op hetgeen via de meldingen binnen komt en daar dus ook geen tendensen en analyses uit kan destilleren. Tevens loopt de melder het risico dat er niet op tijd ondersteuning door een VP geboden kan worden.

Een ander aandachtspunt is dat melders de rol van de adviseur integriteit niet altijd helder hebben en geen terugkoppeling krijgen over hoe het meld gesprek van de adviseur met de leidinggevende is geweest. Ook dit is door de CVP'n in de evaluatie aangegeven. In 2023 zal duidelijk moeten worden welke punten van verbetering uit de evaluatie zijn opgepakt.

4.2 Meldingen Voorval in Peoplesoft (PSMV) en Human Resources Helpdesk (HRHD)

Met ingang van 4 november 2021 wordt een melding van een (vermoeden van) integriteitsschending niet meer via de PSMV applicatie, 'Melden Van Voorval' (MVV) gedaan, maar wordt er gebruik gemaakt van een nieuw meldsysteem middels de applicatie 'Melden' op het intranetportaal Defensie. Vervolgens wordt de melding via het digitale meldformulier 'ongewenst gedrag of integriteitsschending' gedaan. Daarnaast is de applicatie 'Melden' ook beschikbaar op 'mijn Defensie app'.

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. Registratie van de melding vindt plaats in het HRHD-systeem van de COID.

In onderstaande figuur (zie figuur 2) zijn alle meldingen in het PSMV van 2020 en 2021 opgenomen (inclusief de meldingen in HRHD vanaf 4 november 2021 tot en met 31 december 2021).

De overgang naar een nieuwe registratiesystematiek, eind november 2021, heeft bijgedragen aan toename van de geregistreerde meldingen.

Geregistreerde meldingen in PSMV CLAS	2020	2021
Financiële schendingen	12	8
Lekken en misbruik van informatie	3	2
Misbruik van geweldsbevoegdheid	0	0
Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen en/of faciliteiten/overschrijding interne regels	15	17
Misbruik positie, schijn van belangenverstrengeling en misbruik van bevoegdheden	3	2
Misdragingen in de privésfeer	22	9
Ongewenst gedrag	25	19
Totaal	80	57

Figuur 2. Meldingen PSMV t/m 2021.

Gezien de nieuwe wijze van melden zal 2022 als een 0-meting dienen voor de komende jaren. Hieronder een overzicht van meldingen geregistreerd in HRHD met ingang van 2022 (zie figuur 3).

HRHD geregistreerde meldingen CLAS	2022
Financiële schendingen	9
Misbruik positie, belangenverstremgeling en bevoegdheden	5
Lekken en misbruik van informatie	3
Misbruik van geweldsbevoegdheid	0
Misdragingen in de privésfeer	18
Misbruik/ oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen/faciliteiten	4
Overschrijding van interne regels	52
Ongewenste gedrag	92
Overige	7
Totaal	190

Figuur 3. Meldingen HRHD sinds 2022.

4.3 Overzicht van in HRHD geregisterde adviezen integriteitsadviseurs

Het systeem Human Resources Helpdesk (HRHD) is een registratie- en volgsysteem voor de adviseurs van de COID. Voor elke adviesvraag, gemelde 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 jaarrapportage 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, zonder dat er sprake is van integriteitschendingen, als adviezen naar aanleiding van meldingen en klachten. Ook kan het zijn dat de medewerker of leidinggevende om motiverende redenen (nog) geen melding in het systeem wil doen of dat bij een adviesgesprek duidelijk wordt dat het geen integriteitsschending betreft.

HRHD geregistreerde adviezen na meldingen CLAS	2020	2021	2022
Financiële schendingen	7	10	11
Misbruik positie, belangenverstremgeling en bevoegdheden	4	5	8
Lekken en misbruik van informatie	4 ¹¹	1	3
Misbruik van geweldsbevoegdheid	0	0	0
Misdragingen in de privésfeer	22	15	19
Misbruik/ oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen/faciliteiten	9	2	5
Overschrijding van interne regels	27	27	53
Ongewenste gedrag	59	43	99
Overige	9	10	13
Totaal	141	113	211

Figuur 4. Adviezen.

¹¹ Afwijking geconstateerd en gecorrigeerd

In 2022 zijn er 211 adviezen gegeven naar aanleiding van incidenten (zie figuur 4). Dit is ten opzichte van 2021 (113) hoger. Hierbij dient opgemerkt te worden dat geheel 2022 sprake was van het nieuwe, van MVV losgekoppelde meldsysteem. Daar waar het Servicepunt Integriteit Defensie (SID) uit een bij hen zichtbare MVV op konden maken dat de in de MVV gedane melding feitelijk een integriteitsmelding betrof, werd door het SID van die melding tévens een Integriteitsmelding gemaakt. Dit zou een dubbele registratie in de hand kunnen werken.

In 2022 zijn er steeds vaker meldingen rechtstreeks bij de adviseurs terecht gekomen via andere kanalen dan via het Meldpunt Integriteit Defensie. Een oorzaak zou te vinden kunnen zijn in het feit dat er weer meer voorlichtingen in het land gehouden worden, door de intensivering van de directe contacten met commandanten van de verschillende eenheden en mogelijk door onvoldoende kennis van het gebruik van de applicatie in het nieuwe meldsysteem (zie figuur 5 en figuur 6).

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

1. Ongewenst gedrag : 99
2. Overschrijding van interne regels : 53
3. Misdragingen in de privésfeer : 19

HRHD geregistreerde preventieve informatie n.a.v. casuïstiek CLAS	2020	2021	2022
Voorkomen van financiële schendingen	0	1	0
Voorkomen van misbruik positie, belangenverstrengeling en bevoegdheden	0	0	1
Voorkomen van lekken en misbruik van informatie	1	0	-
Voorkomen van misbruik van geweldsbevoegdheid	0	0	0
Voorkomen van misdragingen in de privésfeer	0	0	-
Voorkomen van oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen	0	0	-
Voorkomen van overschrijding van interne regels	0	3	-
Voorkomen van ongewenste omgangsvormen	3	2	-
Overige	11	5	5
Totaal	15	11	6

Figuur 5. Preventieve informatietabel.

HRHD preventieve activiteiten CLAS	2022
Gastles	13
Introductie	1
Kaderdag	1
Les	16
Moresprudentie	1
Overige	1
Voorlichting	4
Workshop	3
Thermometer	3
Totaal	43

Figuur 6. Preventieve activiteiten.

4.4 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 2022 bij de adviseurs Integriteit van het CLAS 48 adviesvragen van (voorgenomen) nevenwerkzaamheden binnengekomen (zie figuur 7). Daarvan zijn er 47 positief, waarvan 3 reservisten, en 1 negatief geadviseerd. In lang niet alle gevallen zijn de gemelde nevenwerkzaamheden ook meldenswaardig. Dit blijkt ook uit vragen die gesteld worden aan de adviseurs integriteit.

In 2022 wordt de COID steeds vaker geconfronteerd met vragen over nevenwerkzaamheden waarbij er sprake is van (soms indirect) leveringen doen aan Defensie zelf, of aan andere overheidsinstellingen. Daar rust in principe een verbod op. Het wordt voor Defensie steeds moeilijker, onder andere door de krapte op de arbeidsmarkt, om de gewenste

en noodzakelijke expertise te vinden. Daardoor gaat er soms toch een noodzaak ontstaan om een uitzondering te maken op dat verbod. Wanneer daar mogelijk sprake van is, wordt in die situaties de COID aan de voorkant betrokken om zo mogelijke integriteitsrisico's zoveel mogelijk in kaart te brengen en vervolgens die risico's te mitigeren met maatregelen alvorens over te gaan tot besluitvorming.

4.5 Overzicht integriteitsonderzoeken en afdoening

In onderstaande figuur is een overzicht opgenomen van de integriteitsonderzoeken die conform de SG 989 Interne voorvalonderzoeken Defensie in 2022 zijn gedaan en waaraan een instellingsbeschikking ten grondslag ligt. Strafrechtelijke onderzoeken worden hierin niet meegenomen. De cijfers m.b.t. integriteitsonderzoeken worden door de COID aangeleverd. In 2022 zijn er 3 onderzoeken opgestart, waarvan 2 onderzoeken afgerond en 1 onderzoek is nog in behandeling. Daarnaast was er 1 onderzoek opgestart in 2021 en deze is in 2022 afgerond (zie figuur 8 en figuur 9). Ten opzichte van 2021 is er sprake van een stijging van het aantal integriteitsonderzoeken conform de SG 989.

Overzicht nevenwerkzaamheden CLAS	2020	2021	2022
Aantal positieve adviezen	39	59	47
Aantal negatieve adviezen	0	2	1
Totaal	39	61	48
Aantal adviezen niet opgevolgd	0	0	0
Aantal adviezen m.b.t. reservisten	2	0	3

Figuur 7. Overzicht nevenwerkzaamheden.

Overzicht integriteitsonderzoeken CLAS	2021	2022
Gestarte onderzoeken	1	3
Afgeronde onderzoeken	0	3
Totaal aantal onderzoeken	1	4

Figuur 8. Overzicht integriteitsonderzoeken.

Afdoening CLAS	2021	2022
Ontslag	-	1
Berisping of ambtsberichten	-	-
Gedwongen verplaatsing	-	-
Overige maatregel/andere maatregel	-	1
Geen maatregelen/nog geen maatregel/loopt	1	2
Totaal	1	4

Figuur 9. Afdoening.



5 | Beschouwen

5.1 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 leidinggevenden hun eigen behoeften op het gebied van sociale veiligheid en integriteit kunnen formuleren en daarbij ondersteund worden door een breed palet aan ondersteuners. Tussen eenheden zijn verschillen in behoefte aan ondersteuning. Voldoen aan wettelijk bepalingen (compliance) is uiteraard de ondergrens. 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 waardoor 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 gereed stellen. In het Actieplan Bedrijfsveiligheid CLAS zijn alle plannen en maatregelen samengebracht die de veiligheid bij CLAS moeten vergroten. De belangrijkste maatregelen in dit plan blijven: 1. Bespreekbaar maken, aanspreken en aangesproken worden; 2. Opleiden; 3. situationeel risicomanagement toepassen op ieder niveau; 4. Commandanten en leidinggevenden ondersteunen; 5. Bij de taken ook de middelen geven.

De cultuur van 'bespreekbaar maken, aanspreken en aangesproken worden' staat bij alle eenheden van het CLAS nadrukkelijk op de agenda. Het geven van het goede voorbeeld is essentieel net zoals het leren van fouten, 'just culture', in plaats van een afreken-cultuur. Commandanten en leidinggevenden worden ondersteund bij het bevorderen van een sociaal veilige cultuur door een breed netwerk aan ondersteuners, waarbij er spin-in-het-webfunctie is weggelegd voor de SV&I-adviseur van de eenheid.

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'n op de werkvloer. Het beschikken over een collegiaal netwerk draagt volgens de eenheden ook positief bij aan vorming en bewustwording op het gebied van SV&I.

5.2 Communicatie

Communicatie over zaken die goed gaan en die beter kunnen dragen bij aan de effectiviteit van SV&I. Zo wordt er casuïstiek besproken om ervan te leren. Communicatie kan ook leiden tot een toename in het aantal meldingen. De dedicated COID-adviseurs worden grotendeels vroegtijdig betrokken door commandanten en leidinggevenden. Hierdoor wordt in sommige gevallen een melding voorkomen. Communicatie is meer dan alleen horen. Velen horen, maar luisteren minder goed. 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. De training Oordeelvrij Communiceren die door Directie HR wordt aangeboden kan hiervoor een goed instrument zijn.

5.3 Beschouwen door te meten

Structureel wordt bij elke eenheid van Defensie een keer per drie jaar door middel van een Werkblik medewerker tevredenheid onderzoek een cultuurscan gedaan. De uitkomsten daarvan leveren belangrijke input voor het Plan van Aanpak van de RI&E.

5.4 Ontwikkelen

Concrete en toekomstige acties, doelstellingen op het gebied van SV&I zijn opgenomen in het OPLAN en in het concept compliance beleid CLAS.

De SG-984 aanwijzing Integriteitsbeleid is in 2022 herzien. De bijbehorende checklist met evaluatiedoelstellingen bestaat uit een aantal niveaus.

De eenheden van CLAS zullen zich in 2023 op deze diverse niveaus verder ontwikkelen.

Bijlage 3

Koninklijke Luchtmacht



Inhoudsopgave

Voorwoord Commandant Luchtstrijdkrachten	54
1 Integriteitsorganisatie CLSK	55
1.1 Commandanten en leidinggevenden	55
1.2 Medewerkers	55
1.3 Netwerk Vertrouwenspersonen CLSK	56
1.4 Adviseurs Integriteit	57
1.5 Integraal integriteits-/sociale veiligheidsoverleg	57
2 Bewaken	58
3 Bevorderen	63
4 Beschouwen	66
4.1 Integriteit binnen het CLS	67
4.2 Belegging op basis van wettelijke en regelgevende kaders binnen het CLSK	68
4.3 Borging KPI (Kritische Prestatie Indicatoren) en Rapportage	68

Voorwoord Commandant Luchtstrijdkrachten

Het jaar 2022 is omgevlogen. We hebben, zeker in de eerste helft van het jaar, nog te maken gehad met de uitdagingen van de Corona pandemie. Daarnaast werden we geconfronteerd met een nieuwe werkelijkheid, namelijk de Russische inval in Oekraïne.

En terwijl we afgelopen jaar op vele plekken in de wereld missies hebben uitgevoerd waarvan een groot deel een relatie had met wat er nu aan de oostflank gebeurt, stond het afgelopen jaar bij de Luchtmacht ook in het teken van een interne verbouwing naar een "next level" Luchtmacht. Zo'n grote verandering kunnen we alleen realiseren als we af en toe grenzen opzoeken. Zeker als er wat druk op staat is een sociaal veilige werkomgeving enorm belangrijk. Alleen dan durven we ons naar elkaar uit te spreken als dat nodig is. En kunnen we zijn wie we ook echt willen zijn.

Ik hecht als Commandant onverminderd veel waarde aan het goed verankeren van integriteit in onze organisatie. Dit jaarverslag geeft een overzicht van de uitgevoerde beleidsmaatregelen en een rapportage over de meldingen, geregistreerde adviezen adviseurs integriteit en contactmomenten met vertrouwenspersonen. Dit jaarverslag, dat een onderdeel van het integriteitsbeleid vormt, past in de open en transparante organisatie die we willen zijn.

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, en is een taak voor ons allemaal.



Ook in 2023 zal CLSK blijven werken aan een organisatie waar iedereen zichzelf kan zijn, waar naar iedereen geluisterd wordt en waar mogelijke misstanden en schendingen van integriteit worden gemeld. Alleen dan kunnen we doen waar we goed in zijn: met onze vliegtuigen en mensen zorgen voor airpower in elke missie, waar ook ter wereld.

J.D. Luyt

Commandant de Luchtstrijdkrachten

1 | Integriteitsorganisatie CLSK

Iedere luchtmachter is een zelfstandig professional 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).

1.1 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.

1.2 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).

Staf CLSK

De CLSK-brede coördinatie van integriteitszaken is belegd binnen de Staf CLSK. Verschillende spelers hebben hierin een rol. Zij komen periodiek 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. Doel van dit overleg is om de samenhang en interoperabiliteit in de CLSK-organisatie te borgen op het gebied van sociale veiligheid, inclusiviteit en sociale veiligheid. Zij nemen tevens deel aan het tweemaandelijks Defensie Integriteitsoverleg (DIO).

De staf levert praktische ondersteuning in de vorm van middelen, expertise en mogelijkheden om commandanten en leidinggevenden te helpen bij het realiseren van hun plannen op het gebied van sociale veiligheid. De ruimte voor ontwikkeling zit vooral in gedrag, cultuur en leiderschap. Zo'n verandering vergt tijd, waarbij een duidelijke visie geformuleerd moet worden, mensen en middelen beschikbaar moeten worden gesteld en op resultaat gestuurd moet worden.

De instrumenten daarvoor zijn onder andere:

- De RI&E – dit is het instrument om inzicht te krijgen in de psychosociale risico's (pesten, discrimineren, buitensluiten, etc.) en daarmee de dialoog aan te gaan tussen werkgever en werknemer en van daaruit samen te werken aan het voorkomen of beperken van de onderkende risico's.
- Houden van safety walks, waarin naast fysieke- ook sociale veiligheid aan de orde komt;
- Periodiek voorlichten van werknemers over de wijze waarop deskundige bijstand over sociale veiligheid is georganiseerd;

- Melden van ongewenst gedrag – hierin is aangegeven welke mogelijkheden er zijn om ongewenste gedragingen c.q. situaties te melden;
- Managementrapportage en directiebeoordeling – de prestaties op het gebied van sociale veiligheid is een van de onderwerpen die door het management wordt geëvalueerd.

1.3 Netwerk Vertrouwenspersonen CLSK

Conform de aanwijzing SG A/984 'Integriteit bij Defensie Beschermen: Bevorderen, Bewaken en Beschouwen', 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 Vertrouwenspersoon (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 geplaatsd 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 Mijn Defensie-app.

De vertrouwenspersoon staat de medewerker bij - op diens verzoek - bij meldingen en klachten omtrent ongewenste omgangsvormen en gedrag. Uiteraard kunnen ook persoonlijke en privé problemen worden besproken. De vertrouwenspersonen doen 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 en 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/leidinggevenden 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 2022 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 2023 zijn 8 digitale en 4 live-bijeenkomsten voor de vertrouwenspersonen gepland.

Samenstelling netwerk

Het CLSK netwerk bestond in 2022 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'en, wel inzetbaar voor CLSK)	2
Totaal	53

Figuur 1. Aantal vertrouwenspersonen CLSK 2022.

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.)

1.4 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 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 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 verzamelen van geld voor goede doelen en over invulling van introductiedagen voor nieuw personeel/opleidingen.

1.5 Integraal integriteits-/ sociale veiligheidsoverleg

Het uitgangspunt is dat integriteitsmanagement onderdeel uitmaakt van het managementsysteem CLSK. Het doel van het ontwikkelen en implementeren van integriteitsmanagement binnen het CLSK is om het CLSK-management en -leidinggevenden in staat te stellen op structurele wijze aandacht te geven aan integriteit, een meer planmatige en samenhangende integriteitsaanpak mogelijk te maken en de zichtbaarheid en bekendheid van de integriteitsrisico's en maatregelen te vergroten. Goed integriteitsbeleid is gebaat bij een evenwichtige benadering tussen regels en handhaving enerzijds en het stimuleren van bewustwording anderzijds. Integriteit en sociale veiligheid is een multidisciplinair thema. In de organisatie spelen diverse afdelingen en functionarissen een rol bij de ontwikkeling en uitvoering van integriteitsmanagement. Werken aan integriteit vergt een samenhangende en gestructureerde aanpak.

Alle inspanningen moeten elkaar versterken. Het beleid moet samenhangend zijn zodat integriteitsinitiatieven goed op elkaar aansluiten en elkaar kunnen versterken. Dit is te meer van belang, omdat bij het integriteitsbeleid veel verschillende organisatieonderdelen en actoren zich bezig houden met deelaspecten van dat beleid. Integriteitsmanagement zorgt voor een integriteitsplan dat regelmatig wordt geëvalueerd. Daarnaast is het nodig dat de samenhang tussen de diverse integriteitsmaatregelen wordt gecoördineerd en de samenwerking tussen de daarbij betrokken actoren wordt versterkt zodat blijvende aandacht aan het thema wordt besteed. Integriteitsmanagement vormt daarmee de verbindende schakel tussen plannen en praktijk en tussen beleid en uitvoering, waardoor integriteit structureel wordt geborgd en geëvalueerd en we leren van incidenten.

2 | Bewaken

De gedragscode defensie en de daarvan afgeleide gedragsregels beschrijven de fundamentele regels waaraan medewerkers zich moeten houden in hun interactie met collega's, andere partijen, middelen en bevoegdheden. Bewaken houdt in dat er opgetreden wordt als er afwijkingen zijn van de gedragscode en gedragsregels en dat de integriteitswaarden van Defensie worden beschermd door op te treden en te sanctioneren als deze worden overschreden. Meldingen en klachten moeten professioneel, veilig en vertrouwelijk worden behandeld en op een passende manier worden afgehandeld.

In 2022 is er door COID één integriteitsonderzoek gedaan. Dit onderzoek is eind december afgerond en betrof een onderzoek naar de gang van zaken omtrent een ongeluk met een heftruck op het Air Combat Command, onderdeel Leeuwarden. Omdat het hier een zeer complexe zaak betreft is met de afronding van het COID - onderzoek het gehele onderzoek nog niet afgerond. De verwachting is dat dat nog zeker tot in het tweede kwartaal van 2023 zal duren.



In 2022 zijn er geen klachten ongewenst gedrag onderzocht door een Commissie Ongewenst gedrag (COG). Dat betekent niet dat er geen klachten zijn geweest, maar de gemelde klachten ongewenst gedrag zijn op andere manieren onderzocht. Dit kan bijvoorbeeld zijn gedaan door een klachtanalyse voeren een situatieschets uit te voeren, waarna bleek dat een onderzoek door de COG niet meer noodzakelijk bleek te zijn.

In 2022 zijn er door de vertrouwenspersonen van het CLSK in totaal 79 cases geregistreerd (in 2021 was dit 67). Zoals altijd is de nodige voorzichtigheid bij

dit getal geboden. In de eerste plaats omdat er ook collega's van buiten het CLSK soms een beroep doen op de vertrouwenspersonen. In de tweede plaats vindt een veelvoud van contacten plaats, vaak onder een kopje koffie, even sparren, een goed gesprek, waardoor iemand weer 'verder kan'. Deze worden niet geregistreerd. In de derde plaats zegt het getal niet over de zwaarte van de casus. Er zijn eind december 2022 in totaal 55 vertrouwenspersonen beschikbaar binnen het CLSK. Wel hebben er vele wisselingen plaatsgevonden, onder andere vanwege (snelle) overplaatsingen van vertrouwenspersonen in hun hoofdfunctie.

Registratie onderwerpen vertrouwenspersonen	2022
Intimidatie	3
Seksuele intimidatie	4
Agressie: Fysiek	0
Agressie: Verbaal	2
Stalking	0
Kwaadspreken	5
Pesten en/of treiteren	2
Discriminatie: Ras	1
Discriminatie: Geslacht	0
Discriminatie: Seksuele geaardheid	1
Discriminatie: Transseksualiteit	0
Discriminatie: Politieke overtuiging	0
Discriminatie: Godsdienst en/of levensovertuiging	0
Discriminatie: Handicap en/of chronische ziekte	0
Discriminatie: Burgerlijke staat	0
Discriminatie: Leeftijd	0
Discriminatie: Nationaliteit	0
Discriminatie: Arbeidsduur	0
Discriminatie: Soort contract	0
Zakelijke integriteit: Financiële schending	0
Zakelijke integriteit: Lekken e/o misbruik informatie	1
Zakelijke integriteit: Misbruik positie / bevoegdheden / belangenverstremgeling	6
Zakelijke integriteit: Misbruik dienstmiddelen/faciliteiten	0
Zakelijke integriteit: Overschrijding interne regels	1
Zakelijke integriteit: Anders	0
Overig: Arbeidsconflict	26
Overig: Privé omstandigheden	8
Overig: Anders	19
Totaal	79

Figuur 2. Aantal geregistreerde onderwerpen vertrouwenspersonen CLSK 2022.

Opvallend blijft het grote aantal van bezoeken aan een vertrouwenspersoon in de overige categorieën (arbeidsconflict, privé en anders), globaal 1/3 deel van het totaal. Aangezien de vertrouwenspersonen er specifiek zijn om te helpen met omgaan met ongewenst gedrag (VPO, vertrouwenspersoon ongewenst gedrag), volgen hier veel verwijzingen uit naar andere partners op het speelveld van sociale veiligheid, P&O, hulpverleners etc.

De werkdruk binnen de organisatie is ook merkbaar in het netwerk van de vertrouwenspersonen. Het is een nevenfunctie/rol en het is in toenemende mate puzzelen met de tijd om een collega te kunnen bijstaan. Dat is reden tot zorg: vaak heeft een collega een directe behoefte aan ondersteuning, als er pas na veel zoeken een vertrouwenspersoon beschikbaar is, komt dat de case niet altijd te goede. Er is een mooie stap gezet in de (centrale) bereikbaarheid van de vertrouwenspersonen: via het Sociaal Portaal CLSK is direct een bereikbaarheidslijst beschikbaar met daarop de vertrouwenspersonen per Command en werkomgeving.

De centrale maandelijkse bijeenkomsten van de vertrouwenspersonen (live en in MS Teams) hebben volgens planning plaatsgevonden (en zijn voor 2023 ook weer geagendeerd). De bijeenkomsten worden gebruikt om de onderlinge samenwerking te versterken en om informatie te delen met diverse spelers uit het speelveld sociale veiligheid. Binnen de Commands overleggen commandanten en vertrouwenspersonen op reguliere basis. In oktober heeft na drie coronajaren de Landelijke Dag voor de Vertrouwenspersonen weer plaatsgevonden in Stroe. Een mooi en leerzaam programma werd goed bezocht. Vanuit Staf CLSK heeft Directeur P&BV de gehele dag bijgewoond, hetgeen door de aanwezige vertrouwenspersonen CLSK zeer gewaardeerd is.

Er is in 2022 onder de vertrouwenspersonen specifiek aandacht besteed aan het ondersteunen van collega's met financiële problematiek. Daarbij wordt vooral verwezen naar andere instanties, bijvoorbeeld het Van weerden Poelmann Fonds. Vanuit de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID) zijn in samenwerking met het Expertise Centrum Leiderschap Defensie (ECLD) diverse opleidingen en trainingen voor vertrouwenspersonen aangeboden, waarvan binnen het CLSK dankbaar gebruik is gemaakt door veel vertrouwenspersonen.

In 2022 is een Defensiebreed onderzoek gestart naar het functioneren van het netwerk van vertrouwenspersonen ("doen we de goede dingen en doen we de dingen goed?"). Het onderzoek wordt uitgevoerd door gerenommeerde onderzoekers van de Nyenrode Business Universiteit. Fase 1 (het gesprek met 55 vertrouwenspersonen) is eind 2022 afgerond. Er heeft hierover afstemming plaatsgevonden met de Hoofden van de DO'en, via het overleg van de Chefs Kabinet van de DO'en. Fase 2 (het gesprek met collega's, die ondersteund zijn door een vertrouwenspersoon) vindt begin 2023 plaats, fase 3 (het gesprek met overige partners en leidinggevenden in de organisatie) vindt medio 2023 plaats).

In 2022 is een Europese Aanbesteding gestart m.b.t. de opleidingen voor vertrouwenspersonen. Hierbij is in het kader van kwaliteitsverbetering ook een uitvraag gedaan naar certificeringsmogelijkheden voor vertrouwenspersonen. De aanbesteding zal begin 2023 worden afgerond en met de (nieuwe) opleidingspartner zullen de opleidingen vervolgd worden.

In 2022 is een nieuwe registratiesystematiek is doorgevoerd, waardoor het makkelijker is geworden om een melding te doen. Er is in de afgelopen jaren bij CLSK steeds aandacht geweest voor de meldings-

Geregistreerde meldingen CLSK	2022
Financieel	2
Interne regels	10
Lekken en misbruik van informatie	0
Misbruik van geweldsbevoegdheden	0
Misbr pos., (schijn) bel.verstr, misbr bev.heden	1
Misbruik/ oneigenlijk gebruik dienstmiddelen/fac	3
Misdragingen in de privésfeer	1
Ongewenst gedrag	30
Overige	1
Totaal	48

Figuur 3. Aantal meldingen CLSK 2022.

bereidheid. Dit lijkt ondertussen zijn vruchten af te werpen. Het melden zorgt voor een beter zicht op mogelijke (mis)standen en zorgt ervoor dat de organisatie verdere stappen kan zetten in het verbeteren van het integriteitsbewustzijn. Het overgrote deel van de meldingen gaat over ongewenst gedrag. Hiermee wordt vooral treiteren/pesten, (seksuele) intimidatie en kwaadsprekerij/roddel bedoeld.

Leidinggevenden zijn zich bewust van hun rol bij het tegengaan van het ongewenste gedrag. Met namen het in gesprek gaan over ongewenst gedrag levert een positief resultaat bij het bestrijden ervan. Wanneer er, naar aanleiding van ongewenst gedrag, rechtspositionele maatregelen moeten worden genomen, worden deze binnen CLSK behandeld door de Sectie P&O specialismen. Voor de militair gaat het dan voornamelijk om het opleggen van een negatief ambtsbericht of ontslag zonder het

predicaat “eervol”. Rechtspositionele maatregelen voor militairen staan beschreven in het Algemeen Militair Ambtenaren recht (AMAR). Voor burgers zijn er ook andere rechtspositionele maatregelen mogelijk, zoals het opleggen van een geldboete, het geven van een schriftelijke berisping of het verminderen van het recht op jaarlijkse vakantie. Deze maatregelen staan beschreven in artikel 100 het Burgerambtenarenrecht Defensie (BARD).

Wanneer de op te leggen rechtspositionele maatregel daar aanleiding toe geeft zal de medewerker, voordat een besluit wordt genomen, uitgenodigd worden voor een hoorzitting of zal de medewerker, waar mogelijk, gevraagd worden zijn zienswijze schriftelijk te geven. Op die manier zorgt het bevoegd gezag ervoor dat alle informatie voor het nemen van een goed besluit meegewogen wordt alvorens het besluit te nemen. Tegen een dergelijk besluit staat altijd bezwaar en beroep open.

COID adviseurs advies	CLSK
Financieel	3
Interne regels	17
Lekken en misbruik van informatie	-
Misbruik van geweldsbevoegdheden	0
Misbr pos., (schijn) bel.verstr, misbr bev.heden	13
Misbruik/ oneigenlijk gebruik dienstmiddelen/fac	5
Misdragingen in de privésfeer	3
Ongewenst gedrag	32
Overige	3
Totaal	76

Figuur 4. Aantal adviezen COID adviseurs 2022.

COID adviseurs preventieve informatie	CLSK
Financieel	0
Interne regels	1
Lekken en misbruik van informatie	-
Misbruik van geweldsbevoegdheden	0
Misbr pos., (schijn) bel.verstr, misbr bev.heden	2
Misbruik/ oneigenlijk gebruik dienstmiddelen/fac	1
Misdragingen in de privésfeer	-
Ongewenst gedrag	2
Overige	3
Eindtotaal	9

Figuur 5. Preventieve informatie COID adviseurs 2022.

Overzicht nevenwerkzaamheden CLSK	2022
Aantal positieve adviezen	42
Aantal negatieve adviezen	0
Totaal	42
Aantal adviezen niet opgevolgd	0
Aantal adviezen m.b.t. reservisten	0

Figuur 6. Overzicht adviezen nevenwerkzaamheden CLSK 2022.

De werknemer die voornemens is nevenwerkzaamheden te verrichten die kunnen raken aan de dienstuitoefening meldt dit. In 2022 is 42 maal een registratie nevenwerkzaamheden ingediend. Alle registraties zijn aangeboden aan de adviseurs integriteit van het COID, die de registraties hebben voorzien van een nota. In alle gevallen is toestemming verleend de nevenwerkzaamheden uit te voeren. Medewerkers die voornemens zijn nevenwerkzaamheden te gaan verrichten hebben in 2022 wel vaker, voordat ze een registratie gingen doen, vooraf informatie ingewonnen. Met name de vraag of de werkzaamheden raken aan de dienstuitoefening kwamen bij deze gesprekken aan de orde. Het is meerdere malen voorgekomen dat er uiteindelijk besloten is om geen registratie in te dienen. Zo is aan een medewerker die onbetaald voorzitter werd van een bridgevereniging geadviseerd geen registratie te doen. De registraties nevenwerkzaamheden zijn zeer divers. Van het uitvoeren van taken bij de vrijwillige brandweer tot het zijn van gastvlieger of het geven van les binnen het beroepsonderwijs.

Activiteiten COID adviseurs integriteit

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

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

Afgelopen jaar zijn er geen nulmetingen gedaan. Wel is een vijftal trainingen/workshops verzorgd bij de verschillende squadrons. Dit is het gevolg van enerzijds de veranderende organisatie naar de Vijfde Generatie Luchtmacht en anderzijds de afwachende positie met betrekking tot het IVD onderzoek naar het incident op Leeuwarden.

Voor het OCLOG is aan 60 leerlingen een gastcollege gegeven. Voor de proeftuin in Volkel is dit voor 15 leerlingen. In december is er een workshop Seksueel Grensoverschrijdend gedrag gegeven aan 60 Klu Cadetten.

In totaal is er aan 135 medewerkers een (gast) les gegeven. Daarnaast zijn er trainingen gegeven, waaraan medewerkers van alle DO'en konden deelnemen. Dit betreft de Basisleergang Integriteit. Hieraan hebben ook medewerkers van de luchtmacht deelgenomen.

Preventieve activiteiten 2022	Aantal
(Gast)lessen	10
Begeleiding / Advies	-
Voorlichting / Presentatie	-
Workshop / Training	5
Eindtotaal	15

Figuur 7. Aantal preventieve activiteiten CLSK 2022.



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

Afgelopen jaar zijn er geen nulmetingen gedaan. Wel is een vijftal trainingen/workshops verzorgd bij de verschillende squadrons. Dit is het gevolg van enerzijds de veranderende organisatie naar de Vijfde Generatie Luchtmacht en anderzijds de afwachende positie met betrekking tot het IVD onderzoek naar het incident op Leeuwarden.

Voor het OCLOG is aan 60 leerlingen een gastcollege gegeven. Voor de proeftuin in Volkel is dit voor 15 leerlingen. In december is er een workshop Seksueel Grensoverschrijdend gedrag gegeven aan 60 Klu Cadetten.

In totaal is er aan 135 medewerkers een (gast) les gegeven. Daarnaast zijn er trainingen gegeven, waaraan medewerkers van alle DO'en konden deelnemen. Dit betreft de Basisleergang Integriteit. Hieraan hebben ook medewerkers van de luchtmacht deelgenomen.

3 | Bevorderen

Bevorderen gaat er over dat we zorgen voor een veilige en integere werkomgeving, door aandacht te geven aan ethisch verantwoorde beslissingen en handelingen. Dit geldt voor iedereen in onze organisatie en wordt bereikt door te werken aan onze morele vaardigheden en door te leren hoe we dilemma's kunnen herkennen en aanpakken. Het creëren van een omgeving waarin medewerkers zich veilig voelen en zich uit durven spreken is daar een belangrijk onderdeel van.

CLSK streeft er altijd naar om een werkomgeving te creëren die veilig en integer is voor iedereen. Iedereen is hiervoor medeverantwoordelijk, zowel leidinggevenden als medewerkers. We willen deze cultuur blijven versterken.

In dat kader hebben de verschillende commands/luchtmachtonderdelen activiteiten ontwikkeld om het integriteitsklimaat te verbeteren. Overigens hebben de maatschappelijke ontwikkelingen na bekend worden van grensoverschrijdend gedrag vooralsnog niet geleid tot een significante stijging van meldingen. Het is wel vaker onderwerp van gesprek.

Er is gewerkt aan het verder ontwikkelen en borgen van het (sociale) veiligheidsbewustzijn en het bijbehorende gedrag. Alle commands/Luchtmachtonderdelen besteden aandacht aan het bevorderen van de integriteit en sociale veiligheid en zijn lopende activiteiten gecontinueerd. Elk command/onderdeel doet dat op een manier die bij het command/onderdeel en diens medewerkers past. De focus ligt onder andere op het creëren van sterkere teams met voldoende ruimte voor diversiteit waarbij medewerkers zichzelf kunnen en mogen zijn. Alle activiteiten in het kader van integriteit zijn erop gericht om teams te versterken en het veiligheidsgevoel te vergroten.

Voorbeelden hiervan zijn:

- Een aantal afdelingen hebben gebruik gemaakt van het D&I doelhofen 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 het CLSK gemaakte posters, met de gedragscode als onderwerp, zijn verspreid over alle luchtmachtonderdelen;
- Onder andere in het Safety magazine wordt aandacht besteed aan onderwerpen op het gebied van sociale veiligheid en psychosociale arbeidsbelasting;
- Er zijn voorlichtingen, presentaties, trainingen en workshops georganiseerd (bijvoorbeeld als onderdeel van de bedrijfsvoeringsweken en tijdens GSAdagen) voor zowel middenkader als squadrons op het gebied van integriteit, sociale veiligheid en vitaliteit. Deze workshops worden door zowel de COID als door in- en externe partijen begeleid en/of ondersteund;
- 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;
- Binnen het CLSK is er een netwerk van Gender Focal Points opgestart. Elk Luchtmachtonderdeel heeft enkele medewerkers die vraagbaak en kenniscentrum voor een eenheid of vakgebied zijn op het gebied van Gender, diversiteit en Inclusiviteit.
- Naar aanleiding van een ongeval op vliegbasis Leeuwarden is een CLSK brede Safety standdown gehouden. Aandacht voor en ondersteuning van de vorm van gespreksvoering en het vervolg hierop zou het effect hiervan kunnen vergroten.
- Bij het 982 squadron is in trial 2 gestart met een pilot van de communicatiestrategie voor de implementatie van de aanwijzing SG 984 'Uitvoering van het integriteitsbeleid Defensie'.
- Er is een animatie over de rol en taak van de vertrouwenspersoon beschikbaar gekomen.
- Er wordt aandacht besteed aan onderlinge relatie tussen integriteit, sociale veiligheid, diversiteit en inclusiviteit, vitaliteit en leiderschap. Binnen de HR-transitie is ook aandacht voor het begeleiden van leidinggevenden in de veranderende stijl van leidinggeven en de zorg voor het welzijn van het personeel. Er is op de HR-dag CLSK met een aanbod aan workshops ook het concept oordeelvrij communiceren geïntroduceerd.
- Binnen CLSK is er extra aandacht voor diversiteit en inclusie. Waar in 2021 de focus vooral lag op diversiteit in sekse is in 2022 een start gemaakt om meer diversiteit op andere vlakken te bereiken. Zo zijn in het kader van de Wet Banenafpraak 40 medewerkers met een beperking aangesteld als burger defensie ambtenaar.
- 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. Voor de medewerker is het meldpunt integriteit ingericht, en door een infografic melden is duidelijk wie waarvoor benaderd kan worden. Er wordt naar gestreefd in de behoefte aan laagdrempelige informatie over sociale veiligheid en integriteit, onder andere vormgegeven in het Sociaal Portaal op de CLSK startpagina op intranet.

- Het nieuwe enkelvoudige meldsysteem IMK is inmiddels in gebruik. Hierdoor zouden dubbeltellingen van meldingen (eenzelfde melding zowel in het CLSK als in het COID - systeem) niet meer voor moeten komen.
 - Om de klachtbehandeling verder te professionaliseren is in overleg met JDV de training “klachtwijzer” ingekocht die inmiddels door 15 CLSK medewerkers is gevolgd.
 - Het CLSK heeft een actief netwerk van vertrouwenspersonen en ieder CLSK onderdeel beschikt over eigen vertrouwenspersonen. Binnen de Commands overleggen commandanten en vertrouwenspersonen op reguliere basis.
 - Aan het defensiebrede just culture en sociale veiligheid actieonderzoek nemen 2 squadrons van CLSK als proeftuin deel. Hierbij worden samen met de medewerkers acties bedacht, ontwikkeld en uitgevoerd.
- Vanuit de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID) zijn in samenwerking met het Expertise Centrum Leiderschap Defensie (ECLD) diverse opleidingen en trainingen aangeboden op het gebied van sociale veiligheid en integriteit, waar binnen het CLSK dankbaar gebruik is gemaakt door vertrouwenspersonen, individuele deelnemers, leidinggevenden en teams. Ook zijn er specifieke opleidingen beschikbaar gekomen voor functionarissen die in het integriteitsdomein werkzaam zijn, zoals de BLI (basis leergang integriteit)

Er wordt veel geïnvesteerd in activiteiten om de integriteit te bevorderen, te bewaken en te beschouwen, maar de effecten van de activiteiten zijn lastig meetbaar te maken en de samenhang tussen activiteiten onderling is nog onderbelicht. Dat is deels verklaarbaar doordat effecten van sommige activiteiten pas na verloop van tijd zichtbaar worden.



4 | Beschouwen

Naast het bewaken en bevorderen is het van essentieel belang om voortdurend te groeien en te blijven verbeteren op het vlak van integriteit. Het analyseren van signalen en klachten is belangrijk voor het voortdurend versterken. Daarbij staat niet meer de inhoud of het resultaat van het onderzoek centraal, maar veel meer de vraag hoe een bepaalde situatie heeft kunnen ontstaan en wat er gedaan kan worden om een situatie in de toekomst te voorkomen. De gewonnen inzichten kunnen worden geïmplementeerd in beleid en de bedrijfsvoering om zo een bijdrage te leveren aan het versterken van integriteit.

In de loop van 2022 kwam er na eerdere perioden werken onder grote invloed van de COVID-19 maatregelen, aandacht voor het behoud van hetgeen goed ging in vormen van hybride werken. Een terugkerend aspect binnen CLSK is dat op plaatsen gebrek is aan (gekwificeerd) personeel op functie al dan niet in combinatie van de invoering van nieuwe wapensystemen. Dat kan, samen met operationele druk, leiden tot een verschuiving van prioriteiten en daarmee conflicteren met het bevorderen van (sociale) veiligheid en integriteit. Daarnaast kan personeelsgebrek bij het wel aanwezige personeel leiden tot een hogere werkdruk, overbelasting of in extreme gevallen uitval. Daardoor blijft het risico bestaan dat sociale veiligheid en integriteit minder prioriteit krijgt, waardoor ingezette initiatieven en interventies stagneren of onvoldoende effect hebben.

De implementatie van de SG 984 vraagt om integriteitsmanagement, om het CLSK-management en -leidinggevenden in staat te stellen op structurele wijze aandacht te geven aan integriteit, een meer planmatige en samenhangende integriteitsaanpak mogelijk te maken en de zichtbaarheid en bekendheid van de integriteitsrisico's en maatregelen te vergroten. Integriteitsmanagement vormt daarmee de verbindende schakel tussen plannen en praktijk en tussen beleid en uitvoering, waardoor integriteit structureel wordt geborgd en geëvalueerd en we leren van incidenten. Defensie beschermt wat ons dierbaar is, en tegelijkertijd wil en moet CLSK ook de mensen beschermen die haar dierbaar zijn: de eigen medewerkers.

De gedragscode Defensie beschrijft de gewenste manier van interactie tussen de medewerkers. De gedragscode vormt daarmee 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 over welk gedrag bij Defensie wordt verwacht en welk gedrag niet wordt geaccepteerd. De kaders voor integriteit staan in diverse wetten, voorschriften en reglementen.



Verbondenheid

Ik werk samen, help anderen, sta open voor feedback en spreek aan. Werken bij Defensie draait om verbondenheid, om kameraadschap. Wij gaan voor elkaar door het vuur. Ik ben een echte teamspeler en help mijn collega's wanneer dit nodig is. Het beste resultaat behalen wij gezamenlijk door elkaar scherp te houden, elkaar te coachen en vooral ook als wij het lef hebben elkaar aan te spreken op ons werk en ons gedrag. Ik sta open voor feedback. Dit maakt ons sterker en stelt ons in staat om te leren als organisatie.

Veiligheid

Ik werk veilig. Onveilig of ongewenst gedrag maak ik bespreekbaar of meld ik. Geldende procedures zijn bij mij bekend en ik pas deze verstandig toe. Twijfels en dilemma's maak ik bespreekbaar. Ik ga respectvol met ieder ander om. Ik besef dat er voor pesten, agressie, (seksuele) intimidatie, discriminatie of ander ongewenst gedrag geen plaats is binnen Defensie. In het geval van ongewenst gedrag of onaanvaardbare risico's grijp ik in, bespreek ik dit of maak ik hier melding van. Dit maakt ons als organisatie veiliger en toegerust onze taken uit te voeren.

Vertrouwen

Ik zorg dat mijn collega's en de samenleving op mij kunnen vertrouwen. Zowel op kantoor, als op zee, in het veld of in de lucht moeten we op elkaar kunnen vertrouwen. Dit vergt dat ik nauwkeurig werk, mijn afspraken nakom, zorgvuldig omga met middelen en bevoegdheden en dat ik eerlijk en open communiceer. Zoals wij op elkaar vertrouwen, vertrouwt de samenleving op ons. Ik ben mij altijd bewust van mijn voorbeeldfunctie en de hoge eisen die de samenleving stelt aan mijn gedrag. Ik spiegel mijzelf op mijn handelingen, of het nu in dienst is of erbuiten, op uitzending, of op internet. Dit maakt mij betrouwbaar voor mijn collega's en voor de samenleving.

Verantwoordelijkheid

Ik toon vakmanschap en neem verantwoording in mijn werk. De medewerkers van Defensie dragen grote verantwoordelijkheid. Het succesvol uitoefenen van ons werk draait om vakmanschap. Ik onderhoud daarom mijn kennis en vaardigheden, voer mijn taak uit en lever kwaliteit. Binnen het team hebben we allemaal een eigen taak. Ik ben verantwoordelijk voor mijn eigen gedrag en draag samen met mijn team zorg voor wat wij doen. Ik spoor daarom mijzelf en collega's aan om het beste uit zichzelf te halen, neem initiatief als de situatie daarom vraagt en geef zelf het goede voorbeeld in mijn gedrag. Dit maakt ons sterker als individu en als team.

Figuur 8. Gedragscode Defensie.

Integriteitskwesties 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, belangenverstrengeling, 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.

4.1 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. Dat 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. Goed integriteitsbeleid is gebaat bij een evenwichtige benadering tussen regels en handhaving enerzijds en het stimuleren van bewustwording anderzijds. Integriteit en sociale veiligheid is een multidisciplinair thema. In de organisatie spelen diverse afdelingen en

functionarissen een rol bij de ontwikkeling en uitvoering van integriteitsmanagement. 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.

4.2 Belegging op basis van wettelijke en regelgevende kaders binnen het CLSK

De CLSK-brede coördinatie van integriteitszaken is belegd binnen de Staf CLSK. Verschillende spelers hebben hierin een rol. Werken aan integriteit vergt een samenhangende en gestructureerde aanpak, waarbij alle inspanningen elkaar moeten versterken. In het beleidskader Integriteit binnen het CLSK zijn de uitgangspunten vastgesteld voor de belegging van integriteit 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. 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.

Hierbij 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. Daarbij 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.

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 maatregelen genomen om deze risico's terug te dringen dan wel te elimineren. Op basis hiervan wordt door de

onderdeelscommandant een plan van aanpak met preventieve maatregelen opgesteld. De onderdeelscommandant 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 in de situatie, 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 voortvloeiende 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. Binnen het HR domein wordt hier door de Sectie P&O specialismen invulling aangegeven.

4.3 Borging KPI (Kritische Prestatie Indicatoren) en Rapportage

Voor rapportage op het onderwerp Safety (vliegveiligheid, grondveiligheid en sociale veiligheid) dient ieder CLSK-onderdeel 5 indicatoren vast te stellen. CLSK-onderdelen rapporteren over twee veiligheidsindicatoren "opleidingspercentage" en "vullingspercentage" (verplicht) en vullen deze aan met relevante onderdeelsspecifieke veiligheidsindicatoren. Zij stellen de bijbehorende alarmwaarden vast, en richten processen en sturing in. Hierbij wordt verwezen naar het compliance dashboard.

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 wordt een kwantitatieve en kwalitatieve terugkoppeling gegeven over de volgende elementen van het bevorderen en bewaken van sociale veiligheid en integriteit:

- Aantal meldingen
- Nazorg 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
- Voorlichting en andere preventieve interventies

Op deze manier wordt integriteit 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/Luchtmacht-onderdelen neergelegd. Daarnaast kunnen hierdoor (mogelijke) CLSK-brede maatregelen worden gesignaleerd met de nadruk op de voortgang van het bevorderen en bewaken van integriteit. In de vormgeving van de transitie van CLSK wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan de aspecten cultuur en gedrag, zoals aanspreken en omgangsvormen. Deze bewustwording, het vormgeven aan goed werkgeverschap en het aanleren van vaardigheden voor het creëren van een sociaal veilige werk- en leeromgeving is het fundament om operationele effectiviteit en behoud van personeel te ondersteunen.

De effecten van interventies en maatregelen op het gebied van sociale veiligheid en integriteit zijn niet eenvoudig, en zeker niet alleen aan de hand van cijfers aan te tonen of meetbaar te maken. Het gaat uiteindelijk ook om de werkbeleving de CLSKer. (Sociale) veiligheid en integriteit hebben doorlopend aandacht nodig om ook op langere termijn effect te hebben.



Bijlage 4

Koninklijke Marechaussee



Inhoudsopgave

Voorwoord plaatsvervangend commandant Koninklijke Marechaussee	72
1 Integriteitsorganisatie Koninklijke Marechaussee	73
1.1 Netwerk vertrouwenspersonen	73
1.2 Overige functionaliteiten integriteitsorganisatie KMar	74
1.3 Samenwerking	75
2 Bevorderen	75
2.1 Activiteiten	75
2.2 Opleidingen, Trainingen & Workshops	77
2.3 Diversiteit & Inclusiviteit	78
3 Bewaken	80
3.1 Klachten	80
3.2 Interne onderzoeken	81
3.3 Overzicht rechtspositionele maatregelen	82
3.4 Overzicht afdoeningen	83
3.5 Overzicht Sectie Integriteit	84
3.6 Overzicht vertrouwenspersonen	85
4 Beschouwen	86
4.1 Veranderkaart	86
4.2 Zicht op kwetsbaarheden	87
4.3 (Na)zorg	88
4.4 (Stimu)Leren	88

Voorwoord plaatsvervangend commandant Koninklijke Marechaussee

2022 is een bijzonder jaar geweest op het gebied van integriteit. De media berichtten veelvuldig over misstanden bij organisaties, integriteitsvraagstukken en grensoverschrijdend gedrag. Het werd een gespreksonderwerp bij menig koffieautomaat in heel Nederland.

Integriteit en sociale veiligheid kregen hierdoor vaker en op verschillende niveaus extra aandacht. Ook bij ons, en dat is belangrijk. Want om een veilig werkklimaat voor iedereen te creëren moeten we hierover met elkaar het gesprek voeren en alles bespreekbaar maken. Want, waar liggen grenzen? Wanneer is iets nog een grapje en wanneer niet meer? Hoe sociaal veilig is onze organisatie of een team? Iedereen ervaart dit op zijn of haar eigen manier. De positie van de Koninklijke Marechaussee is daarnaast extra bijzonder. De bevoegdheden en middelen die wij dagelijks 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 past niet bij ons en kan het vertrouwen in en de legitimiteit van onze organisatie veel schade toebrengen. Dit vraagt om een systeem waarin we gesprekken voeren, handhaven en continu leren, zodat integer gedrag wordt versterkt. In het jaarverslag integriteit 2022 legt de Koninklijke Marechaussee verantwoording af. We geven inzicht in de staat van onze integriteit en de activiteiten die het afgelopen jaar zijn ondernomen om integriteit als belangrijk thema te bespreken.

Generaal-majoor R.J.M. Costongs

Plaatsvervangend commandant Koninklijke Marechaussee



1 | Integriteitsorganisatie Koninklijke Marechaussee

De Koninklijke Marechaussee (KMar) neemt een bijzondere plaats in binnen de overheid. Vanwege haar taakstelling als politiekorps met een militaire status is het integriteitsbeleid van de KMar, in vergelijking met de Nationale Politie, op onderdelen strikter vastgesteld en wordt dit intensiever uitgevoerd dan bij andere Defensieonderdelen. De opsporingsbevoegdheid, grensbewakingstaak, het geweldsmonopolie en de informatiepositie kunnen verregaande gevolgen hebben voor anderen en vragen extra aandacht voor een integere manier van 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 waar iedere leidinggevende én iedere medewerker van de KMar een beroep op kan doen dan wel advies aan kan vragen. Het Cluster Integriteit valt onder Chef Kabinet van Commandant KMar en bestaat uit drie secties:

Sectie Integriteit:

richt zich met name op de eerste twee zuilen 'beschermen en (stimu)leren' van het managementmodel integriteit KMar. De adviseurs van Sectie Integriteit geven gevraagd en ongevraagd advies, geven voorlichting over integriteitsvraagstukken en adviseren bij (morele) integriteitsdilemma's waaronder dilemma's op het gebied van sociale veiligheid. De adviseurs integriteit fungeren voor alle medewerkers binnen de KMar als meldpunt voor (vermoedelijke) integriteits-schendingen;

Sectie Interne Onderzoeken:

is belast met de uitvoering van strafrechtelijke en bestuursrechtelijke onderzoeken naar gedragingen van KMar personeel in zowel privé- als diensttijd. Deze sectie richt zich op het doen van waarheidsvinding in opdracht van het Openbaar Ministerie (OM) bij strafrechtelijk onderzoek en in opdracht van het bevoegd gezag bij intern onderzoek. De Sectie Interne Onderzoeken (SIO) stelt hiermee het OM of bevoegd gezag in staat de derde en laatste zuil 'handhaven' uit het managementmodel integriteit KMar te kunnen

toepassen. De SIO werkt hiertoe nauw samen met de afdeling Juridisch HR-advies welke de commandant bij het nemen van maatregelen ondersteunt;

Sectie Klachten:

belast met de behandeling van klachten op het gebied van de politietaken en klachten op het gebied van de klachtenregeling Defensie (Hoofd Sectie Klachten fungeert bij deze klachtenregeling tevens als Decentraal Klachtenpunt (DKP)). De sectie richt zich op de zuilen 'leren' en 'handhaven' van het managementmodel integriteit KMar. De Sectie Klachten is ook belast met onderzoeken naar de KMar van de Nationale ombudsman. Ook worden door Sectie Klachten aanbevelingen die voortvloeien uit klachtenprocedures dan wel onderzoeken van de Nationale ombudsman uitgerold binnen de KMar organisatie.

1.1 Netwerk vertrouwenspersonen

Het netwerk van vertrouwenspersonen binnen de KMar wordt beheerd door de Coördinator Vertrouwenspersonen (CVP). In 2022 is de ophanging van de functionaliteit CVP gewijzigd en valt deze direct onder Chef Kabinet van Staf Commandant KMar (CKMar). De functie van CVP is vanaf maart 2022 door een tijdelijke waarnemer in deeltijd ingevuld.

Het netwerk vertrouwenspersonen (vp) voorziet in de behoefte van de KMar en is kwantitatief en kwalitatief op peil. Ondanks dat door de CVP niet actief bevestigd of geselecteerd wordt op onder andere geloofs-overtuiging en geaardheid, is het netwerk van vertrouwenspersonen heel divers. Het netwerk van vertrouwenspersonen is in zijn totale omvang licht gegroeid in 2022 naar zeventig vertrouwenspersonen.

Alle aspirant vertrouwenspersonen volgen een vijfdaagse opleiding bij ETOP (een externe en bij de Landelijke Vereniging voor Vertrouwenspersonen geaccrediteerde opleider). Bij succesvolle afronding van deze opleiding wordt de vertrouwenspersoon 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 vertrou-

wenspersonen Defensie te professionaliseren is defensiebreed in 2022 een onderzoek gestart naar de kwaliteit van het netwerk. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door Nyenrode Business Universiteit. Het onderzoek kent drie onderdelen waarvan het eerste is afgerond. Dit betrof een onderzoek onder de vertrouwenspersonen. In 2023 zullen deel twee (interviews met gebruikers van vertrouwenspersonen) en deel drie (organisatiebreed onderzoek) plaatsvinden.

Om het kwaliteitsniveau van de vertrouwenspersonen KMar op peil te houden zijn in 2022 deze activiteiten gevolgd:

- **Regionaal interview:** het streven is vier keer per jaar. Dit is door wisselingen in de regio's, operationele druk en de beperkte beschikbaarheid van de waarnemend CVP niet in elke regio gerealiseerd;
- **Bijscholing:** de vertrouwenspersonen hebben diverse workshops aangeboden gekregen op de thema's sociale veiligheid en diversiteit & inclusie. Deze werden verzorgd door Schouten en Nelissen.
- **Tijdens de landelijke dag voor vertrouwenspersonen bij Defensie,** die plaatsvond op 19 oktober 2022, werden diverse lezingen verzorgd rond het thema seksueel grensoverschrijdend gedrag.

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

1.2 Overige functionaliteiten integriteitsorganisatie KMar

Naast het Cluster Integriteit maken meerdere afdelingen binnen de KMar onderdeel uit van het integriteitsmanagement van de KMar.

Zo heeft het Opleidings- en Trainingscentrum Koninklijke Marechaussee (OTCKMar) een eigen team sociale veiligheid. Dit team bestaat uit vijf medewerkers die geplaatst zijn onder staf OTCKMar en direct adviseren, ondersteunen en rapporteren aan de commandant en plaatsvervangend commandant OTC. Het team zet zich in voor een sociaal veilige werkleer- en leefomgeving ten bate van alle leerlingen, instructeurs en medewerkers van het OTC. Dat doen zij middels een diversiteit aan teamsessies, trainingen en het ontwikkelen van trainingsproducten. Signalen van sociaal onveilige situaties of ongewenst gedrag worden in het team besproken. Melders worden eventueel doorverwezen naar andere instanties zoals vertrouwenspersonen.

Het Landelijk Tactisch Commando (LTC) heeft momenteel één senior medewerker sociale veiligheid die direct valt onder Commandant LTC. Het is onder andere de verantwoordelijkheid van deze medewerker om commandanten te adviseren over alle aspecten van sociale veiligheid en bij het invoeren en verbeteren van maatregelen te ondersteunen. Daarnaast voert de medewerker taken uit gericht op bewustwording, beschermen, stimuleren, signaleren, coördineren



en rapporteren op het gebied van sociale veiligheid. Hieronder valt het geven van trainingen en het in kaart brengen van kwetsbaarheden bij de diverse brigades.

Overige afdelingen die onderdeel uit maken van het integriteitsmanagement van de KMar zijn: de sectie Juridisch HR-advies (JuHRa), P&O-advies, Directie Kennis, Strategie en Innovatie (DKSI) en Sectie Gedrag en Ethiek (G&E) van OTCKMar.

De samenwerking binnen het integriteitsmanagement KMar is goed te noemen. Er zijn meerdere structurele integriteitsoverleggen zoals het 'vangnetoverleg' waarin onder leiding van de adviseurs integriteit ook Geestelijke Verzorging (GV), Bedrijfsmaatschappelijk Werk (BMW), stafarts en stafpsycholoog en de Wapenadjutant vertegenwoordigd zijn. Daarnaast zijn er meerdere integriteitsplatforms zoals op Schiphol, het OTCKMar en Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten (BSB).

De stuurgroep veiligheid van de KMar waarin de plaatsvervangend Commandant KMar, Commandant OTC, Commandant LTC en Chef Kabinet Staf CKMar plaatsneemt, stuurt de bovengenoemde specialisten/afdelingen aan door prioriteiten te duiden en verbinding op de diverse (sociale)veiligheidsthema's te bewerkstelligen.

1.3 Samenwerking

Binnen Defensie werkt de KMar met onder andere de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID), het Expertisecentrum Leiderschap Defensie (ECLD), het Coördinatiecentrum Expertise Arbeidsomstandigheden en Gezondheid (CEAG) en het Facilitair Logistiek Management (FLM) van Staf CKMar. De KMar zoekt met betrekking tot integriteit ook de samenwerking op buiten haar eigen defensieonderdeel. Buiten Defensie sluit de KMar, door haar politietaken, aan bij de integriteitsorganisatie van de politie. Zo sluit de KMar aan bij het teamchefoverleg Veiligheid Integriteit & Klachten, overleg klachtcoördinatoren, coördinatorenoverleg interne onderzoeken, overleg preventiecoördinatoren, de rijksbrede vakgroep Interne Onderzoeken en het netwerk weerbaarheid van het Ministerie van Justitie en Veiligheid. De KMar werkt ook samen met de Rijksrecherche, Douane, de immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) en Gemeente Haarlemmermeer.

2 | Bevorderen

In de Commanders Intent van 2020 stelt Commandant KMar (CKMar) dat de KMar een omgeving is waarin iedere medewerker veilig is, zich goed voelt, kansen krijgt, kan groeien en waarin iedereen op elk moment het verschil kan maken. Binnen de KMar worden daartoe meerdere initiatieven ontplooid om de integriteit van de organisatie te bevorderen. De belangrijkste initiatieven zijn in dit hoofdstuk uiteengezet.

2.1 Activiteiten

Plan van aanpak sociale veiligheid

De KMar heeft haar eigen plan van aanpak sociale veiligheid. Hierin is opgenomen dat sociale veiligheid en de gedragscode Defensie op enige wijze deel uit moet maken van vergaderingen/werkoverleggen. Dit kan door het thema veiligheid specifiek als agendapunt te behandelen, zoals nu vooral gebeurt in overlegstructuren op staf- of op MT-niveau. Op verschillende momenten worden daarnaast ook 'waarde(n)volle gesprekken' gevoerd, zonder dat dit bewust (en specifiek) over de gedragscode of sociale veiligheid gaat. Er wordt dan bijvoorbeeld gesproken over concrete gedragingen.

Op het gebied van sociale veiligheid is in 2022 verder gewerkt aan het implementeren van de toolbox sociale veiligheid in combinatie met teamblauwdruk. Daarnaast is de 'Social Class' ontwikkeld: een serie lessen voor leerlingen die de Algemene Militaire Basis Vaardigheden volgen, waarin sociale veiligheid en Diversiteit & Inclusiviteit (D&I) centraal staan.

Landelijk zijn er bij diverse brigades en teams workshops en presentaties gegeven op het gebied van sociale veiligheid, zoals de training "over de lijn". Dit is een training waarbij collega's elkaar beter leren kennen en begrijpen doordat verschillen en overeenkomsten tussen collega's bespreekbaar worden gemaakt.

Het thema "financiële problematiek" is daarnaast als thema opgepakt. Hierbij werkt het Cluster Integriteit samen met de landelijke coördinator. Er zijn presentaties over dit thema gegeven aan brigadeadjudanten en de toolbox financiële problematiek is uitgereikt aan de brigades via de brigadeadjudanten. Ook in 2023 wordt aan dit thema, in samenwerking met Strategisch HR, aandacht gegeven.

In samenwerking met de Staf, OTC, LTC en Passagiers-informatie-eenheid Nederland (Pi-NL) zijn de zes kwetsbaarheden sociale veiligheid KMar geïnventariseerd en vormgegeven tot een onepager: “Zicht op kwetsbaarheden”. Deze wordt aan leidinggevenden aangeboden en kan door leidinggevenden/commandanten worden gebruikt om kwetsbaarheden te herkennen, maar zeker om te bespreken. In lijn met deze onepager heeft de senior medewerker sociale veiligheid van het LTC in 2022 diverse brigades ondersteund met het in kaart brengen van de kwetsbaarheden binnen hun eigen brigade.

Audits

In 2022 hebben het Cluster Integriteit en het team Veiligheid Kwaliteit Arbo en Milieu (VKAM), van de Directie Personeel en Bedrijfsvoering Staf CKMar afgesproken om nauwer samen te werken.

VKAM verzorgt jaarlijks de interne audits bij de diverse brigades van de KMar op het gebied van veiligheid. Tijdens de audits wordt er ook gekeken naar de psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Onder PSA vallen ook de ongewenste omgangsvormen: discriminatie, seksuele intimidatie, pesten, agressie en geweld. Gezien de expertise van het Cluster Integriteit op het gebied van sociale veiligheid en de ambitie van VKAM om tijdens de audits meer op de PSA te focussen, is er afgesproken dat een medewerker van het Cluster Integriteit in 2023 deel uit zal maken van het team dat de audits verzorgt.

Ondermijning

Ook in 2022 is er vanuit het Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) 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 is een aandachtsgebied van het Cluster Integriteit. De presentaties over integriteit, verzorgd door het cluster, geven ook aandacht aan ondermijning en maken de collega's bewuster van ongewenste invloeden of oneigenlijk gebruik van kennis, toegang of middelen. Daarnaast is er in het voorjaar van 2022 ook een e-learning 'tegengaan van ondermijning' live gegaan.

Er zijn veel koppelvlakken met andere handavings- en opsporingsorganisaties. De KMar sluit aan bij het Netwerk tegen ondermijning van het Directoraat-Generaal Ondermijning van JenV en daarnaast zijn er meerdere overleggen en bijeenkomsten geweest met Politie, Douane, IND en de luchthaven

Schiphol. Mogelijke signalen van beïnvloeding, misbruik van positie of informatie worden daarom door het Cluster Integriteit in samenwerkingsverbanden of zelfstandig onderzocht.

Professioneel Controleren

De KMar lag ook in 2022 onder een vergrootglas als het gaat om het selecteren van burgers bij controles. Op 8 december 2022 heeft het hoger beroep tegen de KMar, met betrekking tot het gebruik van etniciteit als indicator om iemand te mogen selecteren en controleren, plaatsgevonden. Op 14 februari 2023 zal het Gerechtshof Den Haag uitspraak doen. De controles brengen 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 Mobiel Toezicht Veiligheid (MTV), die grenstoezichtstaken uitvoeren, onder druk staat. Het zorgt voor negatieve media-aandacht en voor klachten tegen onze organisatie en onze collega's. Daarbij zorgt het ervoor dat een groep burgers zich mogelijk 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.

In 2021 is er hiertoe een handelingskader professioneel controleren (HKPC) opgesteld. Momenteel wordt er geïnvesteerd op de implementatie van dit handelingskader. Het bureau onderwijsontwikkelingen van het OTC is een impactanalyse HKPC binnen de opleidingen aan het maken. Doel hiervan is om te bepalen hoe dit handelingskader duurzaam geborgd kan worden in de opleidingen. Begin 2023 gaan de eerste pilot opleidingen van start.

In 2022 zijn verschillende brigades actief bezig geweest met het implementeren van het HKPC door onder andere het organiseren van thema- en trainingsdagen over dit onderwerp.

Caribisch gebied

In de periode van 1 oktober 2021 t/m 1 april 2022 heeft een adviseur integriteit in het Caribisch gebied gewerkt en gewoond. Door middel van werkbezoeken, gesprekken met- en trainingen aan personeel is een beeld gevormd van de werkzaamheden, de specifieke context van elk eiland en mogelijke integriteitsvraagstukken. Vanuit een preventieve opzet is een advies geschreven voor brigade Caribisch gebied KMar om op duurzame wijze door te ontwikkelen op het gebied van integriteit.

Reservisten

In 2022 is de samenwerking tussen Bureau Flexibele Capaciteit (BFC) en het Cluster Integriteit geïntensiveerd. Vanuit het cluster is er beperkt zicht in de risico's en kwetsbaarheden van de reservisten die werkzaam zijn bij de KMar. Om dit te versterken is in samenwerking met BFC een overzicht gecreëerd, zodat we als organisatie inzichtelijk hebben waar alle reservisten werkzaam zijn zowel binnen- als buiten de KMar. Hierdoor zijn we in staat om zowel de KMar als de medewerker te beschermen en preventief met BFC en met de reservist in gesprek te gaan. Verder is er in november - op de landelijke reservisten dag - een bewustwordingssessie nevenwerkzaamheden gegeven vanuit de sectie Integriteit aan reservisten die werkzaam zijn bij de KMar. In 2023 zal er structureel werkoverleg ingepland worden tussen BFC en de sectie Integriteit om de samenwerking te versterken.

Registratie besluiten nevenwerkzaamheden

Om het proces registratie nevenwerkzaamheden te bevorderen binnen de KMar heeft het Cluster Integriteit aandacht aan dit onderwerp besteed in het KMarMagazine. Doel hiervan is om dit onderwerp onder de aandacht van de medewerkers te brengen, de helpende hand te bieden in het proces en het gesprek hierover aan te gaan, achtergrondinformatie aan te bieden over de rechten van de medewerker en het proces van registreren van de nevenwerkzaamheden te verduidelijken.

Integriteit van Data & Techniek

De KMar is in toenemende mate afhankelijk van data en techniek. Data en techniek worden gebruikt om processen te automatiseren en eventuele nieuwe taken, rollen en verantwoordelijkheden aan te gaan. Informatie gestuurd optreden (IGO) is de drijfveer van de behoefte aan betrouwbare data.

Om juridische en ethische kaders van data en techniek te versterken zijn er in 2022 bijeenkomsten georganiseerd. Deze thema's zijn, en worden nog meer, geborgd in het Strategisch meerjarenplan KMar. Informatiegestuurd optreden vraagt om een hoogwaardig en betrouwbaar dataconcept voor zowel operatie als bedrijfsvoering. Data-science en data-ethiek sluiten aan op de heersende maatschappelijke opvattingen rondom het gebruik van persoonlijke data. Hoe ver men kan en wil gaan in datagedreven werken is iedere keer weer een technische, juridische- en ethische afweging.

2.2 Opleidingen, Trainingen & Workshops

Leerlijnen

Integriteit is onder andere geborgd in opleidingen. Zo is er een leerlijn morele professionaliteit. Deze leerlijn bestaat uit specifieke lessen en behandelt een diversiteit aan thema's gekoppeld aan integriteit waar de medewerker in zijn dagelijkse werk- en privéleven mee in aanraking kan komen. 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.

In 2022 zijn de jaarlijks terugkerende opleidingen, trainingen en workshops wederom geëvalueerd en aangepast aan de nieuwe ontwikkelingen, actuele maatschappelijke vraagstukken en vragen vanuit de organisatie. De adviseurs integriteit hebben periodiek overleg met de docenten Gedrag & Ethiek van het OTC. 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.

Training docenten

De instructeurs die ethiek/integriteitslessen verzorgen hebben een cursus voor instructie voor lessen morele professionaliteit of de Verdiepingscursus Militaire Ethiek (VME) gevolgd. Door de borging van de VME met twee vaste voltijdfuncties is gestart met het herstellen van de opgelopen achterstand op het gebied van instructiecapaciteit VME. De adviseurs van de Sectie Integriteit maken deel uit van de trainerspool van de VME.

Daarnaast is de verplichte opleiding voor nieuwe instructeurs aangevuld met een Cursus Bewust Opleiden. Hier worden thema's als sociale veiligheid, feedback geven en trainingsprikkel behandeld.

Het Team Sociale Veiligheid van het OTC heeft ook, ter ondersteuning aan het LTC, Train The Trainer workshops "sociale veiligheid" voor onder andere Trainer & Vormers (T&V'ers) gegeven. Hierbij krijgen T&V'ers handvatten om met dit thema op de werkplek aan de slag te gaan. In 2022 is deze training acht keer gegeven, in 2023 wordt deze zes keer gegeven.

Trainingen en voorlichtingen op maat

Op verzoek verzorgen de adviseurs integriteit jaarlijks ongeveer veertig voorlichtingen en trainingen op alle niveaus aan afdelingen of groepen op diverse

werkplekken. Een belangrijk onderdeel van de trainingen is hoe de leidinggevendenden zelf een integriteitsoverleg met het team kunnen leiden. Deze trainingen zijn maatwerk en kunnen worden gedaan met het ECLD en/of de COID. Standaard worden er wtrainingen verzorgd aan medewerkers die naar het Caribisch gebied gaan en in de opleiding van de Brigade Speciale Beveiliging.

In 2022 hebben ook alle stafadjudanten en reservisten een workshop integriteit gehad. In het eerste kwartaal van 2022 heeft de adviseur integriteit, die tijdelijk geplaatst was in het Caribisch gebied, trainingen verzorgd voor leidinggevendenden en lessen morele professionaliteit en maatschappijleer gegeven aan de medewerkers in opleiding van het Rijksdienst Caribisch Nederland.

De Senior medewerker sociale veiligheid LTC heeft, op verzoek van de staf Landelijke Bijstandsorganisatie, tevens een aantal presentaties gegeven aan ME-Kaderleden/ leidinggevendenden die in opleiding zijn. Doel van deze presentaties was om bewustwording voor sociale veiligheid te creëren binnen de Landelijke Bijstandseenheden van de KMar.

Naast de trainingen op maat organiseren de adviseurs integriteit ook de training morele fitheid (TMF). Deze training is gericht is op het versterken van de morele fitheid. Tijdens deze tweedaagse training gaan deelnemers aan de slag met morele oordeelsvorming, integriteit, zicht op kwetsbaarheden, gewenste omgangsvormen, sociale werkomgeving, rollen en verantwoordelijkheden, lessons learned en diversiteit. De TMF is een training op basis van 'open inschrijving'. Hierdoor ontstaat er een bijzondere energie omdat alle deelnemers een intrinsieke motivatie hebben om deze training te volgen.

In 2022 is er vanuit Directie Kennis Strategie en Innovatie en het Cluster Integriteit aan Deep Vision gevraagd of Virtual Reality technologie gebruikt zou kunnen worden voor trainingen op gebied van sociale veiligheid. Vervolgens is er hiervoor eind 2022 de hardware geleverd, in 2023 worden er scenario's/ lesplannen ontwikkeld.

Vanuit de Sectie Klachten worden lessen verzorgd op het OTC. Deze lessen gaan over het klachtproces maar vooral ook over 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/klachtemomenten dan wel klachten die van hoge impact

kunnen zijn voor klager, de betreffende collega of de KMar organisatie. Daarnaast worden door Sectie Klachten ook op de brigade Grensbewaking Schiphol lessen verzorgd bij alle dienstgroepen. Tijdens deze lessen wordt het klachtproces besproken en wordt er ingegaan op casuïstiek welke veel voorkomt bij de brigade Grensbewaking. In 2023 gaan deze voorlichtingen tevens bij de brigade Politie & Beveiliging Schiphol plaatsvinden.

2.3 Diversiteit & Inclusiviteit

Omdat Diversiteit en Inclusiviteit (D&I) ook integriteit/sociale veiligheid raakt, worden hierbij de verschillende initiatieven beschreven die binnen de KMar gedaan zijn om D&I binnen de organisatie te stimuleren. Conform de visie D&I is in 2022 langs zeven sporen geïnvesteerd. Deze sporen zijn:

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

Vanuit de werkgroep Opleiden en Trainen is het initiatief ontplooid om het inclusiedoolhof voor een jaar te plaatsen op het OTC. Bijna alle teams van het OTC hebben het inclusiedoolhof doorlopen. Vervolgens is op het OTC een menukaart ontwikkeld, waarbij teams kunnen kiezen uit verschillende 'gerechten': bijvoorbeeld het volgen van een training BCK, een sessie Ontwikkelverhaal en als 'nagerecht' een bezoek aan het Anne Frank Huis. Het doel van deze menukaart is het creëren van bewustwording van diversiteit in teams en het erkennen en herkennen van diverse kwaliteiten/ achtergronden en deze in teams bespreekbaar te maken. Binnen het OTC is succesvol geïnvesteerd in het aanstellen van rolmodellen. Zo zijn er meer collega's met een bi-culturele achtergrond werkzaam op het OTC in vergelijking met de jaren ervoor. Ook zijn er inspiratieavonden georganiseerd voor Marechaussee-beveiligers waarbij oud-collega Malcolm Wynter - bekend van het NPO3 programma Bodyguard - het gesprek aangaat over zijn tijd bij de KMar en daaruit volgende loopbaanmogelijkheden.

Er is het afgelopen jaar meerdere keren over D&I-thema's gecommuniceerd naar de werknemers van de KMar. Zo is er aandacht geweest voor internationale vrouwendag, de streefcijfers van defensie, de internationale dag tegen racisme, Ketu Koti en International Coming Out Day. Voor laatstgenoemde dag is op de brigades van de KMar een progression flag gehesen om uit te dragen dat iedereen welkom is bij de KMar.

Om in onze inzet een genderperspectief toe te kunnen voegen hebben diverse collega's het afgelopen jaar de Gender Focal Point cursus gevolgd. Om hier de juiste opvolging- en meer invulling aan te geven is een rijkstrainee aan de slag met een onderzoeks-adviesrapport over het succesvol implementeren van een genderperspectief binnen de taakvelden van de KMar.

Inclusief leiderschap is een belangrijk onderdeel van de identiteit van de KMar. Daarom heeft in april een D&I-sessie plaatsgevonden voor stafadjudanten. In oktober zijn verschillende sessies georganiseerd voor leidinggevende vrouwen binnen de KMar, zij gingen het gesprek aan met onder andere de minister van Justitie en Veiligheid en de Commandant LTC. Daarnaast is in reguliere sessies met het onderwerp leiderschap, zoals de leiderschapsconferentie en de leiderschapsreis, ook diversiteit en inclusie een terugkerend punt van aandacht.

Defensie streeft ernaar dat in 2030, dertig procent van de medewerkers een vrouw is, zowel militair als burger. Per november 2022 is binnen de KMar twintig procent van de medewerkers een vrouw. Daarnaast streeft de KMar ernaar dat veertien procent van de medewerkers een niet-westerse migratie-achtergrond heeft. Op dit moment is het in verband met de privacy wetgeving lastig om een niet-westerse migratie-achtergrond van medewerkers vast te leggen.

Vanuit het programma Sociale Innovatie van de Directie Kennis, Strategie en Innovatie hebben het afgelopen jaar vele sessies 'Ontwikkelverhaal' plaatsgevonden. Het project Ontwikkelverhaal heeft als doel om concreet te krijgen waar de kracht van het team ligt en waar het zelf op wil ontwikkelen. D&I neemt een centrale plaats in binnen deze sessies.

Het programma Biculturele KMar (BCK) heeft in 2022 een ontwikkeling doorgemaakt waarbij het van een werkgroep doorgroeit naar een programma. De Marechausseeraad (MARRA) heeft de sprint rolmodellen aangenomen en aan het MARRA-dashboard toegevoegd. Concreet betekent dat, dat de MARRA het onderwerp bicultureel als belangrijk onderwerp aanmerkt en daarmee meer sturing op het onderwerp genereert. Er wordt doelgericht ingezet op bewustwording en het tegengaan en aanpakken van racisme en discriminatie binnen de organisatie. Deze sprint wordt momenteel uitgerold op het OTCKMar en brigade Caribisch gebied. De training BCK waarbij gewerkt wordt aan bewustwording, het tegengaan en stoppen van racisme en discriminatie is verder ontwikkeld met als doel dit binnen de gehele organisatie uit te rollen. Het afgelopen jaar is de training aan een groot deel van de organisatie gegeven. MARRA, Commandant LTC en brigadecommandanten, MT-OTCKMar, KMA-cadetten en de eerste brigade MT's hebben de training in teamverband gevolgd. Een groep geïnteresseerde collega's heeft aan de open trainingen deelgenomen. Dit wordt vervolgd in 2023.

Er is een start gemaakt met het ontwikkelen van de leerlijn BCK op het OTCKMar. BCK is er voor alle KMar collega's en heeft het afgelopen jaar bij verschillende KMar eenheden geadviseerd, meegedacht en een rol gepakt in het uitvoeren van leermaatregelen. Daarnaast zijn er netwerkdagen georganiseerd, waarbij collega's tijdens bijeenkomsten met elkaar van gedachten kunnen wisselen over casuïstiek en verschillende onderwerpen.

Binnen de KMar is vorig jaar ook de beweging 'Peaceleaders' ontstaan, vanuit het inzicht dat je vrede moet voelen om vrede te kunnen brengen. Dat vraagt om innerlijk leiderschap, dienend leiderschap en een open mind. Meer dan 150 collega's vanuit het veiligheidsdomein zijn intussen met elkaar verbonden en zetten hun expertise integraal in ten bate van persoonlijke ontwikkeling en het creëren van bewustwording. Zo worden workshops verzorgd maar weten collega's elkaar ook te vinden om nieuw gedachtegoed te delen en uit te dragen binnen opleidingen en de operaties.

3 | Bewaken

In dit hoofdstuk laten we zien hoe vaak de integriteit “bewaakt” moest worden door inzicht te geven in de registraties van meldingen, klachten en interne onderzoeken. Corona en het afschalen van de coronamaatregelen zijn van invloed geweest op registraties. Het totaal aantal klachten is sinds de aanvang van de coronaepidemie in 2020 behoorlijk gedaald. Na het afschalen van de coronamaatregelen in 2022 is het aantal klachten echter weer aanzienlijk gestegen. Hiermee zijn de aantallen weer vergelijkbaar met de cijfers voor de coronaepidemie. Ook zijn de meldingen van integriteitsschendingen in 2022 gestegen. Dat geldt zowel voor het aantal meldingen als het aantal onderzoeken dat op basis daarvan is gestart. Deze cijfers zijn hoger dan voor de corona-epidemie.

3.1 Klachten

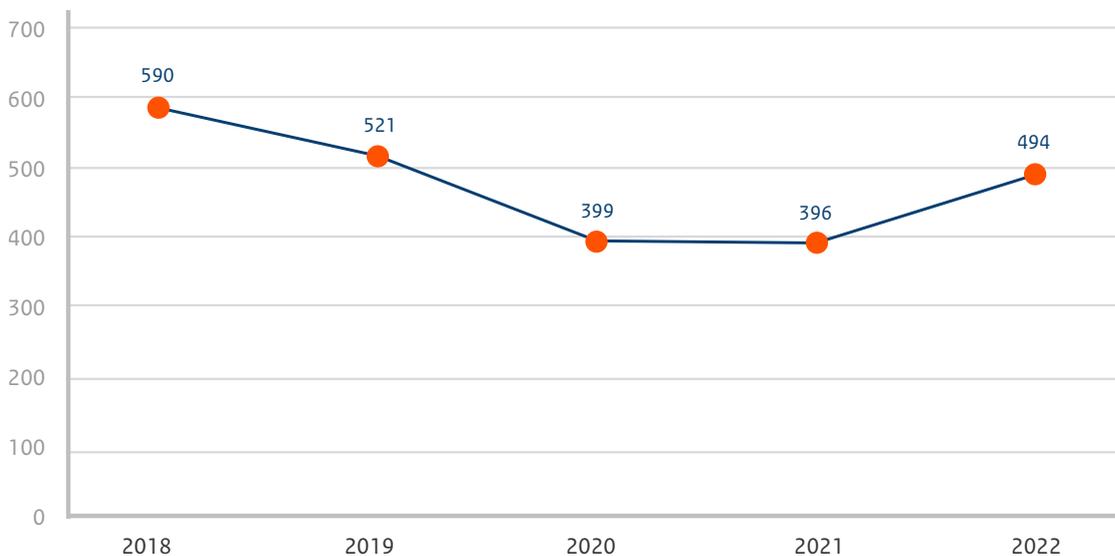
Sectie Klachten behandelt ingediende klachten, mits deze voldoen aan de voorwaarden voor indiening van een klacht zoals gesteld in de Klachtenregeling Defensie of de Klachtenregeling politietaken Koninklijke Marechaussee/krijgsmacht 2004 (hierna: klachtenregeling politietaken).

Het totaal aantal ingediende klaagschriften in 2022 is 571. Hiervan zijn er 494 in behandeling genomen. De overige klaagschriften voldeden niet aan de vereisten voor indiening van een klaagschrift. 492

klaagschriften in 2022 vallen onder de klachtenregeling politietaken. De overige 2 klaagschriften zijn ingediend conform de klachtenregeling Defensie. Deze klaagschriften zijn beiden in 2022 behandeld door de Commissie Ongewenst Gedrag (hierna: COG). Eén van deze klachten is afgehandeld door de klachtbehandelaar. De andere klacht wordt naar verwachting in de eerste maand van 2023 afgehandeld.

In één van de klachten is één klachtonderdeel van de in totaal zes klachtonderdelen gegrond verklaard. Op basis van de dit gegronde klachtonderdeel is de klachtbehandelaar met de desbetreffende beklagde in gesprek gegaan, maar heeft de gegrondheid van dit klachtonderdeel niet geleid tot een maatregel voor de organisatie.

De twee meest opvallende klachtelementen in 2022 zijn bejegening/houding/gedrag en verkeersgedrag. In 2022 zijn er binnen de categorie bejegening/houding/gedrag in totaal 183 klachten ingediend. Dit is een stijging van 62 ten opzichte van 2021 in deze categorie. Een mogelijke oorzaak van deze stijging is het afschalen van de coronamaatregelen in 2022 waardoor er weer meer contact tussen burgers en de KMar plaatsvond door toename van de reisbewegingen, voornamelijk op Schiphol. 108 klachten van de 183 zijn ingediend over medewerkers van de brigade Grensbewaking op Schiphol. In 2021 was dit aantal nog 55.



Figuur 1. Totaal aantal klachten.

Over verkeersgedrag zijn er in 2022 55 klachten ingediend ten opzichte van 51 klachten in 2021. Hoewel dit geen significante stijging betreft, is het aantal klaagschriften over dit onderwerp ook niet afgenomen.

Het onderwerp etnisch profileren is in 2022 wederom een belangrijk thema geweest. Het ingestelde hoger beroep door onder andere Amnesty International en Controle Alt Delete is in 2022 behandeld. De uitspraak volgt in 2023. In 2022 zijn er zeventien klaagschriften ingediend over etnisch profileren. Na toetsing is één klaagschrift doorverwezen naar de Douane. In totaal zijn er dus zestien klaagschriften over etnisch profileren door de Marechaussee in behandeling genomen waarvan er negen gaan over de brigade Grensbewaking. In 2021 zijn er zeventien klaagschriften in behandeling genomen.

3.2 Interne onderzoeken

Bij de Sectie Interne Onderzoeken (SIO) van het Cluster Integriteit komen meldingen over mogelijke integriteitsschendingen binnen. Deze meldingen kunnen direct bij SIO gemaakt zijn of via het Meldpunt Integriteit Defensie binnenvallen. De melding kan, op verzoek van het bevoegd gezag, vervolgens onderzocht worden om te bepalen of er sprake is van een integriteitsschending. In die gevallen waarin het vermoeden bestaat dat een strafbaar feit is gepleegd, wordt door de commandant aangifte gedaan. Figuur 2 geeft inzicht in het aantal meldingen dat in 2022 bij de KMar is binnengekomen en het soort schending waarover de melding ging. In dit jaarverslag wordt alleen gerapporteerd over meldingen die daadwerkelijk een schending bleken te zijn. Figuur 3 geeft een nadere verdieping op de 26 meldingen met betrekking tot ongewenste omgangsvormen / gedrag zoals hieronder in 2 weergegeven.

Type integriteitsschendingen ¹	2022
Financiële schendingen	5
Misbruik positie / bevoegdheden, belangenverstrengeling	8
Lekken en misbruik van informatie	9
Misbruik van bevoegdheden	2
Misbruik van geweldsbevoegdheid	0
Ongewenste omgangsvormen / gedrag	26
Misdragingen in de privésfeer	100
Misbruik/oneigenlijk gebruik dienstmiddelen / faciliteiten/ overschrijding interne regels	18
Misstand volgens de klokkenluidersregeling	0
Totaal	168

Figuur 2. Type integriteitsschendingen.

Ongewenste omgangsvormen / gedrag	2022
Agressie	3
Intimidatie	2
Seksuele intimidatie	16
Stalking	2
Discriminatie	2
Pesten	0
Treiteren	1
Kwaadspreken	0
Totaal	26

Figuur 3. Overzicht ongewenste omgangsvormen / gedrag.

¹ De integriteitsmeldingen uit het defensiebrede registratiesysteem zijn hierin niet in meegenomen.

Het totale aantal meldingen in 2022 is hoger dan het aantal meldingen voor de corona-epidemie. In een aantal categorieën nemen we bovendien een significante stijging waar. Ongewenste omgangsvormen/gedrag is in 2022 met 26 uitzonderlijk hoog. In de periode van 2020 – 2021 lag dit gemiddeld tussen de twee en de vijf meldingen per jaar. Voor de corona-epidemie lag dit gemiddeld rond de tien meldingen per jaar. Naar alle waarschijnlijkheid heeft de berichtgeving en daarmee ook de bewustwording omtrent ongewenst gedrag bij zaken zoals The Voice of Holland een invloed gehad op het aantal meldingen binnen de KMar.

Er moet vermeld worden dat de categorie-indeling waarin gerapporteerd wordt niet voor alle casuïstiek voldoende mogelijkheid biedt om het juiste beeld te schetsen. De zestien meldingen van seksuele intimidatie omvat bijvoorbeeld alle meldingen van ongewenst ervaren gedrag op het gebied van intimiteit. Deze meldingen bestaan bijvoorbeeld uit schendingen omtrent ongewenste toenadering via social media (gedraging tegen de gedragscode Defensie), het doen van oneerbare voorstellen, het op de billen slaan van collega's, het ongewenst proberen te zoenen van collega's tijdens het uitgaan, en aanranding en verkrachting waarvan aangifte is gedaan en strafrechtelijk onderzoek nog loopt. Op de indeling van de meldingen naar verschillende typen wordt in hoofdstuk 4 nader toelichting gegeven.

Een andere belangrijke stijging is waargenomen in de categorie schendingen in de privésfeer. Voorgaande jaren was dit stabiel met aantallen tussen de zestig en zeventig, in 2022 is dit honderd. Het aantal meldingen over lekken / misbruik van informatie is in 2022 stabiel gebleven. Jaarlijks worden er rond de tien meldingen gemaakt. Dit omvat in vrijwel alle gevallen casuïstiek waarbij met het oog op persoonlijke belangen en niet ambtshalve toegang is verkregen tot politiegegevens.

Bij Cluster Integriteit leeft de overtuiging dat ook in 2022 de meldingsbereidheid van commandanten hoog blijft. Dit beeld bestaat omdat commandanten een lage drempel ervaren en snel bellen om casuïstiek of complexe situaties bij het Cluster Integriteit voor te leggen. Een groot deel van de casuïstiek die door leidinggevendend wordt aangedragen is afkomstig van de werkvloer doordat medewerkers zaken bij hun direct leidinggevende aankaarten. Vrijwel iedere ontvangen melding is met de

commandant van de eenheid gedeeld waardoor deze in staat is gesteld namens bevoegd gezag opdracht te geven tot het instellen van een intern onderzoek. In een deel van de meldingen in figuur 2 is door de commandant oriënterend onderzoek verricht waarna beter kon worden vastgesteld of disciplinair onderzoek nodig was. In een beperkt aantal gevallen bleek nader onderzoek niet nodig en kon de commandant zich direct door Juridisch HR Advies laten adviseren met betrekking tot het nemen van een maatregel. In geval van gedragingen vallend onder de het Militair Tuchtrecht (WMT) zijn deze door de tot straffen bevoegd meerdere binnen het WMT afgedaan. In de gevallen waarin door bevoegd gezag maatregelen zijn genomen heeft dat geleid tot onderstaande rechtspositionele trajecten en afdoeningen.

3.3 Overzicht rechtspositionele maatregelen

Onderzoeken naar vermeende integriteitsschendingen vinden plaats door Sectie Interne Onderzoeken (SIO). 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 SIO worden de onderzoeksdossiers 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 het 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 een op een met elkaar te vergelijken. Zo zijn niet alle bij SIO gemelde zaken door JuHRA afgehandeld. Omgekeerd zijn niet alle zaken die door JuHRA zijn afgehandeld via SIO binnengekomen. Omwille van de inzichtelijkheid zijn de cijfers van JuHRA hieronder gespecificeerd uitgewerkt.

Aantal rechtspositionele trajecten door de sectie Juridisch HR Advies naar aanleiding van vermoedelijke integriteitsschendingen	2022	2021	2020	2019	2018
*Gestarte rechtspositionele trajecten	116	72	103	129	98
*Afgeronde rechtspositionele trajecten	121	113	122	128	117
Aantal geconstateerde schendingen van integriteit	115	98	108	94	83

Figuur 4. Aantal rechtspositionele trajecten door JuHRa.

3.4 Overzicht afdoeningen

Afdoening	2022	2021	2020	2019	2018
Ontslag	15	18	29	22	21
Voorwaardelijk ontslag (artikel 100 Bard)	1	0	1	1	0
Aanstelling niet verlengd	0	1	0	0	0
Ambtsberichten / berisping	50*	32	35	18	24
Verplaatsing	0	1	2	0	2
Overig	49	54	53	80	62
• Bevestiging bewustwordingsgesprek	40*	36	24	41	21
• Afloopbericht	1	10	9	15	9
• Bevestiging afdoening	3	4	13	9	8
• Bevestiging afspraken	1	1	3	4	4
• Leerafpraak	3	3	4*	11	15
• Vaststellingsovereenkomst	1	0	0	0	3
• Straf o.g.v. Wet militair tucht recht	0	0	0	0	2
Geen maatregelen	3	0	0	7	8
In de lijn afgedaan	2	7	2	0	0
Totaal	120	113	122	128	117

* Bij 15 ambtsberichten en bij 7 bewustwordingsgesprekken is met medewerkers tevens een leerafpraak gemaakt. Het aantal leerafspraken bedraagt daarom in totaal 26. Om dubbelslagen te voorkomen is dit niet in de cijfers tot uitdrukking gebracht.

Figuur 5. Overzicht afdoening.

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 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 met betrekking tot 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.
- **Vaststellingsovereenkomst:** schriftelijke overeenkomst met medewerker over rechtspositionele onderwerpen, bijvoorbeeld over afscheid nemen van organisatie, overplaatsing, etc..
- **Straf op grond van Wet Militair Tuchtrecht:** de kwestie is teruggegeven aan de Commandant door JuHRA met het advies het tuchtrechtelijk af te doen.

3.5 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 vijfhonderd. Een deel daarvan is gerelateerd aan de in Basis Politie Systeem (BPS) geregistreerde meldingen. Het merendeel gaat echter over morele vraagstukken, begeleiding en/of organisatieontwikkeling. Hierbij is het opvallend dat er in toenemende mate aandacht is voor operationele integriteitstekwesties.

Steeds meer wordt door de adviseurs integriteit geadviseerd in (multidisciplinair) teamverband. Bijvoorbeeld samen met Expertisecentrum Leiderschap Defensie, risico-analisten, P&O-adviseurs en Coördinatiecentrum Expertise Arbeidsomstandigheden en Gezondheid. 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, Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten, brigade Caribisch gebied etc. Ook het deelnemen aan de Commissie Gewelddaanwending, adviezen op het gebied van integriteit van data, techniek en IGO (informatiegestuurd optreden) behoren tot het scala aan adviezen van de adviseur integriteit.



Nevenwerkzaamheden

Advisering en registratie nevenwerkzaamheden is een coproductie met JuHRa. Er vindt periodiek afstemming plaats. In het jaar 2022 zijn 71 aanvragen ontvangen, waarvan 58 toegekend en waarvan één zelf is ingetrokken in verband met stopzetten van het nevenwerk. Twaalf aanvragen zijn nog in behandeling en worden in 2023 beoordeeld.

3.6 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's te monitoren. Hieronder staan de cijfers van het jaar 2022:

Registratie onderwerpen vertrouwenspersonen	2022
Intimidatie	5
Seksuele intimidatie	2
Agressie: Fysiek	1
Agressie: Verbaal	2
Stalking	1
Kwaadspreken	10
Pesten en/of treiteren	12
Discriminatie: Ras	0
Discriminatie: Geslacht	0
Discriminatie: Seksuele geaardheid	0
Discriminatie: Transseksualiteit	0
Discriminatie: Politieke overtuiging	0
Discriminatie: Godsdienst en/of levensovertuiging	1
Discriminatie: Handicap en/of chronische ziekte	0
Discriminatie: Burgerlijke staat	0
Discriminatie: Leeftijd	1
Discriminatie: Nationaliteit	0
Discriminatie: Arbeidsduur	0
Discriminatie: Soort contract	0
Zakelijke integriteit: Financiële schending	0
Zakelijke integriteit: Lekken e/o misbruik informatie	0
Zakelijke integriteit: Misbruik positie / bevoegdheden / belangenverstrengeling	2
Zakelijke integriteit: Misbruik dienstmiddelen/faciliteiten	1
Zakelijke integriteit: Overschrijding interne regels	4
Zakelijke integriteit: Anders	1
Overig: Arbeidsconflict	20
Overig: Privé omstandigheden	18
Overig: Anders	9
Totaal	90

Figuur 6. Registratie onderwerpen vertrouwenspersonen.

De cijfers van het totaal aantal eerste contacten vertrouwenspersonen is vrij stabiel. Er moet wel opgemerkt worden dat veel contacten langdurig zijn en soms zelfs jaren voortduren. Er zijn ten opzichte van 2021 minder gevallen van discriminatie gerapporteerd (2021: 10, 2022: 2). Kwaadspreken en pesten daarentegen is iets toegenomen (2021:16, 2022:22).

Veel lijkt terug te leiden naar leiderschap. Dat is niet alleen het geval bij kwaadspreken en pesten, ook bij intimidatie en arbeidsconflicten spelen leidinggevenden vaak een rol. Deels doordat zij dit zelf doen, deels gebrek aan optreden/grenzen stellen. Generatieverschillen, met wederzijds denken in beelden (en niet het gesprek aangaan), spelen soms ook een rol. Opvallend is ook het grote aantal privéproblemen waarmee men bij de vp's komt. Soms is een eenmalig gesprek genoeg, waar nodig wordt de weg gewezen naar Bedrijfsmaatschappelijk werk of Geestelijk Verzorger. Tot nu toe zijn er nog weinig signalen over financiële problemen. Toch vermoeden vp's dat die er wel zijn, maar dat het taboe om daarover te spreken zeer groot is.

Er is een hoge operationele druk waardoor er minder tijd beschikbaar wordt gesteld voor de nevenwerkzaamheden voor vp's. Niet alle contacten worden geregistreerd en intervisie/scholing wordt ook hierdoor regelmatig afgezegd. Diverse vp's houden vp-gesprekken regelmatig in privé-tijd.

4 | Beschouwen

In dit hoofdstuk bespreken we wat we hebben geleerd in 2022 en welk effect dat heeft voor 2023.

4.1 Veranderkaart

De missie van het Cluster Integriteit is het bevorderen van de morele fitheid van de KMar. In 2022 heeft het cluster bekeken hoe het staat met deze morele fitheid en waar er voor de komende jaren aandachtsgebieden geïdentificeerd konden worden. Dit heeft geleid tot een meerjarenplan genaamd "de Veranderkaart". In deze veranderkaart zijn vier speerpunten benoemd, namelijk:

1. Zicht op kwetsbaarheden:

om als organisatie preventief maatregelen te kunnen treffen en om als cluster goede adviezen te kunnen geven is het van meerwaarde om inzicht te hebben in de mogelijke kwetsbaarheden op het gebied van integriteit binnen de KMar.

2. (Na)zorg:

de impact van een integriteitsschending op betrokkenen kan als groot worden ervaren. Het cluster heeft, in lijn met de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID), daarom besloten om meer aandacht te geven aan het organiseren van (na) zorg.

3. (Stimu)leren:

het cluster wil meer oog hebben voor de lessen die we kunnen trekken uit integriteitsincidenten met het doel om de risico's op toekomstige integriteitschendingen zo goed mogelijk te beheersen en ons integriteitsbeleid te blijven professionaliseren.

4. Future Proof:

hierbij bekijkt het Cluster of wij voldoende aansluiten op de ontwikkelingen van Defensie en de KMar om zo onze missie ook in de toekomst te blijven behalen.

Binnen deze aandachtsgebieden zijn er verschillende projecten ontstaan waarvan er een aantal in 2022 gestart zijn. Voor 2023 zal de aandacht, met name, op de onderstaande thema's liggen.

1. Sociale veiligheid: inzicht hebben in de kwetsbaarheden op het gebied van sociale veiligheid. Middels diverse onderzoeken en analyses worden deze inzichten gerealiseerd.

2. Nazorg: het onderzoeken van de behoefte van nazorg bij melders en betrokkenen van meldingen, interne onderzoeken en klachten met het doel om vervolgens nazorg beter te organiseren.

3. Integriteit van de operatie: de morele oordeelsvorming verhogen tijdens operaties met het effect dat morele vraagstukken onderdeel worden/zijn van ons handelen. Hierbij is het van belang dat dilemma's worden herkend en collega's in staat zijn om het (moreel) juiste te doen. Ook is het belangrijk dat er geleerd wordt op het gebied van morele vraagstukken van uitgevoerde taken om ze vervolgens weer in de organisatie te brengen en het lerend vermogen van de organisatie daarmee te vergroten.

4. Data en techniek: meer awareness creëren op grond van morele aspecten/vraagstukken op gebied van gebruik en ontwikkeling van data en techniek.

4.2 Zicht op kwetsbaarheden

Een belangrijk aspect binnen het integriteitsmanagement KMar en plan van aanpak sociale veiligheid is het zicht krijgen op de kwetsbaarheden. 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? Daarom is het Cluster Integriteit betrokken bij diverse onderzoeken die ons inzicht moet geven waardoor wij kunnen (bij)sturen. De onderzoeken worden hieronder uiteengezet.

Just culture

Defensie is in 2020 acht proeftuinen 'Just Culture' gestart waarvan er twee binnen de KMar plaatsvonden. Het idee van 'Just Culture' is dat incidenten juist gebeurtenissen zijn om van te leren. 'Handhaven waar nodig, leren waar mogelijk'. Dit is een zienswijze van sociale veiligheid waar de KMar zich graag bij aansluit.

In 2020 hebben twee brigades de eerste fase doorlopen. In deze fase is inzicht verkregen in wat op een specifieke locatie wordt verstaan onder sociale (on)veiligheid, wat goed gaat en wat meer aandacht verdient. Na de eerste fase zijn de mogelijke

interventies om de sociale veiligheid te stimuleren verkend en bevond een brigade zich gedurende 2022 in de tweede fase en is de proeftuin bij de andere brigade tijdelijk stilgezet. Tijdens de tweede fase gaat 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 wordt gezamenlijk besproken wat nog meer nodig is en welke andere thema's aandacht vragen.

Het onderzoeksproject van de acht proeftuinen bij Defensie 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 eventuele leerafspraken. In het kader van dit Just Culture project is op 14 november 2022 door de FMW een symposium georganiseerd. De KMar heeft hierbij twee workshops verzorgd.

Academische werkplaats

De Faculteit Militaire Wetenschappen is gestart met de 'academische werkplaats' waarbij de Sectie Integriteit is aangesloten. De academische werkplaats is een plaats waar academici en functionarissen uit de praktijk bij elkaar komen. Het idee hiervan is om het effect van wetenschappelijke onderzoeken te vergroten. Onder andere heeft er een wetenschappelijk onderzoek naar 'moral dirty work' bij de Brigade Vreemdelingenzaken plaatsgevonden in 2022 en is er een verkenning gestart voor het opstarten van een Ethische Commissie Defensie.

Onderzoek determinanten

De Koninklijke Marechaussee (FMW) wil graag goed beeld krijgen van welke aspecten (determinanten) samenhangen met de mate van integer gedrag van de medewerkers. Daarom heeft het Cluster Integriteit namens de KMar in 2022 het onderzoeksbureau Verinorm de opdracht gegeven om hiernaar onderzoek te doen. De onderzoeksresultaten zullen in 2023 gepresenteerd worden.

Leeronderzoek pestgedrag

In 2022 is er een oriëntatie/leeronderzoek gestart naar aanleiding van een casus van structureel pestgedrag. Het doel van dit onderzoek is om de effectiviteit van de genomen maatregelen te beoordelen en eventueel andere te leren lessen

met betrekking tot dergelijke signalen. Dit onderzoek wordt verricht door een multidisciplinair team bestaande uit functionarissen van het Expertise-centrum Leiderschap Defensie, Coördinatiecentrum Expertise Arbeidsomstandigheden, de COID en het Cluster Integriteit.

4.3 (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 de melder maar ook van iedereen 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 de ogen van de ontvanger) geboden wordt. Het Cluster Integriteit heeft een belangrijke signaalfunctie om bevoegd gezag hiervan in kennis te stellen. In enkele gevallen leidt dit ertoe dat vanuit de lijn alsnog aanvullende (na)zorg kan worden verleend. In andere gevallen heeft een commandant reeds al het mogelijke gedaan en bedankt de medewerkers van het Cluster Integriteit voor het signaal.

Vanuit Sectie Interne Onderzoeken zijn 2021, op basis van een pilot, diverse betrokkenen van verschillende onderzoeken benaderd. Dit betrof 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 er voor de Sectie Interne Onderzoeken in de ogen van de benaderde nog wat te leren of te verbeteren was. De belangrijkste output van deze pilot richtte zich vooral op de informatievoorziening. Zowel de Sectie Interne Onderzoeken als commandanten bleken in ogen van bevroegden winst te kunnen behalen in het op de hoogte houden van het proces naar de diverse partijen. Op basis van deze bevindingen zijn interne proces afspraken gemaakt.

In 2023 zal er vervolgens ook gekeken worden naar de behoefte van nazorg bij melders en betrokkenen van integriteitsmeldingen en klachten met het doel om de nazorg verder te professionaliseren.

4.4 (Stimu)Leren

De KMar wil continue leren van de integriteitsincidenten die plaats hebben gevonden om de risico's op toekomstige integriteitsschendingen zo goed mogelijk te beheersen en ons integriteitsbeleid te blijven professionaliseren. Zo heeft de adviseur integriteit samen met de Geestelijke Verzorger (GV) en de stafpsycholoog een nota geschreven waarin morele en ethische aspecten van de inzet van de KMar wordt gesignaleerd, gethematiseerd en geagendeerd. Hiervoor is overleg is geweest met vele functionarissen van bijvoorbeeld: ECLD, COID, FMW, LTC, OTC en operationele collega's.

Daarnaast heeft het LTC een start gemaakt om de ambitie met betrekking tot Lessons Learned/ Informatie Gestuurd Optreden (IGO) te versterken op het gebied van morele vraagstukken. Hiermee vergroten we het lerend vermogen van de organisatie.

Aanbevelingen klachten

In 2022 heeft de KMar operationele veranderingen en veranderingen in het klachtproces aangebracht. Na adviezen van de onafhankelijke klachtencommissie is er meer geïnvesteerd op het voeren van bemiddelingsgesprekken met klagers. Daarnaast is op basis van het rapport 'Verkleurde beelden' van de Nationale ombudsman en de op dit rapport gebaseerde workshop van de Nationale ombudsman meer geïnvesteerd in empathische alsmede inhoudelijke klachtbehandeling. Het kenniscentrum van de COID heeft samen met Cluster Integriteit de klachten omtrent etnisch profileren geanalyseerd. Hieruit blijkt dat het zo spoedig mogelijk telefonisch contact opnemen met een klager leidt tot het creëren van vertrouwen bij de klager en dat hierdoor een daling te zien is in het aantal klachten die voor de onafhankelijke klachtencommissie worden gebracht.

De aanbevelingen in het rapport van de Nationale ombudsman, met publicatienummer 2022/101, omtrent het vastleggen van feiten en omstandigheden die een redelijk vermoeden van schuld aan een strafbaar feit onderbouwen alsmede het niet zonder meer doorverwijzen van klachten naar het OM zijn in 2022 opgevolgd. De eerste aanbeveling uit dit rapport is meegenomen in de opleidingen voor hulpofficier van justitie, de tweede aanbeveling is intern Cluster Integriteit opgepakt.

De Nationale ombudsman heeft in het kader van een klacht over artikel 130 Wegenverkeerswet (WVW) een aanbeveling gedaan zonder daarover een rapport te schrijven. Op basis hiervan is de Instructie ex artikel 130 WVW aangepast en is een kwaliteitscontroleur ingesteld die de kwaliteit van processen-verbaal omtrent artikel 130 WVW controleert alvorens deze aan het Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen (CBR) worden verstuurd.

Als laatste heeft Sectie Klachten van Cluster Integriteit in 2022 doorlopend geïnvesteerd op voorlichtingen bij de Brigade Grensbewaking alsmede op het OTC. In 2023 wordt deze lijn doorgezet bij de Brigade Politie & Beveiliging Schiphol.

Data-analyse Sectie Interne Onderzoeken

In eerdere jaarrapportages Integriteit KMar wordt gebruikt gemaakt van standaard categorieën bij het overzicht van schendingen. De categorie “overig” scoorde jaarlijks met meer dan vijftig procent echter 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”.

Wat de data-analyse en de terugblik in dit jaarverslag ons leren, is dat de wijze waarop wij binnen Defensie de meldingen van integriteitsschendingen indelen in categorieën, in bepaalde gevallen onvoldoende duidelijk beeld geeft van de situatie. Het werken in een eigen (politie)systeem met een eigen categorie-indeling van meldingen/incidenten brengt voor de KMar met zich mee dat het lastiger is de meldingen in lijn te brengen met de typen schendingen zoals waarover Defensiebreed in dit jaarverslag gerapporteerd wordt. Zo is er binnen de KMar bijvoorbeeld een categorie ‘schendingen algemeen’ van meldingen die niet onder de bestaande categorieën onder te brengen zijn. Deze categorie wordt in dit jaarverslag Defensie niet meegenomen. In 2022 betrof dit zestien meldingen, de jaren voor 2022 waren dit er minimaal dertig per jaar. Geconcludeerd kan worden dat er afstemming tussen de COID en het Cluster Integriteit van de KMar plaats zal moeten vinden over de wijze waarop meldingen van integriteitsschendingen in typen worden ingedeeld en wordt gerapporteerd.



Bijlage 5

Bestuursstaf



Inhoudsopgave

	Voorwoord PSG	92
1	Integriteitsorganisatie BS	93
2	Bevorderen	94
3	MIVD	95
4	Bewaken	96
5	Beschouwen	97

Voorwoord PSG

2022 was opnieuw een bijzonder jaar. Aan het begin van het jaar zaten we nog volop in de Coronapandemie en hadden we te maken met beperkende maatregelen en onzekerheden. In februari zette de inval in Oekraïne alles op zijn kop en vanaf dat moment was het voor onze organisatie alle hens aan dek.

Het onderwerp integriteit heeft ook in deze hectische periode zijn plek op de agenda weten te behouden en vele eenheden van het Kerndepartement zijn erin geslaagd het onderwerp een plek te geven in de dagelijkse bedrijfsvoering.

2022 was ook het jaar waarin onder andere de media en de maatschappij de aandacht vestigden op (seksueel) grensoverschrijdend gedrag. Defensie is onderdeel van die maatschappij en het maatschappelijke debat raakt dus ook onze organisatie. We bevinden ons in een zoektocht naar nieuwe waarden en normen en nieuwe, voor iedereen prettige en geaccepteerde, omgangsvormen.

Op papier klinkt dit mooi, maar de realiteit is weerbarstig. Het vraagt om bewustwording en regelmatige zelfreflectie van iedereen in de organisatie. Dit is niet eenvoudig, maar het gaat erom dat we steeds een stapje verder komen met elkaar, met ieders individuele verschillen, behoeften en imperfecties. Van alle leidinggevenden wordt verwacht het goede voorbeeld te geven. Samen zorgen we ervoor dat de Bestuursstaf (BS) een prettige werkplek is voor iedereen.

Mr. M. Gazenbeek

Plaatsvervangend Secretaris-Generaal



1 | Integriteitsorganisatie BS

Directie HR&BV

De Directie Human Resources & Bedrijfsvoering houdt zich bezig met de ondersteuning van de 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.

MIVD

Bij de MIVD is een coördinator sociale veiligheid werkzaam, ondergebracht bij Integrale Veiligheid. De coördinator werkt intensief samen met de dedicated COID-adviseur.

Adviseurs integriteit COID

De adviescapaciteit van de COID voor de BS bestaat uit 1 senior adviseur en 2 adviseurs Integriteit, van wie er één optreedt als '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.

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 circa 12 VP-en, bij de MIVD zijn het er circa 14. Door personele wisselingen fluctueert het aantal tussen 26-30.

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.

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.

Ingerichte overlegstructuren met betrekking tot integriteit

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.

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 leefstijl-coaches. Hier wordt onder meer besproken welke soort vragen er bij welke deskundigheid thuishoren.

2 | Bevorderen

Binnen de BS is integriteit zo veel als mogelijk ingebed in de reguliere bedrijfsvoering. De Gedragscode Defensie staat hierbij centraal: die vormt de basis voor het creëren van een veilige werkomgeving, waarbinnen zaken bespreekbaar kunnen worden gemaakt. Leiderschap is daarvoor essentieel. Maar ook het bevorderen van het juiste gebruik van instrumenten en procedures. De BS streeft ernaar een werkomgeving te creëren die “het bespreekbaar maken” faciliteert en de meldingsbereidheid bevordert. Om vervolgens signalen en meldingen adequaat op te pakken.

Safetywalks

Bij iedere eenheid wordt jaarlijks een safetywalk gehouden. De PSG doet de safetywalks in het ressort PSG en bij de MIVD, de CDS bij de Defensiestaf en P-DGB bij de DGB. Er vinden daarbij groepsgesprekken plaats met medewerkers en leidinggevenden, en ook met medewerkers zonder aanwezigheid van leidinggevenden. Sociale veiligheid staat daarbij op de agenda.

RI&E's

Ten behoeve van de RI&E-cyclus worden er voorbereidende gesprekken gehouden met vertegenwoordigers van de eenheden. Deze gesprekken maken mogelijke aandachtspunten voor de RI&E inzichtelijk. De RI&E worden ter toetsing voorgelegd aan het CEAG en per eenheid wordt een Plan van Aanpak gemaakt. Het type acties in die plannen verschilt per directie.

Overlegstructuur Integriteit Bestuursstaf

In 2022 is het Integriteitsteam tweemaal bijeen geweest. Er heeft geen bijeenkomst plaatsgevonden van de Integriteitsraad. Het VI-Vangnetoverleg is 5 keer bij elkaar gekomen.

Bevorderen van Integriteit binnen directies

Binnen de eenheden wordt op regelmatige basis aanvullende aandacht besteed aan integriteit op de werkvloer, naast de elementen die terugkomen in de reguliere bedrijfsvoering. Bespreekbaar maken en bewustzijnsbevordering was de afgelopen jaren al belangrijk voor zowel de lijn als de medewerkers. Onder meer bij de Defensiestaf zijn de integriteitsadviseurs van COID op uitnodiging een aantal keer aanwezig geweest bij het Generaalsberaad om meer verdieping en reflectie op de onderwerpen integriteit en sociale veiligheid te creëren.

De actualiteit was het afgelopen jaar extra aanleiding om over integriteit en sociale veiligheid te spreken, al dan niet informeel. De aanpak om integriteit en sociale veiligheid bespreekbaar te maken verschilt per onderdeel en hangt af van voorkeuren, samenstelling en grootte van groepen en van de aard van het werk.

Gebruikte vormen zijn:

- Het systematisch in het MT agenderen en vandaaruit doorgeven naar de niveaus daaronder
- Vast agendapunt in wekelijks beraad
- (Vooraf) bespreken van casuïstiek
- Teamsessies en Teambuildingsessies
- Onderlinge (informele) gesprekken
- Functie-introductie gesprekken en Functionerings-gesprekken
- Introductiebijeenkomst nieuwe medewerkers
- Formuleren en vastleggen van kernwaarden als basis voor onderlinge omgangsvormen
- Tijd nemen om verschillen van inzicht te bespreken

Introductie en Onboarding

Om nieuwe medewerkers bij de BS goed te equiperen voor hun werk bij de BS, is er een onboardings-programma ontwikkeld. Integriteit is een vast onderdeel van de introductiebijeenkomsten. De COID-adviseurs hebben een workshop ontwikkeld om nieuwe medewerkers kennis te laten maken met de manier waarop morele dilemma's een rol kunnen spelen in het werk. Tijdens de introductiedag presenteren ook de CVP en BMW zichzelf.

Bijzondere activiteiten

HDFC heeft een eigen werkgroep Integriteit, die iedere zes weken samenkomt. Een bijzondere activiteit bij HDFC was het bijwonen van een interactieve theatervoorstelling, waar op humoristische en toegankelijke wijze de problematiek herkenbaar werd gepresenteerd en het gemakkelijker werd om over bepaalde zaken te spreken.

3 | MIVD

Bij de MIVD is de capaciteit voor integriteits-aangelegenheden vergroot door de aanstelling van een Coördinator Sociale Veiligheid, eind 2021. Onderstaande acties zijn ondernomen: Het uitvoeren van Focusgroep-sessies door de Coördinator Sociale Veiligheid en de Adviseur Integriteit (6x op verschillende locaties) met medewerkers uit alle lagen van de organisatie. Tijdens de focusgroepsessies is men door middel van vragen en interactieve opdrachten aan de slag gegaan om tot een duidelijker beeld te komen van wat sociale veiligheid voor betreffende eenheid inhoudt. Hiermee diende het enerzijds als (informele) verdieping op het WERKblik onderzoek dat in december 2021 is uitgevoerd en anderzijds om bij te dragen aan de ontwikkeling van verdere plannen om sociale veiligheid onderdeel van de werkcultuur te maken.

Daaruit is een aantal actiepunten gekomen die komend jaar verder vorm gegeven gaan worden; onderdeel hiervan zijn in ieder geval aandachtspunten op het gebied van (a) zichtbaarheid van het onderwerp; (b) eigenaarschap en leiderschap; (c) workshops en trainingen.

Om informatie makkelijker vindbaar te maken voor medewerkers van de dienst is de inrichting van de intranetpagina over sociale veiligheid en integriteit / Sociaal Portaal vernieuwd.

De Sociale Kaart is verder doorontwikkeld en in december gepubliceerd.

In de week van de integriteit (december 2022) is gestart met de campagne #IsDitOké? Door middel van prikkelende stellingen en vragen wordt getracht het onderwerp bespreekbaar te maken, waarmee tevens opvolging wordt gegeven aan een van de punten volgend uit de focusgroepsessies.

Bij verschillende units en afdelingen zijn verschillende workshops 'Sociale Veiligheid voor jou en je team' uitgezet. In 2022 waren dat er 9 en voor 2023 staan er nog 40 gepland.

Het doorontwikkelen en uitbreiden van het opleidingsportfolio is een actiepunt voor 2023 waar reeds capaciteit voor is aangetrokken.

In de leergang leiderschap die aangeboden wordt aan alle leidinggevenden bij de MIVD, zijn twee verplichte modules opgenomen: één rondom Sociale Veiligheid en één rondom Morele Oordeelsvorming. Er komt meer aandacht voor ethische en morele dilemma's in de aard van het werk en hoe daarmee om te gaan als medewerker.

Opleidingen en trainingen Vertrouwenspersonen Om als Vertrouwenspersoon actief te zijn is een basisopleiding voor Vertrouwenspersonen verplicht. Daarnaast moet iedere VP elke twee jaar een opfriscursus bijwonen. De opleidingen worden door de DO-en gemeenschappelijk georganiseerd en bekostigd. Binnen het netwerk Vertrouwenspersonen wordt ook intervisie aangeboden.

Symposium Just Culture

De Directie Veiligheid organiseerde in september een symposium over Just Culture. Dit is een manier om integriteitskwesties niet zozeer vanuit een schuldvraag te benaderen, maar vanuit de behoeften van alle betrokkenen. Deze benadering nodigt veel meer uit tot een gesprek en wederzijds begrip. Een aantal medewerkers van het Kerndepartement en de MIVD heeft dit symposium bezocht.

Preventieve informatie COID en adviezen COID

De adviseurs integriteit COID geven op verzoek informatie, voorlichting en workshops ter preventie van integriteitsproblemen. In 2022 werd deze dienst 23 keer ten behoeve van de BS afgenomen. Tevens werden 36 adviezen afgegeven in de preventieve sfeer bij de BS.

Communicatie

Op de intranetpagina Integriteit van de BS is informatie te vinden over het onderwerp Integriteit. De informatie zal in 2023 worden geactualiseerd.

4 | Bewaken

Integriteitsonderzoeken BS

Er vonden in 2022 6 onderzoeken plaats. Twee van deze onderzoeken zijn afgerond, vier onderzoeken lopen nog.

De Vertrouwenspersonen registreerden 91 onderwerpen. Dit is een afname ten opzichte van voorgaande jaren: in 2020 werden 100 onderwerpen geregistreerd, in 2021 waren het er 118.

In 2022 zijn er 16 meldingen geregistreerd. Het grootste deel daarvan betrof ongewenst gedrag. In 2021 zijn er 9 meldingen geweest, waarvan 2 over ongewenst gedrag.

Klachten

In 2022 zijn er in totaal 6 klachten ingediend, ten opzichte van vijf klachten in 2021. 3 klachten waren van personen buiten Defensie, de andere 3 waren klachten van medewerkers. Hieronder was 1 klacht over ongewenst gedrag. 2 van deze 6 klachten zijn niet in behandeling genomen, 2 cases lopen nog en er zijn er 2 afgedaan.

Registratie onderwerpen vertrouwenspersonen	2022
Intimidatie	9
Seksuele intimidatie	2
Agressie	0
Stalking	0
Kwaadspreken	8
Pesten en/of treiteren	1
Discriminatie	4
Zakelijke integriteit	13
Overig: Arbeidsconflict	18
Overig: Privé omstandigheden	17
Overig: Anders	19
Totaal	91

Figuur 1. Overzicht contactmomenten VP-en.

Geregistreerde meldingen BS	2022
Financieel	1
Interne regels	1
Lekken en misbruik van informatie	0
Misbruik van geweldsbevoegdheden	0
Misbruik positie, (schijnbare) belangenverstremgeling, misbruik bevoegdheden	0
Misbruik/ oneigenlijk gebruik dienstmiddelen/faciliteiten	0
Misdragingen in de privésfeer	0
Ongewenst gedrag	14
Overige	0
Totaal	16

Figuur 2. Overzicht meldingen.

5 | Beschouwen

Werkdruk

Vanuit de safetywalks, WerkBLIK en RI&E-gesprekken komt vrijwel overal het thema ‘werkdruk’ nadrukkelijk naar voren. Dit is dan ook een belangrijk aandachtspunt in zowel het ARBO- als integriteitsdomein. Hoge werkdruk en lage personele capaciteit kunnen een negatieve invloed hebben op de ervaren sociale veiligheid en/of op de integriteit. CEAG heeft voor een vijftal directies in 2022 een werkdrukinventarisatie uitgevoerd en adviezen gegeven. Dit zal het komende jaar worden voortgezet, wat zal leiden tot een BS-breed beeld van de ervaren problematiek.

Meldingen

Het aantal meldingen laat bijna een verdubbeling zien ten opzichte van 2021. De overgang naar een nieuwe registratiesystematiek, eind november 2021, heeft bijgedragen aan een toename van de geregistreerde meldingen. Mogelijk dat maatschappelijke gebeurtenissen (oa The Voice) hebben bijgedragen aan de stijging door een verhoogd bewustzijn.

Impact op betrokkenen

In het integriteitsbeleid gaat veel aandacht uit naar waarborgen voor de klager of melder binnen de verschillende procedures. In de praktijk blijkt dat een klacht of melding een zeer grote impact heeft op alle betrokkenen, dus zowel de op melder/klager, als de beklagde, als eventuele getuigen. De kwetsbaarheid die men plotseling ervaart kan heel schokkend zijn. Voor zowel klagers als melder kan het lastig blijken om ‘open’ de procedure aan te gaan en na afloop de draad weer op te pakken; ook na formele afdoening kunnen betrokkenen nog geruime tijd gevoelens van onveiligheid en woede hebben.

Verbinding zoeken

Het op een goede manier met elkaar in gesprek komen, blijft een lastig punt. Velen ervaren een drempel om een ander aan te spreken op gedrag dat als niet-integer of onveilig, wordt ervaren. Er zijn signalen bekend dat het bespreekbaar maken van “woke” binnen de organisatie weerstand oproept. De meeste leidinggevenden zijn er inmiddels van doordrongen dat het zoeken van de verbinding en het écht luisteren naar en erkennen van elkaar, de basis is voor een goed team en een sociaal veilige werkomgeving waar integriteitskwesaties constructief kunnen worden besproken. Dit bespreken kan op allerlei verschillende manieren worden bevorderd, en het helpt ook om het per eenheid op meerdere verschillende manieren aan te kaarten.

Vooruitblik

Ook het komende jaar zal er op veel verschillende manieren aandacht worden gevraagd voor integriteit en sociale veiligheid. Ieder onderdeel kan daar zelf de meest passende keuzes voor maken.

Voor de brede afstemming en uitwisseling zal er intensiever gebruik worden gemaakt van het Integriteitsteam en ook de Integriteitsraad zal vaker samenkomen. Aan directeuren en commandanten zal worden gevraagd om de voorgenomen activiteiten neer te leggen in een plan dat kan worden gemonitord waardoor het overzicht over het scala aan eenheden en activiteiten zal verbeteren.

Communicatie, informatie, en vindbaarheid zijn belangrijk voor de ondersteuning van leidinggevenden en medewerkers. Het komt de zichtbaarheid van het onderwerp ten goede en helpt leidinggevenden invulling te geven aan hun eigenaarschap en leiderschap. Daarom zal de intranetsite van het KD over integriteit worden geactualiseerd.

Leiderschap, voorbeeldgedrag (van leidinggevenden) en teamontwikkeling zijn essentieel voor een goed en gezond werkklimaat. Ook in 2023 zal dit een belangrijk aandachtspunt zijn. Zowel COID als ECLD bieden trainingen aan die hierop aansluiten.

Bijlage 6 Defensie Ondersteunings- commando



Inhoudsopgave

Voorwoord C-DOSCO	100
1 Integriteitsorganisatie DOSCO	101
1.1 Belegging verantwoordelijkheden	101
1.2 Netwerk vertrouwenspersonen	102
2 Bevorderen	104
2.1 Cultuur	104
2.2 Opleidingen	104
2.3 Voorlichtingen en workshops	104
2.4 Risicoanalyse integriteit	104
2.5 Risico en Compliance jaarplan	104
2.6 Doorontwikkeling NLDA	105
2.7 Diversiteit en Inclusiviteit (D&I)	107
3 Bewaken	109
3.1 Contactmomenten VP + trendanalyse	109
3.2 Meldingen	110
3.3 Klachten	112
3.4 Analyse zakelijke integriteitskwesaties	112
4 Beschouwen	113

Voorwoord C-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.

Het jaar 2022 stond voor een gedeelte nog in het teken van COVID-19, waardoor de gegenereerde cijfers nog steeds maar deels objectief te vergelijken zijn met voorgaande jaren. Toch zullen, nu de COVID-maatregelen niet meer van kracht zijn, de uitkomsten naar verwachting gaan normaliseren.

Het DOSCO heeft vooral het afgelopen jaar veel aandacht besteed aan D&I. Via 9 actielijnen (als bijlage in het rapport) geven we concreet en praktisch betekenis en invulling aan diversiteit en inclusie. Ook heeft de DOSCO-Raad als Defensie pilot een Reverse Mentoring programma doorlopen.

Voor de komende periode blijven integriteit en sociale veiligheid actief deel uit maken 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 is geborgd en wordt verder verbeterd.
- In 2023 gaat DOSCO verder met het 4x per jaar open en transparant communiceren op Intranet over (vermoedelijke) integriteitsmeldingen en de afdoening daarvan.
- In het kader van 'doorontwikkelingen NLDA' zijn er belangrijke stappen gezet, en wordt de opgezette routekaart verder gevolgd. We zetten hiermee de verdere groei in professionaliteit en betrouwbaarheid als partner voor Defensie door bij de officiersopleidingen en opleidingen voor gelijkgestelde burgers, leiderschapsontwikkelingen, taal, historische expertise en wetenschappelijk onderzoek.



- Ook in 2023 is er weer regelmatig aandacht voor preventie middels voorlichting, workshops en risicoanalyses.
- Dit jaar staat het onderwerp integriteit en vertrouwenspersonen nog nadrukkelijker op de agenda bij de introductie nieuwe medewerkers (onboarding) en wordt er tijdens het afleggen van de eed of belofte aandacht besteed aan het belang van sociale veiligheid/integriteit.

Kortom integriteit en sociale veiligheid staan centraal in ons denken en doen. Dat was in 2022 het geval en dat zal het in 2023 ook zijn. Niet omdat het moet maar omdat onze mensen verreweg de belangrijkste succesfactor zijn van een effectief DOSCO.

Drs. ing. M.H. Verbeek MPA
Luitenant-generaal

1 | Integriteitsorganisatie DOSCO

1.1 Belegging verantwoordelijkheden

Primair zijn de leidinggevendenden binnen het DOSCO 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 defensie-onderdelen. Leidinggevendenden kunnen zich voor ondersteuning en advies wenden tot een van de integriteitsadviseurs (van de COID).

Daarnaast geven leidinggevendenden 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. De schakel tussen het Meldpunt en Defensie ligt bij de Directie Veiligheid. 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. In 2022 is er een nieuw webformulier gebruikt 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.

1.2 Netwerk vertrouwenspersonen

Algemeen

Alle defensieonderdelen binnen defensie 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. In dit geval C-DOSCO. De vertrouwenspersonen bij defensie zijn een belangrijke schakel in het integriteit zorgsysteem. 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 integriteitschending, zich kan wenden voor advies en ondersteuning vanuit het eigen defensieonderdeel of tot een vertrouwenspersoon uit het vertrouwensnetwerk Defensie.

De CVP van DOSCO is door privé-omstandigheden in 2022 beperkt inzetbaar geweest. Er is derhalve extra ondersteuning ingeroepen van de overige Coördinatoren van de defensieonderdelen.

De coördinator vertrouwenspersonen van de Bestuursstaf trad hiervoor op als vast aanspreekpunt.

Capaciteit

Het vertrouwensnetwerk DOSCO had in 2022 een gemiddelde sterkte van 124 vertrouwenspersonen.

Belangrijke ontwikkeling

Het eerste gedeelte van 2022 is een onrustig jaar geweest, zeker in vergelijking met 2021, voor het netwerk van vertrouwenspersonen binnen DOSCO. Veel bijeenkomsten zijn gecancelled als gevolg van COVID-19. Het betrof hier o.a. interviews, bijscholingen en basisopleidingen. Voor DOSCO hebben er in totaal twee basisopleidingen plaatsgevonden, waarbij 16 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 2022 totaal 144 keer (eerste geregistreerd contact) aangesproken door een medewerker van Defensie. In totaal hebben de vertrouwenspersonen binnen DOSCO 185 gesprekken gevoerd met medewerkers van Defensie.

COVID-19

Zoals hiervoor reeds aangehaald is door COVID-19 het eerste gedeelte van 2022 een bijzonder half jaar geweest. Op de eerste plaats doordat veel medewerkers nog thuis hebben gewerkt, en ten tweede omdat binnen DOSCO veel bedrijven 'gewoon' op locatie doorwerkten zoals DBBO, Paresto, FBD en de medische medewerkers. De meldingen die COVID-19 gerelateerd waren lieten de volgende trends zien:

- 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.)
- Lontjes werden steeds korter, leidinggevende en medewerkers communiceerde niet altijd voldoende.
- Arbeidsconflicten zijn toegenomen.

BOOS

- Door de uitzending van BOOS op 22 januari 2022 over grensoverschrijdend gedrag, bijvoorbeeld in dit specifieke geval bij "The Voice of Holland", hebben er meer medewerkers gesprekken gevoerd met vertrouwenspersonen.
- Ernstige, strafbare feiten zijn daarbij niet bekend geworden binnen DOSCO.

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 basischoling van 5 dagen. In 2022 is er één basischoling gegeven door DOSCO en hebben 7 nieuwe vertrouwenspersonen deelgenomen aan opleidingen georganiseerd door andere defensie-

onderdelen, waardoor er binnen het DOSCO 16 nieuwe medewerkers zijn opgeleid tot vertrouwenspersoon;

- Een workshop/cursus "knelpunten in je neven-functie" van 2 dagen. In 2022 is er 1 opfriscursus gegeven. Voor DOSCO namen 11 medewerkers deel;
- Voor 2023 staan er een nieuwe opleiding in de planning voor vertrouwenspersonen. Hiervoor staan 9 nieuwe aspirant vertrouwenspersonen op de lijst;
- De cursussen worden gegeven door een externe partij. Deze wordt ingehuurd op grond van een raamcontract dat defensie-breed is afgesloten voor de opleiding van vertrouwenspersonen;
- Dit jaar verloopt het raamcontract en vindt er een nieuwe aanbesteding plaats.

Er is dit jaar een jaarlijkse defensie-brede regionale contact- en scholingsdag georganiseerd door de coördinatoren vertrouwenspersonen van alle defensieonderdelen. In 2022 heeft deze dag gelukkig weer "live" plaatsgevonden. De opkomst was erg goed; met ongeveer 300 vertrouwenspersonen en genodigden was er sprake van een geslaagde dag. In december 2022 is er ook een basisopleiding gegeven in de CARIB, in samenwerking met CZSK en KMar en DOSCO. Deze is bijzonder goed verlopen en de wens is uitgesproken dat om in 2023 wederom te organiseren

Vooruitkijken naar 2023

Een voorlopige planning voor 2023 is gemaakt. Inmiddels is er een nieuwe CVP geworven voor het DOSCO die in Q3 van 2023 zal starten. De huidige CVP blijft in dienst van het DOSCO en zal derhalve zijn opvolger kunnen blijven ondersteunen. Tevens zal er ruimte komen om ook administratieve ondersteuning te krijgen.

- De basisopleidingen worden in 2023 gegeven op o.a. Beukbergen. Het streven is om de opleiding nog "paarser" te maken. DOSCO kiest ook andere, decentrale locaties, om de nieuwe vertrouwenspersonen beter van dienst te zijn.
- Periodieke gesprekken met DV en COID staan ingepland. Ook de maandelijkse bijeenkomsten van de coördinatoren van de defensieonderdelen staan in de agenda's.
- Basisopleiding op CARIB i.c.m. CZSK, KMar en DOSCO. Coördinator vertrouwenspersonen van het DOSCO gaat in Q2 van 2023 naar de CARIB voor interviews.
- Er komt een nieuwe klachtenregeling Defensie in 2023. Deze zal uitgebreid gedeeld worden met de vertrouwenspersonen.
- Interviews met en voor de vertrouwenspersonen van DOSCO, zullen, vaker dan in 2022, door heel het land plaats vinden.
- Gezien de huidige inflatie wordt de groep mensen die financieel in de problemen komt naar verwachting steeds groter. Mede daardoor is er een kans op meer armoede, met mogelijk als gevolg meer ziekmeldingen. In het verlengde daarvan wordt de kans dat medewerkers van defensie hierdoor chantabel worden groter.

Ondersteunen is onze missie! Met een divers & inclusief DOSCO

Dit betekent voor alle DOSCO-collega's dat iedereen zich veilig en welkom voelt. Een divers team is sterker, effectiever, innovatiever en presteert aantoonbaar beter. Elke collega draagt, vanuit ieders eigenheid, kwaliteit en talent, bij aan het ondersteunen van de krijgsmacht en daarmee aan de slagkracht van Defensie. We gaan met respect met elkaar om, waarderen verschillen en vragen feedback.

Hoe doen we dit?

- Reverse mentoring
- Vergroten van het D&I-bewustzijn bij onze medewerkers
- DOSCO-breed streven naar:
 - 50% van de instroom burger-medewerkers is vrouw
 - 30% van de plaatsingen op commandantfuncties (vanaf schaal 11/1TZ1/Majoor) is vrouw
 - 30% van de plaatsingen in de HDV/burger MDT en PDT is vrouw
 - 20% van de plaatsingen op militaire topfuncties is vrouw
 - 40% van de plaatsingen op burger topfuncties is vrouw
- D&I borgen in de werving en selectie
- Aanjagers Gender bij alle divisies
- D&I en Sociale Veiligheid staan standaard op de agenda van het BeleidsSMT
- Diversiteit is een invalshoek bij de scouting van talenten voor topfuncties
- Meten van de beleving van medewerkers en daarnaar handelen
- Specifieke en meetbare D&I-doelstellingen in het DOSCO-bedrijfsplan

Wat is nodig?

- Commitment van en goede afspraken met de defensie-onderdelen en in het bijzonder met de Operationele commando's
- Defensiebrede samenwerking op het gebied van Diversiteit & Inclusiviteit
- Overtuiging van alle DOSCO-collega's voor een divers & inclusief DOSCO

2 | Bevorderen

2.1 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.

2.2 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 mogelijke strafbare casuïstiek;
- CVP geeft op de laatste dag van de basisopleiding voor vertrouwenspersonen een half dagdeel 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).

2.3 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 in de eerste helft van het jaar toch weer (gast)lessen (11) en workshops (19) voor het DOSCO verzorgd.

Introductie nieuwe medewerkers: Integriteit als onderwerp heeft inmiddels 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 slechts een beperkte bijdrage kunnen leveren. DP&O heeft wel de kernboodschap meegenomen in de digitale onboarding nieuwe medewerkers. Vanaf 2023 zullen onboarding-bijeenkomsten weer fysiek plaatsvinden en derhalve zal "integriteit" weer een prominentere plek in het programma krijgen.

2.4 Risicoanalyse integriteit

Een risicoanalyse integriteit (RAI) is een preventief instrument om te bepalen welke risico's op integriteitschendingen 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 2022 heeft er geen RAI plaatsgevonden bij het DOSCO.

2.5 Risico en Compliance jaarplan

- Vermoedelijke integriteitsmeldingen worden tijdelijk in het HRHD COID-systeem geregistreerd. Het kabinet van het DOSCO bewaakt de openstaande integriteitsmeldingen. Het nieuwe meldsysteem (IMK) zou in 2022 in gebruik worden genomen maar is vertraagd. Als het IMK in 2023 wel in gebruik wordt genomen, zal de COID i.s.m. DCO de communicatie in de lijn en aan de medewerkers over het proces/nieuwe werkwijze van vermoedelijke integriteitsmeldingen via het IMK verzorgen. Door C-DOSCO zal deze werkwijze verder in de lijn bekend worden gesteld.
- Sociale Veiligheid bespreken in functioneringsgesprekken (FG) is inmiddels een bekend gegeven binnen het DOSCO en dit wordt ook in het FG verder toegelicht. Via medewerkers-tevredensonderzoeken en/of RI&E-onderzoeken wordt aan het personeel gevraagd/gerapporteerd of dit daadwerkelijk wordt toegepast.
- Bij elke ceremonie waarbij nieuwe burgermedewerkers de Eed of Belofte afleggen, wordt aandacht besteed aan integriteit en de gedragscode. Zowel in de toespraak van de aanwezige DOSCO-autoriteit als door de uitreiking van de brochure 'Gedragscode Defensie'.

- 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 integriteits-overleg DOSCO (minimaal 6x per jaar) waarin alle zaken op het gebied van sociale veiligheid en integriteit worden gecoördineerd heeft ook in 2022 plaatsgevonden. Dit overleg is inmiddels uitgebreid met POC's van de ondercommandanten met als doel om elkaar beter te kunnen informeren en versterken.
- Het onderwerp Sociale Veiligheid en Integriteit maakt deel uit van de agenda's bij werkoverleggen en werkbezoeken binnen DOSCO.
- In 2022 zijn diverse themasessies D&I op alle niveaus binnen DOSCO gehouden en is voor leidinggevendenden de workshop 'selecteren zonder

vooroordelen' verplicht gesteld. Daarnaast is in 2022 de reverse mentoring DOSCO-raad (jongeren zijn mentor voor oudere collega's t.a.v. D&I) gecontinueerd.

2.6 Doorontwikkeling NLDA

Ten aanzien van het thema integriteit haakt de NLDA aan op de in 2022 geactualiseerde SG A984 en de hierin opgenomen integriteitsvelden: 1) bevorderen van moreel verantwoord beslissen en handelen, 2) bewaken van waarden en grenzen, 3) beschouwen wat goed gaat en beter kan.

Melden en meldingsbereidheid

Door activiteiten en interventies zoveel mogelijk in lijn met de SG A984 te ontwikkelen is sprake van een vertaalslag van het wat (beleid) naar het hoe (uitvoering). Primair zijn leidinggevendenden verantwoordelijk voor integriteit. Zonder kennis van zaken is het een stuk lastiger om te bewaken en



beschouwen, dus is het in de basis nodig om (leidinggevende) medewerkers goed te informeren. Hier is op de NLDA op ingestoken door samen met de COID twee pilots te organiseren om de meldingsbereidheid te bevorderen waar het integriteitsmeldingen betreft. Als doelgroep is gekozen voor nieuw geplaatste leidinggevenden. Kennis van het meldproces maakt een belangrijk onderdeel uit van dit programma. Deze kennis moet leidinggevenden helpen om hun verantwoordelijkheid op een goede manier in te vullen. Eind 2022 heeft de COID op verzoek van NLDA een presentatie gegeven aan groep cadetten over seksueel grensoverschrijdend gedrag en het meldproces. In navolging hiervan wordt onderzocht of het mogelijk is om een dergelijk programma structureel in te bedden in de verschillende officiersopleidingen.

Bevorderen integriteit en sociale veiligheid

Het thema integriteit kwam terugkerend aan bod tijdens de NLDA introductiedagen die vier keer per jaar worden georganiseerd. Op deze manier worden nieuwe medewerkers snel na binnenkomst geïnformeerd over dit belangrijke thema. In 2022 is verder sprake geweest van verschillende activiteiten. Zo is er in april een themadiner georganiseerd wat in het teken stond van sociale veiligheid en is in oktober een themabijeenkomst integriteit gehouden voor sleutelfunctionarissen. Voornoemde activiteiten maken onderdeel uit van het centrale plan van aanpak Sociale Veiligheid NLDA waarvan de uitvoering en coördinatie bij Bureau Beroepshouding, Vorming & Integriteit (BV&I) is belegd. Daarnaast heeft elk instituut een eigen plan van aanpak. Om de voortgang bij te houden werken we in het kader van compliance management met een voortgangsregistratiesysteem (VRS). In 2022 zijn op maandelijkse basis compliance board meetings georganiseerd. Hoofd Bureau BV&I heeft hier als domeineigenaar integriteit en sociale veiligheid aan deelgenomen.

Een mooi voorbeeld van een bottom-up initiatief betrof het in werkgroepverband bespreken van de thema's werkdruk, omgangsvormen en leiderschap/volgerschap binnen Staf NLDA. Deze werkgroepen zijn samengesteld op basis van vrijwilligheid en het idee dat eenieder verantwoordelijkheid draagt waar het een sociaal veilige werkomgeving betreft.

Vanuit het jaarverslag Defensie 2021 is door Directeur COID in het kader van innovatiekracht aangegeven dat er een grote behoefte is aan online modules die op een toegankelijke manier informatie en training bieden

over het omgaan met integriteitsvraagstukken. Hier heeft de NLDA in 2022 op ingespeeld. Naast het feit dat het ODA-team hier een bijdrage aan levert, zo is er een module op het gebied van zakelijke integriteit, zijn in samenwerking met een extern bedrijf binnen de KMA twee gespreksscenario's ontwikkeld op het gebied van aanspreken. Deze modules zijn inmiddels succesvol getest en krijgen een permanente plek in de officiersopleidingen.

Tenslotte is, net als in 2021, ook in 2022 binnen de NLDA een implementatieteam (IPT) actief geweest om de KMA, het KIM en de FMW te ondersteunen waar het de implementatie van de uitkomsten van de TF NLDA betreft. Deze ondersteuning bestond uit activiteiten op het gebied van organisatie, opleiden en vormen, begeleiden en beoordelen om daarmee een veilige(re) woon-, werk- en leeromgeving te realiseren.

Vooruitkijken

Veiligheid is in 2023 wederom een hoofdaandachtsgebied binnen de doorontwikkeling NLDA. C-NLDA heeft opdracht gegeven om in 2023 aan de hand van herziene of nieuwe plannen van aanpak te blijven investeren in sociale veiligheid waarbij de systeemwereld ondersteunend moet zijn voor het bewerkstelligen van veranderingen in de leefwereld. Waar het gaat om het thema integriteit structureel op de agenda te krijgen, streven we ernaar om volgend jaar in navolging van het integriteitsoverleg DOSCO een integriteitsoverleg NLDA op te starten. Ook zal vier keer per jaar een bijeenkomst worden georganiseerd om casuïstiek te bespreken. Aan de hand hiervan is het mogelijk om integriteitsrisico's te identificeren en te mitigeren. Werken aan integriteit vergt blijvende aandacht en scholing. Bureau BV&I streeft ernaar om in 2023 een vast meldingsbereidheidprogramma aan te bieden om de meldingsbereidheid te bevorderen op de werkplek. In 2023 zal binnen de NLDA meer aandacht zijn voor Diversiteit & Inclusiviteit. Zo zal, in lijn met de opdracht vanuit DOSCO, 15% van het personeel in staat worden gesteld om een D&I gerelateerde opleiding te volgen. Daarnaast dient elk instituut in 2023 tenminste 1 leidinggevende deel te laten nemen aan de basisleergang integriteit van de COID. De ondersteuning vanuit het IPT zal in 2023 een vervolg krijgen waarbij de focus meer op de leefwereld komt te liggen.

De geformuleerde future state blijft overeind staan: De NLDA biedt een (sociaal) veilige werk-, leef-, leer- en vormingsomgeving waarbij 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.

2.7 Diversiteit en Inclusiviteit (D&I)

D&I-doelstellingen in het DOSCO-bedrijfsplan

In het bedrijfsplan 2022-2027 is het volgende over D&I opgenomen:

1. Reverse mentoring voor de leden van de DOSCO-raad
2. D&I themasessies op alle niveaus in de organisatie
3. Sociale veiligheid en D&I staan standaard op de agenda van het Beleids-SMT op divisieniveau
4. Diversiteit is een afweging bij de Raad van Voordracht (RVV) DOSCO
5. Belonen en waarderen van lef en durf
6. Diverse samenstelling van selectiecommissies en alle P&O-ers volgen een work-shop 'selecteren zonder vooroordelen'
7. Inrichten van gender focal point bij alle divisies en Staf DOSCO
8. Meten van de beleving van medewerkers en daarnaar handelen (M3, Werkblik)
9. Het vaststellen van gedifferentieerde streefcijfers. DOSCO-breed zijn de vol-gende DOSCO-brede streefcijfers vastgesteld:
 - 50% instroom van vrouwelijke burger-medewerkers (in 2021: 46%)

- 50% vrouw bij burgercommandanten (in 2021: 45%)
- 25% vrouw bij militaire commandanten (in 2021: 12,5%)

10. SMART D&I-doelstellingen in het DOSCO-bedrijfsplan opnemen met een nadere uitwerking van maatstaven en normen op divisie/NLDA-niveau in de geest van de bovenstaande negen speerpunten (Q1/Q2) en vervolgens de realisatie volgen vanaf Q3 2022.

STAF DOSCO/DP&O faciliteert en coördineert in samenwerking met DPOD de nadere uitwerking en in het bijzonder van de volgende vijf speerpunten: reverse mentoring (1), D&I themasessies (2), RVV (4), gender focal point (7), M3/Werkblik accenten (8). Ook moeten de divisies/ Staf DOSCO/ NLDA hun eigen focus aanbrengen binnen het thema D&I in lijn met de vastgestelde speerpunten. Hierdoor zijn er per divisie wel degelijk verschillen.

D&I-doelstellingen per Divisie

Staf DOSCO streeft naar het verhogen van het D&I bewustzijn door het vergaren van kennis door het organiseren van themasessies voor alle medewerkers. Ook de lijn/ selectiecommissieleden dienen daartoe de workshop "Selecteren zonder vooroordelen" te volgen. Alle streefcijfers worden periodiek gemonitord in de cockpitrapportages.

De Divisie Personeel & Organisatie Defensie (DPOD)

D&I houdt verdiepingsslagen met de ondercommandanten: Er zijn in 2022 drie themasessies gehouden waarvan twee met externe sprekers. Bij de MT's van verschillende dienstencentra zijn D&I themasessies gehouden en er wordt zoveel mogelijk gestreefd om selectiecommissies divers samen te stellen. Onder veel leidinggevend van de DPOD is ruime belangstelling voor de workshop "Selecteren zonder vooroordelen"; Een ruim aantal leidinggevend hebben de workshop gevolgd, en alle P&O adviseurs DPOD hebben de workshop al gevolgd. Het streven is om meer werkzaamheden te creëren voor medewerkers uit de Wet Banenafpraak; Hiertoe is een plan van aanpak opgesteld.

De Staf van de **Nederlandse Defensie-academie (NLDA)** is actief met elkaar in gesprek over D&I en wat het betekent op de werkvloer. In het SMT wordt altijd aandacht besteed aan D&I door met elkaar na te denken over duurzame inzetbaarheid en inclusie. Het doel is om alle medewerkers gelukkig te houden op het werk. Elk lid van het SMT draagt hier vanuit de eigen expertise aan bij. In Q2 van 2022 is een D&I symposium georganiseerd met externe sprekers. Het belangrijkste doel is dat de sociale veiligheid wordt vergroot; Onze leeromgeving moet 100% sociaal veilig zijn. Hiertoe richten we begeleidingsfuncties in. Leerlingen kunnen bij deze personen terecht met hun coachingsvraag, en op termijn wordt het ook mogelijk voor de medewerkers van de NLDA om deze personen hiervoor te benaderen.

De Divisie Facilitair, Logistiek en Beveiliging (DFLB)

heeft in 2022 een D&I-team opgericht. Dit D&I team ondersteunt de voor DFLB op te stellen D&I doelstellingen en vertaalt dit, in samenspraak met de bedrijven, naar planmatige en uitvoerbare doelen voor de bedrijven. In het 1e kwartaaloverleg 2022 presenteerden de commandanten van de bedrijven (minimaal) één doelstelling voor meer D&I. Na instemming van C-DFLB zijn deze doelstellingen uitgewerkt in een plan van aanpak dat is gepresenteerd tijdens het 2e kwartaaloverleg 2022.

De Defensie Gezondheidszorg organisatie (DGO)

wilde in 2022 graag het quotum (34) uit de wet banenafpraak halen. Hiertoe is er meer gefocust op het aanstellen van participanten voordat vacatures extern gepubliceerd werden. Standaard wordt bij externe publicaties vermeld dat werkzoekenden behorend tot de doelgroep van de wet banenafpraak uitgenodigd worden om te solliciteren. Ook bij de DGO worden de streefcijfers gemonitord in de

cockpitrapportage. De samenstelling van selectiecommissie is divers: Elke selectiecommissie bestaat bij voorkeur uit een vrouwelijk lid, een mannelijk lid en iemand met een niet-Nederlandse achtergrond.

Reverse mentoring

Onder leiding van het programmabureau D&I hebben de leden van de DOSCO-raad een Reverse Mentoring programma doorlopen. Zij waren allen gekoppeld aan een medewerker die, om welke reden dan ook, divers was. De officiële afsluiting vindt op 7 februari 2023 plaats. Inmiddels is een uitvraag gedaan naar deelnemers voor de nieuwe ronde van het Reverse Mentoring programma. De 1e bijeenkomst waarin de matches aan elkaar worden gepresenteerd heeft op 17 januari 2023 plaatsgevonden.

Borging en aanjagen van D&I

De leidraad borging D&I en werving en selectie is medio september 2022 besproken met de DOSCO-raad. Het doel is een zelfdragend document voor vacaturehouders en P&O-adviseurs maar dat moet nog worden ontsloten.

Daarnaast heeft het DOSCO in 2022 12 sessies laten verzorgen van de workshop "Selecteren zonder vooroordelen" gegeven door het College van de Rechten van de mens. Begin dit jaar hebben is deze aan geboden aan alle P&O-ers en hebben een kleine 60 collega's de workshop gevolgd. Er is eind 2022 een inventarisatie uitgezet om te bezien hoeveel sessies nog dienen te worden gefaciliteerd.

Eerder in 2022 is het besluit genomen dat de Staf-adjudanten de rol van Gender Focal Point (GFP) op zich gaan nemen. Zij hebben allen aan de GFP-workshop van 20-22 september deelgenomen. In 2023 wordt bezien welke verdieping wenselijk is. Binnen Defensie kennen we het Management Development- en Professional Development- trainingsprogramma (MD-t en PD-t). Elk jaar start er een MD- en PD-t traject waar medewerkers in schaal 11 t/m 13 door hun leidinggevende voor aangemeld kunnen worden. Voordat de aangeboden medewerkers daadwerkelijk aangemeld worden bij bureau MD worden ze eerst besproken in de Raad van Voordracht (RvV). De RvV heeft in juli de workshop "Selecteren zonder Vooroordelen" gevolgd. N.a.v. de workshop hebben ze het e.e.a. in het proces veranderd.

3 | Bewaken

3.1 Contactmomenten VP + trendanalyse

Geregistreerde onderwerpen VP'n en CVP	2022
Intimidatie	10
Seksuele intimidatie	8
Agressie: Fysiek	0
Agressie: Verbaal	2
Stalking	0
Kwaadspreken	6
Pesten en/of treiteren	17
Discriminatie: Ras	1
Discriminatie: Geslacht	0
Discriminatie: Seksuele geaardheid	0
Discriminatie: Transseksualiteit	0
Discriminatie: Politieke overtuiging	0
Discriminatie: Godsdienst en/of levensovertuiging	0
Discriminatie: Handicap en/of chronische ziekte	0
Discriminatie: Burgerlijke staat	0
Discriminatie: Leeftijd	3
Discriminatie: Nationaliteit	1
Discriminatie: Arbeidsduur	0
Discriminatie: Soort contract	2
Zakelijke integriteit: Financiële schending	0
Zakelijke integriteit: Lekken e/o misbruik informatie	0
Zakelijke integriteit: Misbruik positie / bevoegdheden / belangenverstrengeling	3
Zakelijke integriteit: Misbruik dienstmiddelen/faciliteiten	2
Zakelijke integriteit: Overschrijding interne regels	1
Zakelijke integriteit: Anders	4
Overig: Arbeidsconflict	29
Overig: Privé omstandigheden	15
Overig: Anders	21
Totaal	125

Figuur 1. Aantal onderwerpen vertrouwenspersonen DOSCO 2022.

In bovenstaande 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, ten opzichte van vorig jaar, de lichte stijging van het aantal pesterijen en de daling tot nul van de discriminatie op politieke overtuiging, wat vooral te maken heeft met het wel of niet vaccineren van de medewerkers, wat in 2022 geen issue meer was.

Ongewenste omgangsvormen	2020	2021	2022
Privéomstandigheden	28	22	15
Arbeidsconflicten	31	34	29
Zakelijke integriteit	13	15	10
Totaal aantal geregistreeerde kwesties	72	71	54

Figuur 2.

Het aantal meldingen over ongewenste omgangsvormen is behoorlijk gedaald. Het aantal meldingen over privéomstandigheden is vooral afgenomen. Het thuiswerken is voor iedereen steeds beter in te passen, waardoor er in de relatie/privé, en in de relatie werknemer/werkgever steeds meer begrip en aanpassingsvermogen is ontstaan.

3.2 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.

In het meldingsoverzicht hierboven heeft de overgang naar een nieuwe registratiesystematiek, eind november 2021, bijgedragen aan de grote toename van het aantal geregistreeerde meldingen. De reden hiervoor is dat het voor de melder nu eenvoudiger is om een melding te doen in de systemen. Dit is ook terug te zien in het in het defensiebrede overzicht. De grote toename in de figuur van bv het aantal ongewenste omgangsvormen is niet op een andere manier te verklaren.

Waar nodig worden vermoedens van integriteits-schendingen 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 betrokkenen gezuiverd kunnen worden. Daarnaast geeft onderzoek de mogelijkheid te leren van een voorval en, bijvoorbeeld, procedures aan te passen om herhaling in de toekomst te voorkomen.

Geregistreeerde meldingen van vermoedelijke integriteitsschendingen	2020	2021	2022
Financiële schendingen	1	5	3
Misbruik positie, bevoegdheden en belangenverstreming	2	2	6
Lekken en misbruik van informatie	2	1	1
Misbruik van geweldsbevoegdheid	0	0	0
Ongewenste omgangsvormen	17	34	63
Misdragingen in de privésfeer	6	4	9
Oneigenlijk gebruik dienstmiddelen/overschrijding interne regels	6	3	4
Overschrijding interne regels	0	6	20
Overige	-	-	4
Totaal	34	55	110

Figuur 3. Geregistreeerde meldingen van vermoedelijke integriteitsschendingen DOSCO 2020-2022.

Aantal onderzoeken vermoedelijke integriteitschendingen	2021	2022
Aantal interne integriteitsonderzoeken:	5	5
*Lopende onderzoeken	0	0
*Afgeronde onderzoeken	5	5
Aantal integriteitsschendingen + Afdoening	1	-
Ontslag	0	-
Ambtsberichten / berisping	1	-
Verplaatsing	0	-
Overig	0	-
Geen maatregelen	4	-
Totaal	5	-

Figuur 4. Aantal integriteitsonderzoeken DOSCO 2021 + 2022.

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.

Geregistreerde adviezen	2020	2021	2022
Financiële schendingen	2	7	4
Misbruik positie, bevoegdheden en belangenverstrengeling	11	2	10
Lekken en misbruik van informatie	6	1	1
Misbruik van geweldsbevoegdheid	0	0	0
Ongewenste omgangsvormen	32	50	70
Misdragingen in de privésfeer	6	10	10
Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen/faciliteiten	14	6	6
Overschrijding interne regels	5	14	24
Overige	5	18	7
Totaal	81	108	132

Figuur 5. Aantal adviezen COID 2020-2022.

Belangrijk bij de waardering van integriteitscijfers is om te onderkennen dat het totaal aan daadwerkelijk gebeurde integriteitskwesaties altijd onbekend zal zijn (het zgn. Dark number¹³). Een deel van de betrokkenen in een kwestie zal om ondersteuning vragen bij een van de instanties. Door deze instanties aangeleverde cijfers zeggen daarmee onvoldoende over het aantal kwesaties, 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 kwesaties 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 kwesaties 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 leidinggevendenden om advies te vragen over hoe de kwestie aan te pakken.

De cijfers over 2022 bekijkend, valt op dat het totaal aan adviezen na een "Coronadip" in 2020, het oude niveau in 2021, naar een stijging in 2022 is gegaan. Dit zou deels verklaard kunnen worden doordat 2021 zich kenmerkte door een langere periode van versoepelde maatregelen, en 2022 weer voor een groot deel "normaal" was. Dat maakte de benaderbaarheid van vertrouwenspersonen weer een stuk groter, en werden wellicht uitgestelde adviesvragen nu ingediend. Tegelijkertijd zien we wel verschuivingen in de categorieën. Zo lijkt er ook weer een duidelijke toename in het aantal adviezen omtrent overschrijding van de interne regels en in ongewenste omgangsvormen ten opzichte van 2020. Dit zou het gevolg kunnen zijn van de zichtbaarheid van deze schendingen die optreedt nu mensen weer veel meer fysiek op de werkvloer aanwezig zijn. Ook is er het afgelopen jaar opnieuw extra aandacht geweest voor sociale veiligheid, die de meldingsbereidheid op ongewenst gedrag mogelijk doet toenemen.

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 één van de 71 gevallen niet 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.

3.3 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. Onderzoeken ten gevolge van een klacht over ongewenst gedrag wordt door de Commissie Ongewenst Gedrag) behandeld. In 2022 zijn er drie klachten ingediend die door de COG behandeld zijn. Deze zijn alle drie in 2022 afgerond. 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, dan 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.

3.4 Analyse zakelijke integriteitskwesaties

De verschillen t.o.v. 2021 m.b.t. het aantal meldingen betreffende zakelijke integriteit (financiële zaken, relaties met externe organisaties, belangenverstrengeling, beïnvloeding, e.d.) zijn gering en zelfs iets afgenomen naar in totaal 10 meldingen. Er zijn geen bijzondere meldingen.

¹³ Dark number is een term die vooral in de criminologie gebruikt wordt om de niet-geregistreerde criminaliteit aan te duiden.

4 | Beschouwen

In 2022 is het periodieke integriteitsoverleg uitgebreid 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. In de praktijk blijkt dit van grote meerwaarde te zijn.

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, en waar de medewerkers van het DOSCO mee geholpen zijn.

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 2023 te continueren, aangezien dit in 2022 zeer goed is ontvangen.



Bijlage 7 Defensie Materieel Organisatie



Inhoudsopgave

Voorwoord Directeur DMO	116
1 Integriteitorganisatie DMO	117
2 Integriteitorganisatie DMO	120
2.1 Plan van Aanpak Sociale Veiligheid & Integriteit	120
3 Bewaken	122
3.1 Contactmomenten VP + trendanalyse	122
4 Beschouwen	127
4.1 Lessons learned & best practices	127
4.2 Vooruitblik 2023	128

Voorwoord Directeur DMO

Voor u ligt de Defensie Materieel Organisatie (DMO) bijdrage aan het jaarverslag Integriteit Defensie 2022. In dit jaarverslag legt DMO verantwoording af en geven we inzicht in de staat van onze sociale veiligheid en integriteit en de activiteiten die we het afgelopen jaar hebben ontplooid om dit als belangrijke thema's te bespreken en door te blijven ontwikkelen.

Tevens geeft dit jaarverslag een terugblik op onze lessons learned; wat gaat goed en waar is ruimte voor verbetering? Wie binnen DMO werkzaam is moet kunnen rekenen op een sociaal veilige werkomgeving; een veilig werkklimaat wat niet altijd een vanzelfsprekendheid is en vraagt om een voortdurende reflectie. Er lijkt een einde aan de COVID-19 epidemie te zijn. Hier zijn lessen geleerd over het elkaar echt nodig hebben, thuiswerken en samenwerken onder moeilijke(re) omstandigheden, oog hebben en houden voor elkaar en reageren op onvoorziene ontwikkelingen waarbij een integere, sociaal- en psychologisch veilige werkomgeving uitgangspunt is. Vele DMO medewerkers hebben een balans gevonden in het thuiswerken en op locatie aanwezig zijn, dit betekent ook dat er meer contact en zichtbaarheid nodig is tussen de DMO collega's.

Er is een lichte toename te zien in het aantal cases ten aanzien van ongewenst gedrag. Een mogelijke oorzaak is de grotere aandacht voor sociale veiligheid maar ook een lagere tolerantiegrens voor vermeend ongewenst gedrag. Een arbeidsconflict wordt al snel geduid als sociaal onveilig, net zoals een stevig functionerings- of beoordelingsgesprek. Een tweede oorzaak kan gevonden worden in het, na twee corona jaren, weer meer samen op de werkvloer aanwezig zijn. Maar het signaal dat medewerkers van DMO met het melden willen aangeven, is dat ze juist bereid zijn om op te komen voor hun eigen grenzen en die van hun collega's. Samen blijven werken aan een werkomgeving waarin je inclusief en divers mag zijn, zonder daarmee de eigen normen en waarden en die van de collega's uit het oog te verliezen. In mijn ogen toont dit een enorme bereidwilligheid om als DMO medewerker te staan voor de Gedragscodes en de daarbij horende mentaliteit.

Defensie heeft een integriteitsbeleid en een gedragscode, maar het afleggen van een eed of belofte en het hebben van de daarbij behorende gedragsregels maakt nog niet altijd dat we ook een sociaal veilige en integere organisatie zijn. Het legt echter wel de basis m.b.t. hoe we graag willen dat binnen de DMO-organisatie omgegaan wordt met mensen en met de daarbij bijbehorende bevoegdheden en middelen.



Als Directeur DMO hecht ik veel waarde aan het solide en veilig verankeren van sociale veiligheid en integriteit in mijn organisatie. Hierbij moet u denken aan het stimuleren van integer gedrag en aan het ontmoedigen van schendingen. Het stimuleren en bevorderen van een sociaal veilige en integere organisatie is een continu proces, waarin altijd ruimte is voor nieuwe, of verdere ontwikkelingen. Werken aan integriteit helpt ons als DMO bij het verder ontwikkelen van onze professionele organisatie. 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 (blijven) aangaan is hierbij een grote schakel.

Het versterken van onze eigen rol op het gebied van sociale veiligheid, de aandacht die zakelijke integriteit met zich meebrengt, het vergroten van de impact van ons werk en het investeren in onze mensen is waar het binnen DMO om draait. Dat lukt als we de commitment vasthouden die ik van mijn medewerkers de afgelopen jaren heb mogen ervaren. Daarom gaat mijn dank ook wederom uit naar alle medewerkers die een bijdrage leveren aan de sociale veiligheid en integriteit binnen de DMO. Met uw inzet, zorg voor elkaar en uw individuele kwaliteiten houden we oog voor elkaar en houden we de verbinding sterk.

Ik heb er alle vertrouwen in dat wij een goed fundament hebben als DMO en ook in het jaar 2023 weer de brug kunnen slaan tussen het vergroten van uw integriteitsbewustzijn en uw bereidheid om te willen blijven streven naar een optimale sociale werkomgeving waarin een ieder zichzelf mag en durft te zijn.

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

1 | Integriteitorganisatie DMO

Leidinggevenden

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 één van de vertrouwenspersonen uit het netwerk van DMO. Leidinggevenden en medewerkers kunnen zich voor advies betreffende integriteitsaangelegenheden wenden tot één 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.

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. Dit door gesprekken aan te gaan met collega's van alle afdelingen, door medewerkers te wijzen op het bestaan en de rol van de integriteitsfunctionarissen van DMO, maar ook door te 'signaleren': De Stafadjutant staat in goed contact met (P)D-DMO en tevens met de Sociale Veiligheid en Integriteit collega's binnen DMO, dus kan gemakkelijk signalen vanaf de werkvloer herkennen en benoemen/ in kaart brengen.

Netwerk vertrouwenspersonen

Met ingang van 1 november 2022 is er een nieuwe Coördinator Vertrouwenspersonen (CVP) aangesteld binnen de DMO, namelijk Petra van Reenen. Het gaat hierbij om vervanging, het invullen van een reeds bestaande functie. De CVP is de coördinator voor het vertrouwenspersonen netwerk; aansturen, faciliteren en ondersteunen van dit netwerk. Deze coördinator is geplaatst in het kabinet van de directeur DMO. De vertrouwenspersonen (VPN-en) 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 de 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 2022 is het netwerkbestand van vertrouwenspersonen gegaan naar 44 vertrouwenspersonen. Het netwerk vertrouwenspersonen van DMO is een afspiegeling van het personeelsbestand van DMO en bestaat uit een evenredig aantal vrouwen, mannen, burger-medewerkers 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	2	
Den Helder	JIVC	6	
Huis ter Heide	JIVC	1	
Bathmen	B&BB/ABB	1	Tevens VP t.b.v. DBBB Den Helder
Maasland	JIVC	3	
Oirschot	JIVC	2	
Poortugaal	DPO	1	
Soesterberg	KPU	1	
Stroe	JIVC	1	
't Harde	DMB	1	
Utrecht	Staf, DW&S, P&O, Projecten, Inkoop, DF&C, DMB, JIVC	22	Inclusief de CVP
Veenhuizen	DMB	1	
Totaal		45*	

Figuur 1. Aantal vertrouwenspersonen DMO 2022.

*Incl. CVP

De adviseur VKAM Sociale Veiligheid DMO

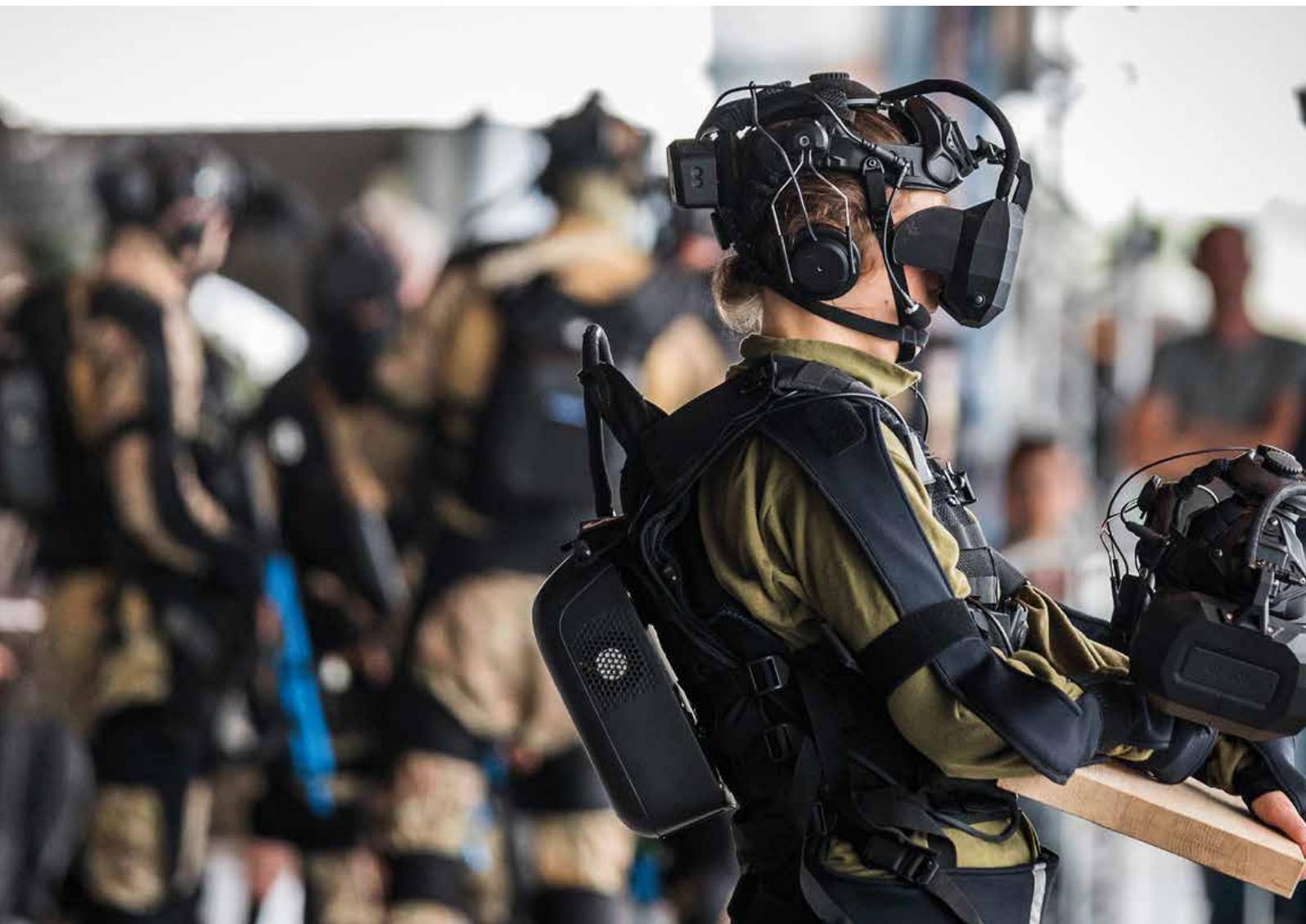
De Adviseur VKAM Sociale Veiligheid DMO zet zich ervoor in om sociale veiligheid en psychosociale arbeidsbelasting een integraal onderdeel te laten zijn van de bedrijfsvoering. Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat de opgeleverde producten (zoals adviezen en richtlijnen) voldoen aan de (wettelijke) regelgeving en ook goed uitvoerbaar zijn 'op de werkvloer'.

Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID)/ De adviseurs integriteit

Naast de adviseur integriteit levert de COID ook ondersteuning in de vorm van risico-analisten, onderzoekers en het Servicepunt Integriteit Defensie. De integriteitadviseurs geven gevraagd en ongevraagd adviezen op het gebied van integriteit. De meldingen en adviesvragen van leidinggevenden 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 adviseurs integriteit te weten, Rosan Veldkamp (senior-adviseur integriteit) en Mirella de Mooij (adviseur integriteit). 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 Joint IV Commando (JIVC), CDRE Vooijs, om over casuïstiek, implementatie/uitvoering van beleid en plannen te praten.



Stafmedewerker Integriteit DMO

Per 1 september 2022 is de Stafmedewerker Integriteit gestart te Kabinet DMO, namelijk Marga van Dommelen. In deze nieuwe functie als Stafmedewerker Integriteit worden werkzaamheden verricht binnen de Stafafdeling Bestuursondersteuning, team Kabinet D-DMO, van de DMO organisatie. In deze functie houdt de Stafmedewerker Integriteit DMO zich o.a. bezig met het bevorderen van integer handelen door het vertalen van het Defensie Integriteitsbeleid naar DMO uitvoeringsbeleid en het volgen van de ontwikkelingen en actualiteiten op het gebied van integriteit, van zowel intern Defensie als daarbuiten. Tevens worden de ontwikkelingen en actualiteiten geanalyseerd op toepasbaarheid voor de DMO en het geven van advies hierbij. In deze functie mag de Stafmedewerker Integriteit gevraagd en ongevraagd de directie adviseren m.b.t. integriteitsvraagstukken. Ook levert de Stafmedewerker Integriteit een bijdrage aan en adviseert zij over regelgeving, richtlijnen en protocollen met betrekking tot het aangaan en onderhouden van contacten met zakelijke partners DMO, zo ook over de communicatie hieromtrent. De Stafmedewerker Integriteit is als Centraal aanspreekpunt mede de verbinder van onderdelen en functionarissen binnen DMO die werkzaamheden verrichten op het gebied van integriteit, hierbij kunt u denken aan Senior-Adviseur Integriteit, de Coördinator Vertrouwenspersoon en de Senior-Adviseur VKAM Sociale Veiligheid.

De Stafmedewerker Integriteit inventariseert de lessons learned op het gebied van integriteit en vertaalt deze naar een (meer)jarenplanning- wat in dit jaarverslag ook terugkomt bij het kopje 'Vooruitblik 2023'. Deze Stafmedewerker Integriteit is een echte spin-in-het-web functie en kan nog beter de kennis, de expertise, de ontwikkelingen en trends op dit gebied naar binnen halen bij DMO en tevens de relatie leggen tussen de missie, de visie, de kerntaken en de primaire processen van DMO met betrekking tot integriteit.

Strategisch integriteitsoverleg (SIO)

Ter bevordering van de aandacht voor (het belang van) integriteit wordt er enkele keren per jaar, onder leiding van de plaatsvervangend directeur DMO het SIO gevoerd met de directeur HR i.o. (DP&O), Chef Kabinet (C-Kab), Coördinator Vertrouwenspersonen (CVP), de Stafmedewerker Integriteit

DMO, de Senior-Adviseur VKAM Sociale Veiligheid, de Stafadjutant, de Adviseurs Integriteit en vertegenwoordigers van de medezeggenschap (DMC). Doelstelling van het SIO is het updaten van (P)D-DMO m.b.t. lopende en urgente zaken op het gebied van sociale veiligheid en integriteit, maar ook de trends en ontwikkelingen benoemen. Het is een voorportaal van de DMO raad, met afstemming vooraf met het Risk & Safety Board. Bij het kopje 'Vooruitblik 2023' in dit jaarverslag wordt het SIO verder toegelicht, dit om het nóg meer van strategische aard te laten zijn.

Operationeel integriteitsoverleg

Ieder kwartaal zit de plaatsvervangend D-DMO het operationeel integriteitsoverleg voor met de Chef Kabinet, Coördinator Vertrouwenspersonen, de Stafadjutant DMO, de Stafmedewerker Integriteit DMO en de Adviseurs Integriteit. Hier wordt de voortgang van actuele casuïstiek besproken voor zover deze in de lijn is gemeld.

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.

Chef Kabinet

De DMO-brede coördinatie van integriteitszaken is bij de Chef Kabinet belegd. Chef Kabinet zorgt ervoor dat het helder is wie wat doet op het gebied van sociale veiligheid en integriteit en verbindt deze functionarissen met elkaar. Daarnaast houdt hij scope op het totaal en blijft in contact met de directies om daarbij de behoeftes in kaart te houden: wat is binnen de directies nodig op het gebied van sociale veiligheid & integriteit?

2 | Bevorderen

2.1 Plan van Aanpak Sociale Veiligheid & Integriteit

Cultuur

In 2022 is uitvoering gegeven aan het verder inrichten en onderhouden van het veiligheidsmanagementsysteem van de Defensie Materieel Organisatie (VGMDMO) omtrent het voorkomen en beperken van blootstelling aan werkgerelateerd gevaar van psychosociale aard. De bedrijven en directies van DMO hebben uitvoering gegeven aan het veiligheidscultuurprogramma van DMO. Hierbij is gebruik gemaakt van de systematiek van de NEN Veiligheidsladder. Via deze NEN-norm hebben de directies en bedrijven van DMO inzicht gekregen in de huidige veiligheidscultuur en hebben zij een plan van aanpak opgesteld waar verbetering noodzakelijk en mogelijk is. Vanuit het Cluster VKAM DMO is ondersteuning verleend bij het organiseren van diverse VKAM-roadshows, VKAM-trainingen en voorlichtingen, waarbij onder andere de risico-inventarisatie psychosociale arbeidsbelasting, de meldprocedure, wet- en regelgeving over de zorgplicht en waargebeurde casuïstiek over sociale onveiligheid en psychosociale arbeidsbelasting zijn besproken.

Opleiden en vormen

Integriteit, diversiteit & inclusiviteit en sociale veiligheid als onderwerp hebben een vaste plaats in de bijeenkomsten voor nieuwe medewerkers (tijdens de 'onboarding'). Hieraan hebben de adviseurs COID en/of de CVP in 2022 vier keer online een bijdrage geleverd. De rol van de Stafmedewerker Integriteit wordt ook steeds groter bij de onboarding. Daarnaast heeft de Adviseur Sociale Veiligheid VKAM DMO een sessie op de Kromhoutkazerne verzorgd. De 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.

In 2022 zijn er drie VKAM-trainingen voor leidinggevenden verzorgd. De Veiligheid, Kwaliteit, Arbo en Milieu (VKAM)-training is een tweedaagse training met een terugkomdag, waarin ervaringen worden uitgewisseld, van elkaar wordt geleerd en inspiratie wordt opgedaan.

Tijdens het lesblok sociale veiligheid zijn de leidinggevenden geïnformeerd over de architectuur van sociale veiligheid. Er 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 NEN-veiligheidsladder. Daarnaast is ruimte ingericht voor het bespreken van geleerde lessen of het behandelen van geanonimiseerde casuïstiek als aanzet tot verbetering.

Na iedere training hebben alle deelnemers (per training 7 tot 15 deelnemers) een evaluatieformulier mogen ontvangen van de cursusverzorgende instantie. Uit deze cursusevaluatie is gebleken dat de deelnemers tevreden zijn over de VKAM-training en de toepasbaarheid in de praktijk. Zo geeft één van de leidinggevende aan: "dat het een complete training betreft om de bewustwording van VKAM te vergroten, zodat je er in de praktijk invulling aan kan geven". Een andere leidinggevende geeft aan: "inzicht te hebben gekregen dat VKAM overal in zit en impact op heeft". De praktische voorbeelden over sociale onveiligheid spreekt de deelnemers ook erg aan. In de training mag nog meer tijd worden besteed aan de rol van de leidinggevende bij het voorkomen en beperken van psychosociale arbeidsbelasting. Verder zijn er twee workshops over zakelijke integriteit gegeven door de adviseurs integriteit bij de Inkoopacademie.

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. Tevens is er in het afgelopen jaar een voorlichting verzorgd over seksueel ongewenst gedrag en één over de oorlog in Oekraïne.

Leiderschapsontwikkeling

Rondom het onderwerp sociale veiligheid is een aantal trainingen voor leidinggevenden door de COID i.s.m. Schouten en Nelissen ontwikkeld. Dit trainingsaanbod is onder de aandacht gebracht bij de leidinggevenden van DMO d.m.v. berichtgeving via intranet en door mailverkeer vanuit de COID. Op deze manier wordt iedere leidinggevende binnen DMO in de gelegenheid gesteld om aan een training deel te nemen.

HR-fundament DMO

De Directie HR i.o. DMO is in 2020 gestart met het ontwikkelen van een HR-fundament waarin een aantal HR-thema's concern-breed worden aangepakt. Vanuit het HR-thema Gespreksinstrumentarium & Vlootshow (G&V) is 2022 door de DMO uitgeroepen tot het jaar van 'het goede (ontwikkel)gesprek', als start van de gesprekscyclus de komende jaren. Dit wordt ondersteund met een instrumentarium, waaronder een toolkit en workshops. De accenten voor HR 2023 liggen op het gebied van Werving, Behoud & (inclusief) Leiderschap. Het thema Diversiteit & Inclusiviteit (D&I) is binnen DMO één van de thema's binnen het HR-fundament. D&I moet ervoor zorgen dat iedereen, met elke achtergrond e.d. zich veilig voelt in de organisatie en hierdoor de sociale veiligheid bewaakt en mede in stand houdt.

Bij het thema 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 DMO-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.

Per september 2022 is het RPR akkoord gegaan met de Instellingsbeschikking D&I afkomstig van de Directie Aansturen Operationele Gereedheid (DAOG). Het beleidsplan ligt er, de regie van de uitvoering m.b.t. het plan gebeurt vanuit de DAOG. Er is een D&I "keten" inclusief een zestal focusgroepen in het leven geroepen ter ondersteuning van de uitvoering van de opdrachten afkomstig uit het D&I beleidsplan. De aankomende periode wordt er gekeken of het huidige DMO-plan D&I aansluit en/of de eigen accenten voldoende terugkomen, met hierbij de koppeling naar Sociale Veiligheid & Integriteit goed in acht te houden. Waar nodig zal opnieuw een herijking van het DMO plan D&I plaatsvinden.

Naast onder andere het DMO HR-thema D&I ligt de nadruk in 2023 op (inclusief) leiderschap. In afstemming met verschillende directeuren en op basis van de behoefte wordt op dit moment gewerkt om te komen tot een gezamenlijk en gedeeld leiderschapsbeeld voor DMO, mede als afgeleide van de Defensiebrede visie. In het actieprogramma

DMO-Leiderschap, wat op dit moment in ontwikkeling is, wordt voorgesteld om langs drie lijnen - tegelijkertijd - te werken aan leiderschapsontwikkeling;

1. Leiderschapsvisie;
2. Leiderschapsprogramming;
3. Leiderschapsbeweging.

De Focus-dag, die medio 2023 zal gaan plaatsvinden, zal een belangrijk vertrekpunt worden, want deze bijeenkomst zal in het teken staan van leiderschapsontwikkeling en bijdragen aan de vorming van de visie op leiderschap binnen DMO om mede te komen en verder te blijven ontwikkelen tot een sociaal veilige werkomgeving.

Functioneringsgesprekken

Sinds 2020 moeten de sociale en fysieke veiligheid volgens de Gedragscode Defensie worden besproken in het functioneringsgesprek. De D-DMO en Hoofden Diensteenheden hebben erop toegezien dat sociale veiligheid en integriteit is besproken in de functioneringsgesprekken (conform instructie BS/HDP i.s.m. DV 2019). Dit wordt mede door P&O bewaakt d.m.v. Cognos rapportages en door tijdens de maandelijkse SV&I overleggen hier o.a. de aandacht op te vestigen.

Melden en meld- en klachtsystemen

Medewerkers van DMO zijn voorgelicht over het meldsysteem en over het bestaan van de klachtenregeling en de klachtencommissie door middel van een nieuwsbrief en op Intranet. 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 en houdt toezicht op de afronding.

3 | Bewaken

3.1 Contactmomenten VP + trendanalyse

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

Ongewenste omgangsvormen	2022	2021	2020	2019
Intimidatie	13	9	6	11
Seksuele Intimidatie	2	0	0	2
Agressie	0	0	0	10
Stalking	0	0	0	1
Discriminatie	0	0	0	0
Pesten/treiteren	9	8	3	14
Kwaadspreken	3	3	4	4
Totaal	27	20	13	42

Figuur 2. Onderwerpen vertrouwenspersonen DMO 2019-2022.

In totaal hebben de VP-en het afgelopen jaar 66 registratieformulieren ingevuld, waarvan er 27 formulieren betrekking hadden op ongewenst gedrag, 17 formulieren op een arbeidsconflict, 6 formulieren hadden betrekking op privéaangelegenheden en 16 formulieren hadden betrekking op 'anders'. De genoemde aantallen zijn slechts een beperkte weergave van de werkelijkheid. Er is een stijging ten opzichte van vorig jaar te zien voor wat betreft het aantal meldingen rondom een arbeidsconflict (van 3 meldingen in 2021 naar 17 meldingen in 2022). Deze stijging kan wellicht verklaard worden door de krapte op de arbeidsmarkt; werknemers gaan makkelijker in discussie met een leidinggevende doordat de medewerkers zich gesterkt voelen in de positie en zich ook minder afhankelijk voelen. De CVP vindt dit een opvallende ontwikkeling en zal een trend in de gaten proberen houden voor 2023, om te kijken wáár deze stijging daadwerkelijk op verklaard kan worden.

Overzicht van in HRDH geregistreerde adviezen integriteit

Het HRHD is het dossiersysteem waarmee de adviseurs integriteit van de COID 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 leidinggevenden 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 figuur). 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 'overig'.

Geregistreeerde Preventieve informatie	2022	2021
Financiële schendingen	0	0
Misbruik positie, bevoegdheden en belangenverstrengeling	0	3
Lekken en misbruik van informatie	0	1
Misbruik van geweldsbevoegdheid	0	0
Ongewenste omgangsvormen	1	1
Misdragingen in de privésfeer	1	-
Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen/ overschrijding interne regels	0	1
Overig	4	5
Totaal	6	11

Figuur 3. Geregistreeerde preventieve informatie DMO 2021 + 2022.

Meldingen

Dit overzicht betreft formele meldingen die door defensie-medewerkers of door burgers extern Defensie zijn gedaan. Een melding is een uiting van een vermoeden van een integriteitsschending. De overgang naar een nieuwe registratiesystematiek, eind november 2021, heeft bijgedragen aan toename van de geregistreeerde meldingen.

Geregistreeerde meldingen	2022	2021	2020
Financiële schendingen	2	1	3
Misbruik positie, bevoegdheden en belangenverstrengeling	1	1	0
Lekken en misbruik van informatie	2	1	2
Misbruik van geweldsbevoegdheid	0	0	0
Ongewenste omgangsvormen	10	2	2
Misdragingen in de privésfeer	6	1	0
Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen	0	2	3
Overschrijding interne regels	7	-	-
Overig	2	0	0
Totaal	30	8	10

Figuur 4. Aantal meldingen DMO 2020 - 2022.

Adviezen na incidenten

Naast de preventieve informatie geven de adviseurs ook advies aan leidinggevenden en medewerkers naar aanleiding van incidenten (zie onderstaande figuur). Een adviseur integriteit 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 of via het Meldpunt Integriteit Defensie (dat ook voor externen benaderbaar is). Dit overzicht betreft alle casuïstiek waar adviseurs een advies hebben gegeven of bij betrokken zijn, waaronder ook meldingen.

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 figuur hieronder getoond, 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.

Geregistreerde adviezen na incident	2022	2021	2020
Financiële schendingen	2	1	3
Misbruik positie, bevoegdheden en belangenverstremgeling	3	1	0
Lekken en misbruik van informatie	2	1	2
Misbruik van geweldsbevoegdheid	0	0	0
Ongewenste omgangsvormen	14	2	2
Misdragingen in de privésfeer	6	1	0
Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen	1	2	3
Overschrijding interne regels	7	-	-
Overig	6	0	0
Totaal	41	8	10

Figuur 5. Geregistreerde adviezen DMO 2020-2022.

Aantal onderzoeken klachtadviesinstantie	2022	2021	2020
Aantal onderzoeken klachtadviesinstantie:			
*Lopende onderzoeken	1	0	0
*Afgeronde onderzoeken	0	0	0
Bevindingen	2022	2021	2020
Gegrond	0	0	0
Deels gegrond	0	0	0
Ongegrond	0	0	0
Totaal	1	0	0

Figuur 6. Aantal onderzoeken klachtadviesinstantie DMO 2020-2022.

Overige signalen

Waar nodig worden vermoedens van integriteits-schendingen 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 betrokkenen gezuiverd kunnen worden. Daarnaast geeft onderzoek de mogelijkheid te leren van een voorval en om bijvoorbeeld procedures aan te passen om herhaling in de toekomst te voorkomen. Bij DMO is in 2022 geen onderzoek geweest conform de SG A/989 Protocol Interne Onderzoeken Defensie.

Aantal onderzoeken vermoedelijke integriteitsschendingen	2022	2021	2020	2019
Aantal interne integriteitsonderzoeken:				
*Gestarte onderzoeken	0	1	0	2
*Lopende onderzoeken	1 ¹⁴	1	1	1
*Afgeronde onderzoeken	0	0	1	1
Aantal geconstateerde schendingen van integriteit	0	0	5	9
Afdoening				
	2022	2021	2020	2019
Ontslag	0	0	0	0
Ambtsberichten / berisping	0	0	0	1
Verplaatsing	0	0	0	0
Overig	0	0	0	0
Geen maatregelen	0	0	1	0
Totaal	0	0	1	1

Figuur 7. Aantal integriteitsonderzoeken DMO 2019-2022.

Het onderzoek dat is gestart in 2021 is geschorst in afwachting van een strafrechtelijk onderzoek door het OM.

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.

Inzet 'hulptroepen'/ ondersteuning commandanten

In het tweede kwartaal van 2022 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, het bespreken van actualiteiten en evt. signalering naar de DMO Top. De organisatie voor dit overleg ligt bij de directie HR i.o.

Registratie besluiten nevenwerkzaamheden
De regeling nevenwerkzaamheden verplicht medewerkers om nevenwerkzaamheden die mogelijk de dienst (negatief) kunnen raken te melden via een registratieformulier. De adviseur integriteit adviseert het Hoofd Defensieonderdeel over het te nemen besluit. Niet alle nevenwerkzaamheden zijn melding plichtig. Het komt voor dat medewerkers hun (voorgenomen) nevenwerkzaamheden voorleggen

¹⁴ Het onderzoek dat is gestart in 2021 is geschorst in afwachting van een strafrechtelijk onderzoek door het OM..

Overzicht nevenwerkzaamheden	2022	2021	2020
Aantal positieve adviezen	13	9	8
Aantal negatieve adviezen	0	0	0
Totaal	13	9	8
Aantal adviezen niet opgevolgd	0	0	0
Aantal adviezen m.b.t. reservisten	1	1	0

Figuur 8. Aantal adviezen nevenwerkzaamheden DMO 2020-2022.

aan de adviseur integriteit om te beoordelen op deze meldingsplicht. In de hierna te noemen aantallen zijn deze adviesverzoeken niet opgenomen, de figuur geeft uitsluitend de adviezen over de melding plichtige 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 integriteits-schendingen 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 is 1 advies gegeven over nevenwerkzaamheden van een reservist. Terugkerend zijn vragen vanuit DMO over reservisten die namens een leverancier optraden tijdens commerciële besprekingen, en vragen over de inzet van reservisten bij Defensie die ook een functie bekleden in het bedrijfsleven en reservist zijn gemaakt om bij Defensie ingezet te kunnen worden. Over deze nevenwerkzaamheden adviseert de adviseur integriteit van het DO waar de reservist actief is. Voorts zijn er vragen gesteld over de uitwisseling van een militair aan een commercieel bedrijf. Dit in het kader van de adaptieve krijgsmacht. Deze vragen worden breed opgepakt in overleg met HR Ecosysteem.



4 | Beschouwen

4.1 Lessons learned & best practices

Terugkijken. Beoordelen. Vinden. Vooruitkijken.

De cultuur van bespreekbaar maken, aanspreken en aangesproken worden staat goed op het vizier van de (P)D-DMO, DP&O, C-Kab, CVP, de Stafmedewerker Integriteit DMO, de Senior-Adviseur VKAM Sociale Veiligheid, de Stafadjutant, de Adviseurs Integriteit en vertegenwoordigers van de medezeggenschap (DMC)-alsmede bij vele DMO'ers die zich bezig houden met sociale veiligheid en integriteit. Het geven van het goede voorbeeld is net zo essentieel als het leren van fouten, Just Culture in plaats van een afreken-cultuur. 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 dat erover blijven praten en zelf aanspreekbaar blijven op je eigen gedrag zeer belangrijk zijn. In het jaar 2023 zal daarop wederom verder worden ingezet. Denk hierbij aan activiteiten tijdens de Week van de Integriteit die in de 1e week van juni 2023 zowel extern alsmede intern Defensie en bij DMO zullen gaan plaatsvinden.

Structureel wordt bij elke eenheid van Defensie, zo ook bij DMO, eens per drie jaar door middel van een WERKblik onderzoek, een cultuurscan gedaan. De uitkomsten daarvan leveren belangrijke input voor alle directies. D-DMO is tevreden over de uitkomst van dit WERKblik onderzoek (onderzoekjaar 2022), maar is zich zeer zeker bewust van de details die opgepakt kunnen & moeten worden. Elke directeur binnen DMO heeft dan ook de opdracht gekregen een plan van aanpak te maken binnen de eigen directie om opvallendheden uit het WERKblik onderzoek te belichten en eventueel aan te pakken. De COID en de stafmedewerker Integriteit worden ook al door diverse directeuren benaderd om opvallendheden op het gebied van sociale veiligheid en integriteit te doorgronden. Dit krijgt in 2023 een vervolg.

Dat de lat qua werkeethos hoog ligt binnen DMO is bekend, net zoals dat er vele ogen meekijken met de resultaten van ons werk en het bewaken van het sociaal veilig- en integer werken hierbij. Juist daarom is het belangrijk om kritisch te blijven kijken naar ons eigen functioneren, wat gaat er goed en wat geeft er ruimte voor verbetering? Pakken we ieder wel gedegen onze rol op het gebied van Sociale Veiligheid & Integriteit? Het stimuleren en bevorderen van

een sociaal veilige en integere organisatie is een continu proces, waarin altijd ruimte is voor nieuwe, of verdere ontwikkelingen. Oog hebben voor elkaar en de verbinding met elkaar (blijven) aangaan is hierbij een continu aandachtspunt, dus ook in 2023. Leidinggevend en houden hierin een belangrijke rol, niet alleen tijdens een functie-introductiegesprek en een functioneringsgesprek maar tevens bij de dagelijkse manier van communiceren onder- en met elkaar. Voelt iedere medewerker zich "vrij" genoeg om zichzelf te mogen en kunnen zijn en houden we de Gedragscode met elkaar in acht met de daarbij horende mentaliteit? Om hier aandacht voor te (blijven) vragen zullen er in 2023 meerdere bijeenkomsten worden verzorgd waarin Sociale Veiligheid en Integriteit op het programma staan waar iedere medewerker zich voor kan aanmelden. Tevens zal de Stafmedewerker Integriteit een bijdrage gaan leveren aan exit interviews m.b.t. sociale veiligheid & integriteit, dit in samenspraak met P&O, CVPN & COID, want deze gesprekken geven zeer zeker verhelderende beelden over de 'status en leerpunten' m.b.t. de sociale veiligheid en integriteit op de werkvloer.

Zoals benoemd in dit Jaarverslag Integriteit is er een Strategisch Integriteitoverleg (SIO). Dit SIO is een voorportaal van de DMO-raad, een zeer belangrijke graadmeter van de DMO. Dit SIO is het afgelopen jaar in een 'nieuw jasje' gestoken, met een vaste agendavoering, méér de actualiteiten benoemend en ook gastsprekers aan het woord laten. Doel voor 2023 is om het SIO nóg meer te laten dienen als een voorportaal van de DMO raad. Meer de strategische aspecten in kaart brengen. Dit uiterlijk in een Terms of Reference (TOR) vormgeven; meer structuur. Maar de huidige weg die ingeslagen is blijft bestaan: In gesprek blijven met elkaar, elkaars kennis delen en meedenken wat hierin de best practice zal zijn is essentieel voor het continueren en leefbaar houden van het onderwerp Sociale Veiligheid en Integriteit.

4.2 Vooruitblik 2023

Vertrouwenspersonen

D-DMO ziet de toegevoegde waarde van de aanwezigheid van VP-en op de werkvloer en hierin is in 2022 ook duidelijk geïnvesteerd, dat is terug te zien in het aantal vertrouwenspersonen dat in 2022 nieuw is opgeleid. In 2021 zijn 7 'nieuwe' VP-en opgeleid, in 2022 waren dat 22. Het beschikken over een collegiaal netwerk draagt vervolgens mede positief bij aan vorming en bewustwording en mogelijke meldingen te voorkomen. In 2022 is, op verzoek van de Directie Veiligheid een onderzoek gestart onder de VP-en, met als doel inzicht te krijgen: Doen we de goede dingen en doen we die dingen goed. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door Nyenrode. De verwachting is dat het onderzoek in 2023 wordt afgerond. De uitkomsten hiervan zullen geïmplementeerd worden om de kwaliteit en eenduidigheid rondom VP-en nog verder te professionaliseren en te stroomlijnen. Verder wordt er in 2023 aandacht besteed aan het nóg beter bekend en vindbaar maken van de vertrouwenspersonen voor de medewerkers binnen DMO, deze opdracht ligt bij de CVP.

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 (D-)DMO ruimte gemaakt voor een Stafmedewerker Integriteit die per 1 september 2022 is gestart. Het gaat hierbij om een 'nieuwe functionaris', geplaatst binnen het kabinet van DMO; om de functie een onafhankelijk karakter te geven. In 2023 zal deze functionaris zich sterk maken voor een nóg meer integere organisatie. Gevraagd en ongevraagd advies geven aan de directies, maar vooral door bijvoorbeeld het opvolgen (adviseren bij – en controleren) van de volgende AGDEF doelstellingen:

- DO'en nemen in hun jaarplan activiteiten op ten behoeve van het bevorderen van integriteit en het voorkomen van integriteitsschendingen;
- DO'en maken na afloop van inzet, oefening en na incidenten morele en integriteitsvragen op structurele wijze inzichtelijk (Lessons Identified). DO'en integreren deze inzichten vervolgens in opleidingen en in de afhandeling van toekomstige situaties (Lessons Learned).
- DO'en hebben een actueel overzicht van kwetsbaarheden en integriteitsrisico's in hun organisatie, functies en processen. Hierop treffen zij mogelijke beheersmaatregelen.

Sociale Veiligheid

We werken binnen DMO met de NEN-Veiligheidsladder om onze veiligheidscultuur verder te ontwikkelen. Naar aanleiding van metingen worden gerichte verbetermaatregelen genomen. Door het uitvoeren daarvan stijgen we op de ladder. Het doel voor 2023 is dat iedere directie verder stijgt op de NEN-Veiligheidsladder.

Kortom: DMO maakt zich sterk voor een mooi, gezond en veilig 2023!

-

