



Ministerie van Defensie

# Jaarverslag Integriteit Defensie 2023





# Voorwoord

Een soepel Ministerie van Defensie en een sterke en slimme krijgsmacht die klaar is voor de eerste hoofdtaak. Dat is onze opdracht de komende jaren. In mijn eerste half jaar heb ik gezien, gehoord en ervaren hoe Defensiemedewerkers, zowel militairen als burgermedewerkers, met passie en toewijding Defensie beter maken en laten groeien. Dat wil ik graag versterken door onze medewerkers meer vertrouwen en verantwoordelijkheid te geven, zodat zij de vrijheid hebben om uitdagingen aan te pakken.

Een (sociaal) veilige werkomgeving is essentieel voor het slagen van onze opdracht. Een werkomgeving die is gebouwd op de principes van *just culture*, waarin mensen zichzelf kunnen en durven zijn, er een open aanspreekcultuur is en waar we leren van goede voorbeelden en van wat beter kan. Integer (samen) werken is daarbij essentieel. Dit bevorderen we door te investeren in voorbeeldgedrag, aan te spreken op gedrag en door te leren.

Is dat altijd makkelijk? Nee. Gaat het altijd goed? Ook zeker niet en het zal altijd een inspanning vragen. Integriteit is immers een onderwerp in beweging. Waarden en normen verschuiven. Wat tien jaar geleden nog geaccepteerd werd, wordt nu misschien niet meer als gewenst gedrag ervaren. Daarom is belangrijk dat we onze cultuur en ons gedrag aan kunnen passen en dat we daarin weerbaar en flexibel zijn. Dat vraagt iets van ons allemaal. Als ik naar de mensen van Defensie kijk, zie ik mensen die goede dingen doen en die dingen goed willen doen. Ten opzichte van tien jaar geleden is er zo veel in positieve zin veranderd. Maar we zijn er nog niet. Aandachtspunten zijn bijvoorbeeld leiderschap, voorbeeldgedrag en met elkaar in gesprek blijven.

Daarom blijven wij ook de komende jaren investeren in integriteit. Integriteit is namelijk nooit af en vraagt blijvende aandacht. Dit Jaarverslag Integriteit is daar een belangrijk onderdeel van. Het geeft een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen van het Defensie integriteitsdomein in 2023. De lessen die wij hieruit leren vormen onze integriteitsprioriteiten voor 2024. Hiermee zetten wij weer de volgende stap naar de best mogelijke sociaal veilige werkomgeving. Dit doen wij samen, met elkaar. Zodat Defensie ook in de toekomst een fijne en veilige plek is om te werken en mensen op een effectieve en gezonde wijze een onmisbare bijdrage kunnen leveren aan het beschermen van wat ons dierbaar is.

**Maarten Schurink**

*Secretaris-generaal Ministerie van Defensie*



# Inleiding

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

Het integriteitsbeleid van Defensie is opgebouwd uit drie velden 'Bevorderen, bewaken en beschouwen'. Hierbij gaat het om het bevorderen van gewenst gedrag, het bewaken van normen, waarden en grenzen en het beschouwen van wat goed gaat en wat beter kan. Met het Jaarverslag Integriteit Defensie geven wij weer wat er het afgelopen jaar binnen deze drie velden heeft plaatsgevonden en wat wij hiervan leren voor de toekomst.



# Bevorderen

In het hoofdstuk bevorderen worden een aantal aspecten beschreven die bijdragen aan het bevorderen van gewenst gedrag en preventie of beperken van ongewenst gedrag. Hierbij wordt eerst kort ingegaan op de organisatiestructuur. Vervolgens worden een aantal beleidsontwikkelingen beschreven, waarna het hoofdstuk wordt afgerond met de weergave van de inspanningen op het gebied van voorlichting, educatie en bewustwording. Hierbij zijn vanuit alle zeven defensieonderdelen verschillende best practices opgenomen. Een aantal thema's zijn specifiek uitgelicht omdat deze in 2023 wat nadrukkelijker de aandacht hebben gekregen, onder andere vanwege ontwikkelingen binnen nationale wet- en regelgeving of ontwikkelingen binnen de maatschappij en Defensie.

## Integriteitsorganisatie

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

Het Cluster Integriteit van de Koninklijke Marechaussee (KMar) is de evenknie van de COID. De KMar neemt een bijzondere plaats in binnen de overheid. Vanwege haar taakstelling als politiekorps met een militaire status is het integriteitsbeleid van de KMar, in vergelijking met de Nationale Politie, op onderdelen strikter vastgesteld en wordt dit intensiever uitgevoerd dan bij anderen Defensieonderdelen. Vanwege deze positie heeft de KMar ook haar eigen Cluster Integriteit wat onderdeel uitmaakt van het Kabinet van Commandant KMar.

## Uitgelicht: Vertrouwenspersonen

Het stelsel van vertrouwenspersonen van Defensie bestaat ruim 25 jaar en beschikt in totaal over meer dan 900 vertrouwenspersonen en senior vertrouwenspersonen. Het stelsel is zodanig ingericht dat elk defensieonderdeel over een eigen netwerk van vertrouwenspersonen beschikt, dat wordt aangestuurd door een coördinator vertrouwenspersonen. Defensiebrede afstemming vindt plaats met de Directie Veiligheid of rechtstreeks met de (plaatsvervangend) secretaris-generaal of de Staatssecretaris.

Door de inrichting van het netwerk binnen Defensie hebben alle medewerkers toegang tot een vertrouwenspersoon. Dit kan een vertrouwenspersoon zijn van het eigen defensieonderdeel, maar medewerkers kunnen ook kiezen om ondersteuning te zoeken bij een vertrouwenspersoon van een ander defensieonderdeel. Hier bestaan geen voorwaarden voor. Alle vertrouwenspersonen binnen Defensie volgen de basisopleiding, kunnen gebruik maken van intervisiebijeenkomsten en hebben de mogelijkheid om deel te nemen aan specifieke trainingen.

## Beleidsontwikkeling



### Integriteitsbeleid

Het integriteitsbeleid van Defensie is op 7 juli 2022 vastgesteld. In 2023 zijn er een aantal bijlagen afgerond of geactualiseerd, die nu onderdeel uitmaken van dit beleid. Het gaat hierbij onder andere om het actualiseren van het proces voor het melden van vermoedens van misstanden.

### Uitgelicht: Misstanden en klokkenluiders

Op 18 februari 2023 is de Wet bescherming Klokkenluiders in werking getreden. Op basis van deze wet zijn het Algemeen Militair Ambtenarenreglement (AMAR) en het Burger Ambtenarenreglement Defensie (BARD) geactualiseerd. Ook is de interne procesbeschrijving voor het melden van misstanden geactualiseerd, welke onderdeel is van het integriteitsbeleid van Defensie.

In het tweede deel van 2023 zijn alle betrokken stakeholders getraind om zo goed mogelijk de wet toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden. Zo hebben alle adviseurs van de COID een uitgebreide training gehad en zijn ook de medewerkers van het Meldpunt Integriteit Defensie, de coördinatoren vertrouwenspersonen en een aantal beleidsmedewerkers getraind.

In 2023 is een externe validatie van de implementatie van de vereisten uit de Wet bescherming Klokkenluiders uitgevoerd door Governance & Integrity. De uitkomsten hiervan zijn begin 2024 met de Tweede Kamer gedeeld. Uit de validatie blijkt dat de meldprocedure van Defensie rondom misstanden in opzet volledig in lijn is met de geest van de Wet bescherming klokkenluiders. Verder blijkt dat Defensie, op een aantal tekstuele verbeterpunten na, op dit moment voldoet aan de aangescherpte eisen van deze nieuwe wet. De tekstuele verbeterpunten zien bijvoorbeeld op het aanscherpen van de formulering van vertrouwelijke omgang met gegevens, naar geheimhouding van gegevens. Defensie voert deze verbeterpunten dit jaar door. Hiernaast heeft Defensie het initiatief genomen om adviseurs van de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID),

medewerkers van het Meldpunt Integriteit Defensie en coördinatoren vertrouwenspersonen te trainen, zodat melders van vermoedelijke misstanden goed worden ondersteund conform de huidige wet- en regelgeving.

In april 2023 zijn twee artikelen in het NRC verschenen over ervaringen van melders van misstanden binnen Defensie. Dit soort signalen worden door Defensie serieus genomen. Wij proberen het proces voor het melden van misstanden steeds beter uit te voeren en melders hierbij zo goed mogelijk te ondersteunen en de juiste bescherming te bieden. Dit zijn vaak complexe en langdurige trajecten, wat het lastig kan maken dit naar volle tevredenheid van de melder te realiseren. Daarom is het evalueren met melders sinds de actualisatie van het beleid een vast onderdeel van het proces.

### Aangescherpte beleidslijn diversiteit & inclusie (D&I)

Inclusief werkgeverschap speelt een belangrijke rol bij het bevorderen van sociale veiligheid en integriteit op de werkvloer en andersom. Om te kunnen beschermen wat ons dierbaar is, moeten defensiemedewerkers op elkaar kunnen vertrouwen. Een divers team is alleen een sterker team als er inclusief gedrag is. Als medewerkers zich geaccepteerd voelen om voldoende zichzelf te zijn, komen hun kwaliteiten en talenten beter tot hun recht.

Het is voor Defensie niet alleen belangrijk om een diverse groep mensen aan te spreken en aan Defensie te binden, maar ook om mensen te behouden door in te zetten op een inclusieve cultuur en gelijkwaardigheid. Om dit kracht bij te zetten heeft Defensie in 2023 het D&I-beleid verder aangescherpt. Hierin wordt ook nadrukkelijker een link gelegd tussen D&I en het integriteitsbeleid. Zo verbindt dit beleid bijvoorbeeld het vergroten van de diversiteit van het personeelsbestand en de culturele sensitiviteit van de organisatie, met het versterken van de sociale norm

tegen alle vormen van racisme, discriminatie en uitsluiting. Defensie streeft er doorlopend naar dat deze norm actief wordt uitgedragen door alle leidinggevenden. Daarnaast worden omstandert-trainingen ontwikkeld om alle medewerkers hier actiever bij te betrekken.

**‘Aangescherpte beleidslijn diversiteit & inclusie (D&I). De kracht van wij: allemaal anders en toch één’**

Ook zet Defensie in op het verankeren van eerlijke, toegankelijke processen, met daarbij aandacht voor ondervertegenwoordigde groepen. Dit gaat bijvoorbeeld over objectieve werving- en selectieprocessen om een diverse instroom en doorstroom te bevorderen.

Diversiteit & inclusie gaan uiteindelijk over iedereen, maar om voor gelijkwaardigheid te zorgen is er extra inzet als het gaat om culturele diversiteit, gender diversiteit, LHBTIQ+, neurodiversiteit en werken met een (arbeids)beperking. In de aangescherpte beleidslijn worden maatregelen in dit kader expliciet verankerd.



## Opleidingen



### Safety Leadership Course

In 2023 is in totaal zes keer de Safety Leadership Course (SLC) gegeven binnen Defensie. Dit is een interne, tweedaagse cursus, primair bedoeld voor commandanten met de rol van hoofd diensteenheid en ondercommandanten. Binnen de SLC komt sociale veiligheid en Just Culture nadrukkelijk aan bod als fundament voor een (sociaal) veilige werkomgeving en het kunnen leren en verbeteren. Daarmee helpt de SLC de commandanten bij het invullen van hun rol voor (sociale) veiligheid en het versterken van het veiligheidsbewustzijn binnen de eenheid. De SLC wordt op verzoek ook voor specifieke eenheden of doelgroepen georganiseerd. Dit is in 2023 onder andere voor het Air Mobility Command op Eindhoven gedaan met de veertigste SLC, waarbij de plaatsvervangend Commandant Luchtstrijdkrachten als senior leader deelnam aan het “huiskamergesprek” over dilemma’s.

### Workshops Sociale veiligheid en integriteit

Vanuit het Expertise Centrum Leiderschap Defensie (ECLD) wordt, in samenwerking met de COID en team Diversiteit & Inclusiviteit, een pakket aan workshops aan trainingen op het gebied van sociale veiligheid en integriteit en sociaal leiderschap aangeboden. Sinds 2023 is er extra budget vrijgemaakt om deze workshops en trainingen in grotere hoeveelheden aan te bieden. Vanaf het tweede kwartaal van 2023 zijn er veel workshops en trainingen gegeven, meer dan vooraf ingeschat. Dit is een signaal dat de workshops en trainingen aansluiten bij de behoefte van medewerkers, teams en leidinggevendenden en dat er een steeds groter deel van de organisatie zich bewust is van het belang van een sociaal veilige werkomgeving.

### Basis Leergang Integriteit

De Basis Leergang Integriteit (BLI) is ook in 2023 weer structureel gehouden binnen Defensie. Een nieuwe ontwikkeling is de mogelijkheid om voor specifieke groepen de BLI in één dag te geven, in plaats van de gangbare drie dagen. Op deze manier is de BLI voor een bredere doelgroep toegankelijk. De eerste ‘BLI in 1 dag’ is eind 2023 gegeven aan het management-team van de Nederlandse Defensieacademie (NLDA). Begin 2024 wordt de BLI geëvalueerd, hierin worden ook de mogelijkheden voor de toekomst van de ‘BLI in 1 dag’ meegenomen.

### Verdiepingscursus Militaire Ethiek

Door de NLDA wordt de negendaagse ‘Verdiepingscursus Militaire Ethiek’ (VME) gegeven. Door de capaciteit voor de VME vanaf 2023 structureel te borgen is de voortgang van de VME zeker gesteld. Hiermee wordt een directe bijdrage geleverd aan het doorlopend ontwikkelen van de morele competentie van militairen en burgers.

### Workshops en trainingen diversiteit & inclusiviteit (D&I)

Door het kennis- & expertisecentrum ‘Bureau D&I’ zijn verschillende workshops ontwikkeld. Tijdens deze workshops wordt gewerkt aan uiteenlopende D&I-vraagstukken, het doorbreken van denkpatronen en het bevorderen van zelfreflectie. De Masterclass ‘Inclusie en het brein’, over de werking van het brein, vooroordelen, vooringenomenheid en privileges, is inmiddels aan ruim 800 leidinggevendenden en andere senior medewerkers werkzaam bij alle defensieonderdelen gegeven.



Daarnaast begeleidde het 'Bureau D&I' in 2023 de tweede lichting (20 deelnemers) van het *Reverse Mentoring Programma*. Dit programma richt zich op de ontwikkeling van professionele en leiderschapskwaliteiten en op het leren van en omgaan met andere perspectieven en (culture) achtergronden. De gekoppelde deelnemers zijn hierbij zowel mentor als mentee voor elkaar. Door mensen aan elkaar

te koppelen die zichtbaar en onzichtbaar van elkaar verschillen wordt gewerkt aan het doorbreken van vaste denkpatronen en het bevorderen van inclusief gedrag. Door middel van intervisie, persoonlijke ontmoeting, kennissessies en verdiepingscolleges, doen de deelnemers nieuwe inzichten op die zij direct toe kunnen passen in hun werkomgeving.

### Aantal gegeven trainingen sociale veiligheid, integriteit en D&I 2023

Leidinggeven aan een sociaal veilige werkomgeving	24
Kameraadschap	9
Sociale veiligheid en mindbugs	17
Omgaan met weerstand op de werkvloer	14
Sociale veiligheid, diversiteit en inclusiviteit	22
Sociaal veilig hybride werken	4
Sociale veiligheid voor jou en je team	30
Uitspreken, bespreken, aanspreken	28
<b>Totaal Defensie</b>	<b>148</b>



# Best Practices

---

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



## Best Practices: Commando Zeestrijdkrachten (CZSK)



### Informatiekaart vertrouwenspersonen

Ten behoeve van de medewerkers van CZSK is een informatiekaart gemaakt waar, in een handig pocket-formaat, uitgelegd wordt wat ongewenst gedrag is, wat medewerkers kunnen doen wanneer zij ongewenst gedrag ervaren en met welke vertrouwenspersoon contact opgenomen kan worden. Hiermee worden medewerkers ondersteund om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken. Het informatiekaartje is dusdanig succesvol dat deze inmiddels defensiebreed is uitgereikt en er nu meer dan 10.000 kaartjes in omloop zijn.

### Bureau Vertrouwenspersonen (BVP)

Het Bureau Vertrouwenspersonen bij CZSK heeft in 2023 de professionaliteit van het bureau en het netwerk van vertrouwenspersonen doorontwikkeld. Hierdoor heeft het netwerk van vertrouwenspersonen meer aandacht gekregen, zijn interviews georganiseerd en heeft er meer voorlichting plaatsgevonden. Onder andere bij opleidingen, bij verschillende eenheden en bij het COID-symposium: *Boots on the ground meets science*. Tevens zijn er lezingen georganiseerd over social

media & ongewenst gedrag, waarbij de focus lag op *victim blaming*. De lezingen zijn uitgevoerd door de COID voor het netwerk van vertrouwenspersonen en voor leidinggevenden binnen CZSK.

### Gender awareness

De marinierseenheden die ingezet worden in de missie a in Bosnië en Herzegovina krijgen tijdens hun Missiegerichte Opleiding (MO) een gender awareness training. Op deze manier raakt men zich bewust van de impact van conflicten op mensen van verschillende genders. Daarnaast vragen bepaalde situaties om optreden met een gemengd team. Een genderperspectief stelt ons beter in staat situaties in te schatten en onze operatie beter te laten verlopen. Naast deze training voor eenheden die op missie gaan, trainen we ook mensen die zich zowel onder vredesomstandigheden (op de kazerne) als op missie graag willen inzetten als Gender Focal Point: een medewerker binnen de eenheid die zich inzet voor het vergroten van de *gender awareness* en die advies en training kan geven om de diversiteit binnen teams effectief in te zetten.



## Best Practices: Commando Landstrijdkrachten (CLAS)



### Safety Dag CLAS: Melden

Het Commando Landstrijdkrachten (CLAS) heeft in 2023 een Safety Dag georganiseerd omtrent melden. Hierbij werd er aandacht gegeven aan melden in de breedste zin, waardoor er aandacht was voor meldingen met betrekking op bedrijfsveiligheid en ook voor het melden van integriteitsschendingen. De dag werd geopend door de plaatsvervangend commandant van het CLAS, met een sterk en reflectief openingswoord. Dit zette de toon voor een informatieve en nuttige dag. Dit soort dagen dragen bij aan de bewustwording omtrent melden, de rol en verantwoordelijkheid van leidinggevendenden hierin en voorbeelden uit de praktijk over hoe een positieve meldcultuur gerealiseerd kan worden.

### Uitgelicht: Doorlopende leerlijn sociale veiligheid en integriteit bij de Koninklijke Militaire School (KMS)

Integriteit en sociale veiligheid zijn twee aspecten die noodzakelijk zijn bij het dagelijkse werk van de militair en daarom onderdeel zijn van initiële militaire opleidingen. Het blijkt in de praktijk soms lastig om leerlingen van de KMS rondom deze thema's de benodigde kennis, vaardigheden en attitude bij te brengen. Vanuit de KMS is daarom de behoeftestelling gedaan bij de COID voor een doorlopende leerlijn die instructeurs de juiste tools geeft om leerlingen beter te kunnen vormen op het gebied van integriteit en sociale veiligheid.

### Ontwikkeling en inhoud

Om aan deze behoeftestelling te voldoen heeft het kenniscentrum van de COID samen met de adviseur Sociale Veiligheid en Integriteit Opleidings- en Trainingscommando CLAS een concept doorlopende leerlijn ontwikkeld. Dit houdt in dat de training actief gericht is op het overdragen van trainingsvaardigheden. Er wordt niet alleen een kenniscomponent gedeeld maar er worden ook effectieve werkvormen aangereikt. Het doel hiervan is dat de instructeurs zelf als trainer kunnen optreden en er geen adviseurs vanuit de COID benodigd zijn. De inhoud van de training is samen met de betrokken instructeurs vormgegeven.

De training bestaat uit een tweedaags programma waarbij leren als sociaal proces het uitgangspunt vormt. De deelnemers gaan in een aantal verschillende werkvormen aan de slag met integriteit en sociale veiligheid waarbij zij kijken naar hoe zij invulling kunnen geven aan deze thema's tijdens het werk als instructeur. Ook het bespreken van verschillende soorten casuïstiek draagt hieraan bij. Naast het 'doen' in de leeromgeving kent de doorlopende leerlijn ook een lespakket waarbij de instructeur ondersteund wordt in het geven van zijn/haar lessen over thema's die integriteit en sociale veiligheid raken.

### Pilot en toekomst

In het voorjaar van 2023 heeft de eerste groep instructeurs een pilot gevolgd in Utrecht. Enkele reacties op de training waren:

**'Ik heb niet alleen meer tools om met mijn leerlingen aan de slag te gaan, ik ben ook bewuster geworden van mijn eigen gedrag'**

Ook de leerlingen waren enthousiast over de lessen:

**'Zeer interactief lesprogramma'**

**'Creëert bewustwording van onze eigen gedragingen in de groep'**

Na de pilot zijn er onder meer trainingen gegeven tijdens het onboardingproces. In 2024 zal de doorlopende leerlijn Initieel met open inschrijving verzorgd worden door de COID. Eenheden kunnen ook een aanvraag doen bij de COID voor een in-company maatwerktraject.

‘Door deze manier van  
opleiden werkt het  
door in de organisatie  
en landt de kennis op  
de juiste plek’



## Best Practices: Commando Luchtstrijdkrachten (CLSK)



### Human Performance team Koninklijke Militaire School Luchtmacht (KMSL)

Op de KMSL zijn in 2023 diverse initiatieven gestart om het onderwijs en de vorming van militairen modern, uitdagender en sociaal veiliger te maken. Hiervoor is onder andere een human performance team met twee opleidingspsychologen aangesteld. Zij richten zich enerzijds op ondersteuning van het kaderteam en anderzijds op ondersteuning van instructeurs bij de coaching van leerlingen. Zij verzorgen tevens training en intervisie aan opleiders van de KMSL via een ontwikkeltraject.

Daarnaast is gestart met de ontwikkeling van een leerlijn 'Mentale kracht' voor leerlingen. Onderdeel hiervan is onder andere een opleiding militaire mentale vaardigheden voor instructeurs. Tevens is op de vliegbasis Woensdrecht een sociale kaart ontwikkeld, die wordt gebruikt door instructeurs bij hun gesprekken en voor het inschakelen van hulp of ondersteuning.

### Initiatieven op squadron niveau.

Tijdens de veiligheidsdagen bij diverse onderdelen van het CLSK was er aandacht voor sociale veiligheid en integriteit. Er is onder andere aandacht besteed aan generatieverschillen, waardoor het begrip van verschillen tussen medewerkers met verschillende leeftijdsgroepen en achtergronden vergroot wordt. Een mooi voorbeeld van de manier waarop binnen een squadron het thema sociale veiligheid bespreekbaar wordt gemaakt, is de verdiependag tijdens een bedrijfsveiligheidsweek. Tijdens deze dag is gewerkt aan een multidisciplinair, gemeenschappelijk plan van aanpak, waarbij alle aanwezigen werden uitgenodigd mee te denken over verbeteropties met als centrale vragen:

- Wat kan ik als commandant doen om de sociale veiligheid te verbeteren?
- Wat kunnen jullie als medewerker zelf doen om de sociale veiligheid te verbeteren?
- Hoe maken en houden we sociale veiligheid bespreekbaar?



## Best Practices: Koninklijke Marechaussee (KMar)



### Multidisciplinaire samenwerking

In 2023 heeft de KMar zich ingezet om de samenwerking met defensiepartners te vergroten bij de behandeling van diverse sociale veiligheid en integriteitskwesaties en (beleids)thema's. Zo worden sociale veiligheid en integriteitskwesaties met regelmaat integraal besproken met Human Resource Management, de COID, het Coördinatiecentrum Expertise Arbeidsomstandigheden en Gezondheid (CEAG) en het ECLD. Ook worden er tijdens het zogenaamde vangnetoverleg signalen gedeeld tussen het Cluster Integriteit, Bedrijfsmaatschappelijk Werk, Geestelijke Verzorging, de coördinator vertrouwenspersonen, de stafpsycholoog en het ECLD om waar nodig en mogelijk organisatieadvies te geven.

Verder is in samenwerking met de stafpsycholoog en de stafofficier geestelijke verzorging een nota gemaakt om (meer) aandacht te vestigen op morele kwesaties in het operationele werk van de KMar. Deze integrale benadering zorgt ervoor dat er meer recht wordt gedaan aan de context en behoeften van betrokkenen van sociale veiligheid en integriteitskwesaties en dat van deze kwesaties meer wordt geleerd.

Ook heeft de KMar het mogelijk gemaakt dat een groot deel van de defensie medewerkers de voorstelling 'A Seat At the Table' kon bezoeken. De voorstelling vertelt het verhaal over sluipende en vaak onbewuste uitingen van racisme, discriminatie en uitsluiting in onze samenleving. In de voorstelling laten de acteurs op luchtige en humoristische wijze voorbeelden zien van alledaagse ervaringen op het gebied van racisme en discriminatie. De acteurs tonen hoe racisme zich manifesteert in onze samenleving en wat de consequenties zijn voor de mensen die dit ervaren. Dit doen ze vanuit verschillende perspectieven: mensen die er het slachtoffer van zijn, mensen die het doen en mensen die het zien gebeuren. Door veel defensie medewerkers deze voorstelling te laten bijwonen, dragen we bij aan de bewustwording omtrent diversiteit en inclusiviteit en racisme en discriminatie.



## Best Practices: Commando Materieel en IT (COMMIT)



### Dag van de integriteit

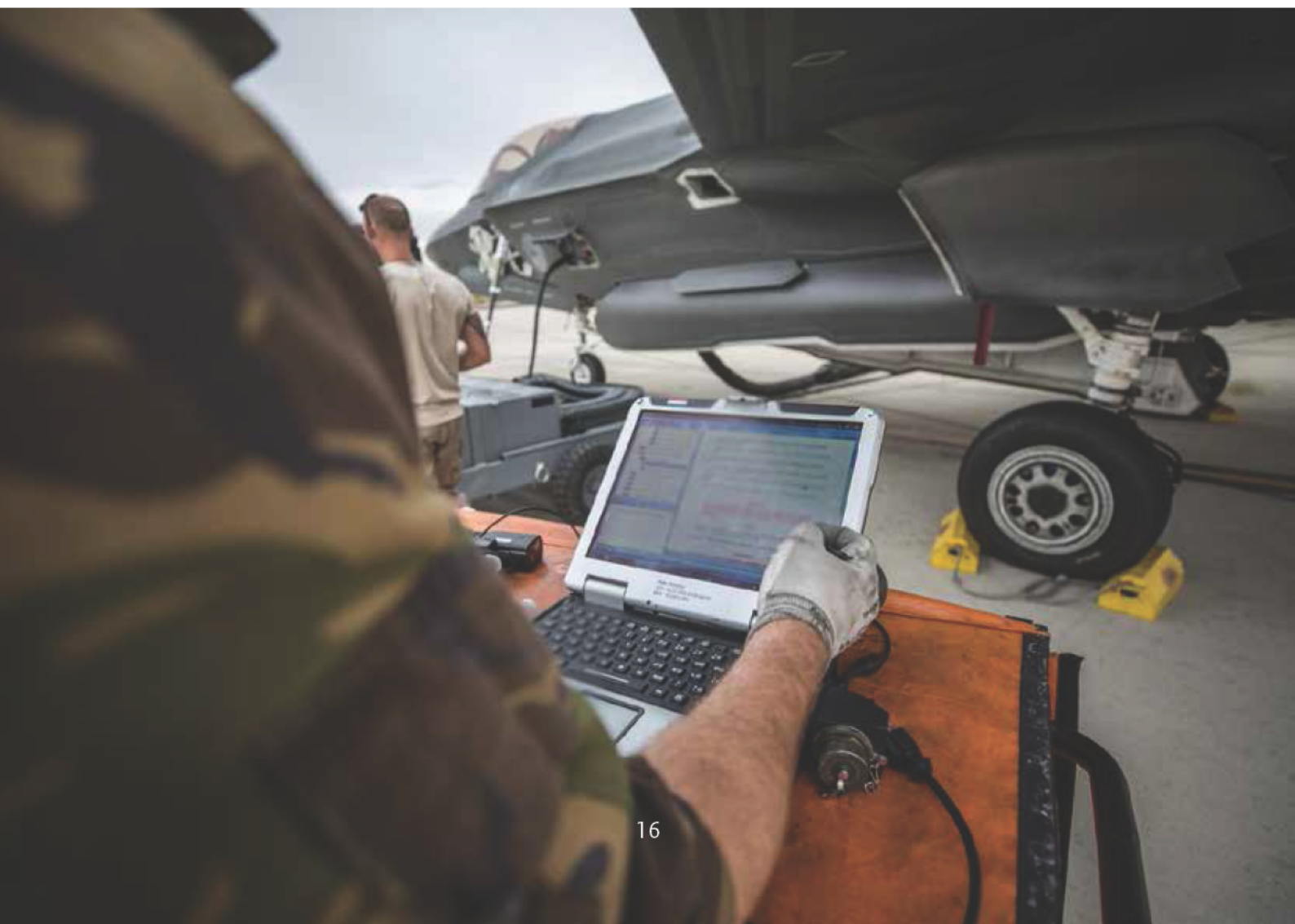
Vanuit het Commando Materieel en IT (COMMIT) is de 'dag van de integriteit 2023' georganiseerd. Deze dag was toegankelijk voor alle defensiemedewerkers. In totaal waren ongeveer 250 mensen op de Kromhoutkazerne in Utrecht aanwezig.

Drie gastsprekers namen de aanwezigen op een luchtige en leuke manier mee in de dagelijkse vraagstukken omtrent integriteit, sociale veiligheid en de daarbij horende morele dilemma's.

Gedragsbioloog drs. Patrick van der Veen beet het spits af en vertelde over sociaal oer-gedrag, oftewel apenstreken op de werkvloer. Vervolgens gaf Joriene Beks een presentatie rondom psychologische veiligheid en maakte daarmee de vertaalslag naar

de eigen werkplek. Theatermaker/illusionist Jochem Nooijer sloot de dag af met een spectaculaire integriteitsshow waarbij het serieuze onderwerp werd gecombineerd met humor en verwondering.

Na deze dag zijn de onderwerpen sociale veiligheid en integriteit binnen COMMIT nog steviger op de kaart gezet. Hierdoor is er meer ruimte om met elkaar het 'goede gesprek' te voeren. Dit wordt ook opgenomen in de jaarplannen sociale veiligheid en integriteit binnen COMMIT en de daaruit voortvloeiende activiteiten.





## Best Practices: Defensie Ondersteunings- commando (DOSCO)



### Handelen op basis van signalen

Binnen het DOSCO is een multidisciplinair team Sociale Veiligheid actief en vindt periodiek het Integriteitsoverleg DOSCO plaats.

Deze structuren hebben als doel:

- Het bespreken van ontwikkelingen, mogelijke trends en casuïstiek die een multidisciplinaire aanpak vereisen.
- Het creëren en onderhouden van een netwerk binnen het domein van sociale veiligheid, waarbij snel geschakeld kan worden en dat gebruikt kan worden om casuïstiek in de praktijk aan te pakken.
- Het delen van ontwikkelingen bij de deelnemende ketenpartners. Het bespreken van mogelijke interventies voor zowel de korte als lange termijn.

Naar aanleiding van signalen van sociale onveiligheid zijn binnen meerdere onderdelen van DOSCO de integriteitsmonitors ingezet, werkplekonderzoeken uitgevoerd en Risico-Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) metingen verricht. Op basis van de resultaten zijn interventies gestart. Zo heeft de inzet van integriteitsmonitors geleid tot het verspreiden van nieuwsbrieven met handvatten voor omgang met sociale onveiligheid en integriteitskwesaties. Ook is gewerkt aan het versterken van het netwerk en zichtbaarheid van vertrouwenspersonen. Daarnaast zijn er in 2023 twee themadagen georganiseerd over diversiteit en inclusiviteit.

Om de sociale veiligheid binnen DOSCO te vergroten, verzorgt het COID gastlessen en voorlichtingen over integriteit. Deze worden gegeven in de opleidingen Leergang Beleidsontwikkeling, Hogere Defensie Vorming, Middelbare Defensie Vorming, Management Development Trainings-



programma, Professional Development Trainingsprogramma, de Rijkstrainees, officiersopleidingen en de Militaire Attache Cursus. Daarnaast geven de coördinator vertrouwenspersonen en het COID één à twee keer per jaar voorlichting aan de partners van militaire attachés in het buitenland.

## Best Practice: Bestuursstaf



### Introductiebijeenkomsten

Gedurende 2023 is de samenwerking met diverse partijen, tussen onder meer de integriteitsadviseurs van de COID, Bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW) en de Coordinator Vertrouwenspersonen (CVP) geïntensiveerd. Met name door gezamenlijk de introductiebijeenkomsten voor nieuwe medewerkers vanuit een breder perspectief aan te bieden.

De focus ligt hierdoor meer op het thema sociale veiligheid en minder expliciet op de verschillende rollen van de COID, CVP of BMW.

De presentaties worden in gezamenlijkheid gegeven en in 2023 hebben er vier sessies plaatsgevonden.

Deze samenwerking wordt in 2024 verder uitgebreid en voortgezet.

In het kader van een leiderschapstraject hebben in 2023 negen sessies Training Morele Oordeelsvorming plaatsgevonden. Daarnaast zijn er twee sessies georganiseerd waarin integriteit en sociale veiligheid centraal stond.



## Best Practices: Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID)



### COID-Symposium: Boots on the ground meet science.

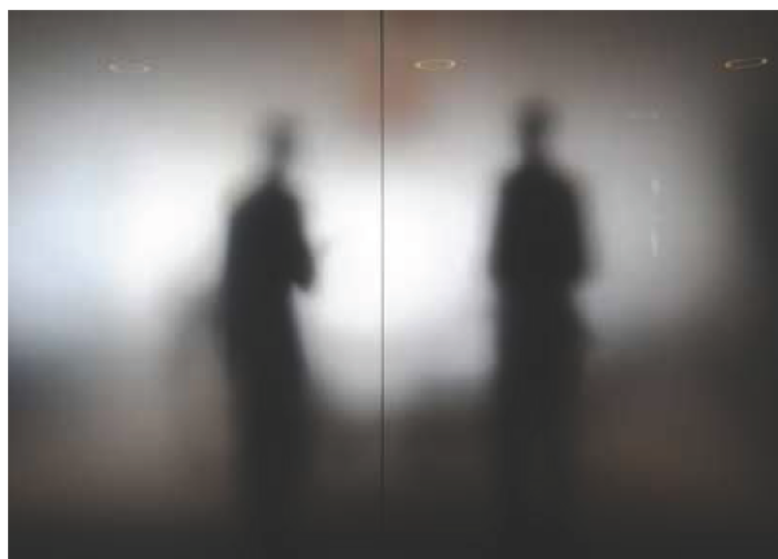
Woensdag 22 november 2023 - in de week van de integriteit – heeft Defensie voor de 4e keer haar wetenschappelijk symposium rond integriteit gehouden. Het symposium is georganiseerd door de COID in samenwerking met de Faculteit Militaire Wetenschappen en het ECLD. Het symposium heeft tot doel om wetenschappelijke inzichten te verbinden met de praktijk bij Defensie. Thema van het symposium van 2023 was ‘Integriteit in de praktijk: wetenschappelijke inzichten voor Defensie’.

Er was een gevarieerde groep van deelnemers en sprekers vanuit Defensie en ook ruime belangstelling vanuit de Rijksoverheid en NAVO-partners. Tijdens het symposium werd stilgestaan bij de positieve ontwikkeling die ons integriteitsbeleid in de afgelopen decennia heeft ondergaan en de ambities die we nog met elkaar hebben. Autoriteiten op het gebied van beleid, integriteit, wetenschap en uitvoering spraken met elkaar over de verkregen inzichten en gingen op zoek naar praktische relevantie.

**‘Tijdens het congres hebben we ervaren dat er met ons huidige integriteitsbeleid Defensie een stevig fundament staat.’**

### Leidraad voor leidinggevendend seksueel grensoverschrijdend gedrag

In februari 2023 heeft de Kennisgroep Seksueel Grensoverschrijdend Gedrag van de COID een brochure uitgebracht dat het belang duidt van preventie en handelen op signalen en meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag. In december 2023 volgde daarop een verdiepende leidraad, welke expliciet ingaat op de rol van leidinggevendend. Het doel van deze leidraad is om leidinggevendend te ondersteunen wanneer zij te maken krijgen met een signaal of melding omtrent seksueel grensoverschrijdend gedrag. Dit wordt gedaan door in de leidraad belangrijke informatie en praktische handvatten te verstrekken. De focus van de leidraad ligt hierbij op de eerste reactie en gesprekken, omdat een zorgvuldige reactie naar alle betrokken van essentieel belang is voor mensen die seksueel grensoverschrijdend gedrag ervaren. Naast het publiceren van deze documenten heeft de Kennisgroep bijgedragen aan diverse lezingen intern en extern Defensie met kennisvermeerdering en bewustwording als doel, alsook het vergroten van subtiliteit ten aanzien van het meldproces.



Naast de eigen ‘best practices’ binnen de organisatie proberen wij waar nodig en mogelijk aan te sluiten bij Rijksbrede initiatieven en ontwikkelingen. Via een aantal Rijksbrede overlegfora blijven wij hiervan op de hoogte en proberen wij te leren van de Rijksoverheid en delen wij onze lessen en ideeën. Daarnaast hebben wij deze kennisdeling ook met de Nationale Politie. Ook vinden we de samenwerking ook met bevriende krijgsmachten. Deze onderlinge afstemming biedt ons waardevolle inzichten die wij vertalen naar onze eigen situatie.

#### Interdepartementaal platform integriteitsmanagement (IPIM)

Defensie is aangesloten bij het IPIM van de Rijksoverheid. In het IPIM worden Rijksbrede ontwikkelingen en initiatieven besproken. Ondanks dat Defensie een separate sector is binnen de Rijksoverheid, is het waardevol om onderdeel te zijn van deze besprekingen. Zo zijn de coördinatoren vertrouwenspersonen van Defensie via het IPIM aangesloten bij de Rijksbrede werkgroep voor vertrouwenspersonen. Ook praat en denkt Defensie actief mee over de communicatiestrategie met betrekking tot sociale veiligheid en integriteit.

#### Interdepartementaal Netwerk Diversiteit & Inclusie (INDI) en Aanpak Racisme (INAR)

Naast het IPIM is Defensie ook aangesloten bij het INDI en het INAR. Via het INAR, wat in 2023 is opgericht door het programma ‘Rijk voor Iedereen’, praat en denkt Defensie actief mee over Rijksbrede inspanningen om racisme en discriminatie tegen te gaan. De focus ligt zowel op het nemen van Rijksbrede

maatregelen om gewenst gedrag van medewerkers te bevorderen en bewustwording over racisme te vergroten, als op het veranderen van (ongeschreven) regels, cultuur en processen die discriminatie en racisme (onbedoeld) tot gevolg hebben.

#### Politie

De KMar sluit, door haar politietaak, aan bij diverse overleggen van de integriteitsorganisatie van de politie. Het doel van deze overleggen is het delen van ontwikkelingen en best practices en de verbinding tussen de twee organisaties bevorderen.

#### Bezoeken Noorse en Japanse krijgsmacht

In 2023 hebben twee buitenlandse delegaties de COID bezocht. In juni bezocht de Noorse generaal-majoor Elisabeth Michelsen de COID, in oktober was de inspecteur-generaal Shinji Ogawa van de Japanse Self Defence Forces met twee van zijn ondercommandanten te gast.

Beide delegaties waren bijzonder geïnteresseerd in hoe bij de Nederlandse krijgsmacht wordt omgaan met ongewenste omgangsvormen, intimidatie en seksueel grensoverschrijdend gedrag. De COID heeft een informatief programma opgesteld voor beide delegaties. Hierbij kwamen het meldsysteem, de rol van de adviseur en van de onderzoekers en de inbedding hiervan binnen de defensieorganisatie en diversiteit en inclusie aan bod. Ook vorming en training van medewerkers en leidinggevenden op het gebied van integriteit en sociale veiligheid is besproken, evenals de noodzaak van laagdrempelige hulpverlening. Ook was er een coördinator vertrouwenspersonen aanwezig om over het belang van vertrouwenspersonen te spreken. Naar aanleiding van deze werkbezoeken is de intentie uitgesproken voor een verdere samenwerking op dit gebied.



# Bewaken

Bij het onderdeel bewaken van ons integriteitsbeleid gaat het om het bewaken van normen en waarden en onze persoonlijke grenzen. Wanneer het gebeurt dat deze in het geding komen kan het in veel gevallen voldoende zijn om dit met elkaar te bespreken om er samen uit te komen. Soms is het nodig of beter om een melding te doen. In beide gevallen kan onder andere een vertrouwenspersoon of een integriteitsadviseur van de COID de defensiemedewerker hierbij ondersteunen. Defensie ziet het doen van een melding als iets positiefs, omdat meldingen het lerend vermogen van de organisatie bevorderen en inzicht geven in welke situaties zich op de werkvloer voordoen.

## Meldingen vermoedelijke integriteitsschendingen

In de tabel hieronder is het aantal meldingen van vermoedelijke integriteitsschendingen per kalenderjaar weergegeven, sinds 2020. Er is voor deze periode gekozen omdat de cijfers over de periode 2020 t/m 2023 het best met elkaar vergelijkbaar zijn. Dit voornamelijk omdat sinds 2020 het extern bemenste Meldpunt Integriteit Defensie (MID) actief is en de meldstructuur in deze periode vereenvoudigd is.

In 2023 zijn 555 vermoedens van integriteitsschendingen gemeld. Dit is een afname ten opzichte van 2022. De afname is met name te zien bij meldingen van overschrijding van interne regels en misdragingen in de privésfeer. Verder is in bijna alle categorieën een afname in het aantal meldingen te zien, ten opzichte van 2022.

## Meldingen van vermoedelijke integriteitsschendingen

	2023	2022	2021	2020
Ongewenste omgangsvormen	270	281	92	82
Misdragingen in de privésfeer	116	151	83	107
Overschrijding interne regels	81	121	55	*
Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen	28	30	81	*
Financiële schendingen	17	24	28	29
Misbruik positie, bevoegdheden en belangenverstrengeling	17	25	14	14
Lekken en misbruik van informatie	14	15	16	19
Overige <sup>1</sup>	11	20	2	-
Misbruik van geweldsbevoegdheid	1	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>555</b>	<b>667</b>	<b>371</b>	<b>314<sup>2</sup></b>

Figuur 1. Meldingen van (vermoedens van) integriteitsschendingen 2020-2023

- 1 Bij de Overige meldingen is (nog) geen categorie aan toegewezen.
- 2 Meldingen zijn in 2020 anders gecategoriseerd, 63 meldingen van oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen en overschrijding interne regels zijn conform Rijksbrede categorisering samengevoegd.
- 3 Standdatum 2023: 03-01-2024.

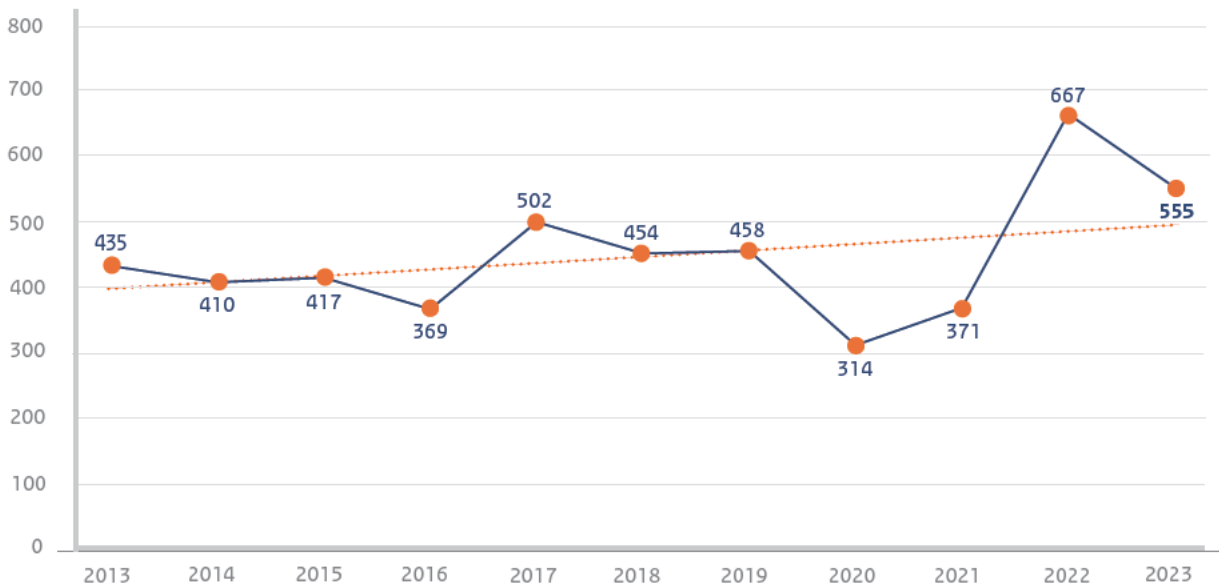
Het aantal meldingen 2023 en 2022 kent een opmerkelijke toename ten opzichte van 2021 en 2020. Er is een aantal mogelijke factoren die deze toename verklaren. Ten eerste de overgang naar de nieuwe meld- en registratiesystematiek eind 2021, waardoor Defensie centraal inzicht heeft in het aantal meldingen. Ten tweede kan de situatie rondom COVID ook van invloed zijn op het aantal meldingen. In 2022 zijn veel COVID-maatregelen losgelaten en zijn medewerkers weer vaker naar de werkplek gekomen. Dit heeft mogelijk bijgedragen aan het grotere aantal meldingen in 2022 en 2023. Ten derde kan het een indicatie zijn dat defensiemedewerkers vaker iets melden wanneer zij een integriteitsschending meemaken.

### Meerjarige trend verloop meldingen

Ook is het mogelijk dat de daling in het aantal meldingen het gevolg is van het historische verloop van het aantal meldingen. Om dit beter te kunnen duiden is de trend van de afgelopen tien jaar in kaart gebracht. Deze trendlijn is in de grafiek hieronder weergegeven. Zoals hiervoor aangegeven zijn de absolute cijfers niet goed een-op-een te vergelijken, wel geeft de trendlijn inzicht in hoe het verloop in het aantal meldingen over een langere periode zich heeft ontwikkeld.

Het verloop in het aantal meldingen van de afgelopen tien jaar laat zien dat het gebruikelijk is dat het aantal meldingen gedurende de jaren fluctueert. Dit is weergegeven in figuur 2. Dat het aantal meldingen in 2023 lager is dan in 2022, past binnen het beeld van de meerjarige trend. Het is op dit moment nog te vroeg om conclusies te verbinden aan deze, mogelijke tijdelijke, afname in het aantal meldingen.

### Trend aantal meldingen vermoedelijke integriteitsschendingen 2013 t/m 2023



Figuur 2. Trendlijn aantal meldingen vermoedelijke integriteitsschendingen 2013 t/m 2023

### Uitgelicht: Meldingen omtrent seksuele intimidatie en discriminatie

De afgelopen jaren is er maatschappelijk veel aandacht omtrent seksuele intimidatie en discriminatie. Ook bij Defensie hebben wij aandacht voor deze thema's. Zoals in het vorige hoofdstuk is beschreven, proberen wij op verschillende manieren preventieve en bevorderende maatregelen te treffen om gewenst gedrag te stimuleren en ongewenst gedrag, waaronder seksuele intimidatie en discriminatie, tegen te gaan. Waar veel mensen samenwerken zal er echter altijd in een bepaalde mate ongewenst gedrag voorkomen, daarom is het voor ons ook belangrijk het aantal meldingen omtrent deze thema's te volgen. Deze zijn hieronder weergegeven.

Voor zowel seksuele intimidatie als discriminatie blijkt dat hier meer meldingen over worden gedaan dan in 2020. Wel lijken de aantallen enigszins te stabiliseren. Op dit moment hebben wij nog onvoldoende zicht op de informatie achter de cijfers om specifiek te kunnen duiden welke mogelijke oorzaken hierop van invloed kunnen zijn.

### Meldingen ongewenste omgangsvormen van seksuele intimidatie en discriminatie

	2023	2022	2021	2020 <sup>4</sup>
Seksuele intimidatie	43	58	34	19
Discriminatie	19	19	10	11

Figuur 3. Meldingen ongewenste omgangsvormen van seksuele intimidatie en discriminatie 2020-2023

### Peiling Meldingbereidheid

In juni 2023 is een peiling onder defensiemedewerkers naar de eigen meldingsbereidheid uitgevoerd. Hierbij heeft 89% van de respondenten aangegeven dat zij bereid zijn om een melding te doen wanneer zij een onveilige situatie ervaren. Dit is nagenoeg gelijk aan de 88% uit 2021 en een lichte stijging ten opzichte van de 85% uit 2018.

Van de respondenten geeft 70% aan dat zij een sociaal onveilige situatie bij de eigen leidinggevenden zullen melden. Het was voor medewerkers mogelijk meerdere antwoorden te geven. Ook het melden bij het Meldpunt Integriteit Defensie is door een groot deel van de medewerkers benoemd (55%). Dit is een indicatie dat de bekendheid van het MID is toegenomen en dat medewerkers het MID steeds beter weten te vinden.

Dit jaar is voor het eerst ook gevraagd of medewerkers daadwerkelijk een melding hebben gedaan, indien zij in de afgelopen 12 maanden een onveilige situatie hebben ervaren. Hierbij geeft 61% aan dat zij in deze situatie een melding hebben gedaan. Dit percentage is beduidend lager dan de zelf ervaren meldingsbereidheid van 89%. Hiernaast heeft van de respondenten 37% aangegeven dat zij geen meldingen gedaan hebben, indien zij in de afgelopen 12 maanden zelf een onveilige situatie hebben ervaren. Hierbij was het voor de respondenten mogelijk om aanvullende informatie bij het antwoord te geven. Niet alle respondenten hebben dit gedaan, hierdoor is het niet mogelijk percentages te geven over de gegeven voorbeelden. Gegeven redenen om niet te melden zijn onder andere dat er niet is gemeld want de situatie is besproken en opgelost of dat men nog twijfelt of het volgens henzelf

4 Basis Politie Systeem (BPS)-meldingen seksuele intimidatie en discriminatie zijn voor het jaar 2020 zijn niet beschikbaar, in de aantallen zijn alleen de meldingen uit de Peoplesoftapplicatie Melden Voorval (PSMV) opgenomen.



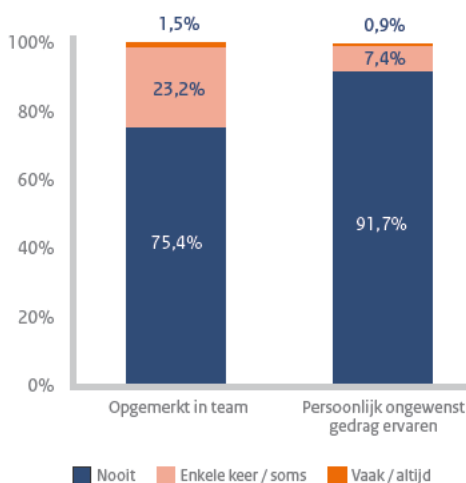
een meldingswaardig incident is. Ook wordt in een aantal gevallen benoemd dat er onvoldoende vertrouwen is in de leidinggevende of de organisatie om een melding te doen.

De vraag over de daadwerkelijke meldingsbereidheid is niet meegenomen in de peilingen van voorgaande jaren, waardoor het niet mogelijk is om de ontwikkeling over meerdere jaren te duiden. Om dit in de toekomst wel te kunnen is deze vraag nu een vast onderdeel van de peilingen naar meldingsbereidheid die Defensie de komende periode jaarlijks uitvoert.

## Ervaren ongewenst gedrag

De afdeling Trends, Onderzoek en Statistiek (TOS) verricht onderzoek naar omgangsvormen binnen Defensie, onder andere door dit op te nemen als onderdeel van het werkbelevingsonderzoek WERKblik. Elke eenheid van Defensie voert dit onderzoek om de paar jaar uit. Aan defensie-medewerkers wordt gevraagd of er in de afgelopen 12 maanden ongewenst gedrag is voorgekomen in hun team en of zij ongewenst gedrag persoonlijk hebben ervaren. De getoonde informatie is gebaseerd op een dataset waarin voor elke eenheid de meest recente onderzoeksdata tot en met 2023 zijn opgenomen, en geeft een tendens weer.

### Werkbeleving ongewenst gedrag t/m 2023



Figuur 4. Ontwikkeling van ongewenst gedrag opgemerkt en persoonlijk ervaren t/m 2023.

Het percentage ervaren ongewenst gedrag in een organisatie staat niet altijd direct in verhouding tot het aantal meldingen van ongewenst gedrag. Perceptie van ongewenst gedrag kan variëren tussen individuen, sommige medewerkers kunnen ervoor kiezen om het gedrag niet te melden om verschillende redenen; zoals het niet ernstig genoeg vinden, het zelf oplossen met betrokkenen, bespreken met collega of leidinggevende, een vertrouwenspersoon opzoeken of uit angst voor mogelijke negatieve gevolgen van het melden. De verhouding tussen het percentage ongewenst gedrag en het aantal meldingen van ongewenst gedrag kan waardevolle inzichten bieden in de effectiviteit van het meldingssysteem en de cultuur binnen een organisatie.

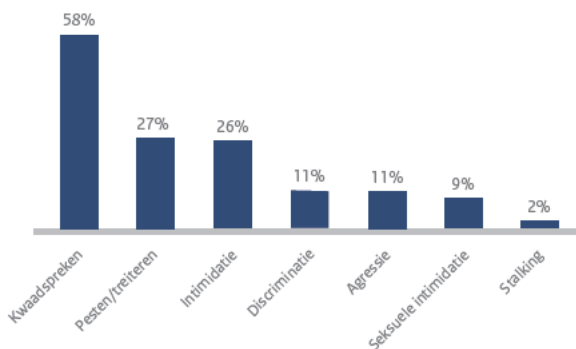
### Hoe vaak komt ongewenst gedrag voor?

Over de periode t/m 2023 heeft 8,3% van de onderzochte defensie-medewerkers, in de afgelopen 12 maanden, ongewenst gedrag in het eigen team persoonlijk ervaren. Naar schatting heeft 1 op de 12 defensie-medewerkers ongewenst gedrag persoonlijk ervaren.

### Welke vormen van ongewenst gedrag komen voor?

Binnen de groep collega's die persoonlijk te maken heeft gehad met ongewenst gedrag, komt kwaadspreken het vaakst voor<sup>5</sup>. Collega's konden in het onderzoek meerdere vormen van ongewenst gedrag aankruisen. Na kwaadspreken kwamen pesten/treiteren en intimidatie het vaakst voor.

### Vormen van persoonlijk ervaren ongewenst gedrag t/m 2023



Figuur 5. Vormen van persoonlijk ervaren ongewenst gedrag t/m 2023 (als % binnen de groep die ongewenst gedrag ervaart).

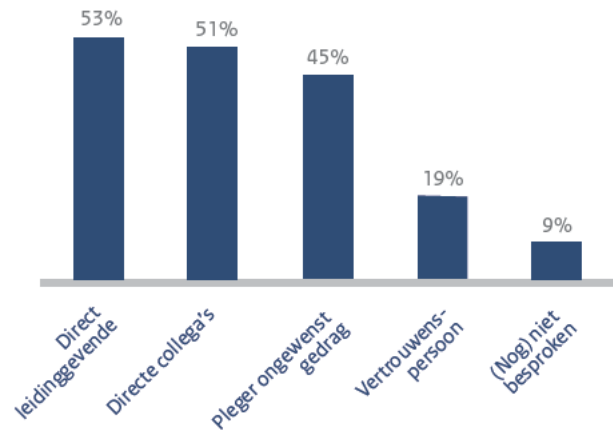
<sup>5</sup> Het percentage geeft aan welke vorm van ongewenst gedrag medewerkers hebben ervaren, bijvoorbeeld 58% van de 8,3% heeft kwaadspreken ervaren. Ook kunnen respondenten meerdere vormen van ongewenst gedrag aangeven waardoor je de percentages niet kan optellen.

Ons integriteitsbeleid is erop gericht dat mensen met elkaar in gesprek gaan wanneer zij ongewenst gedrag ervaren. Daarom is het belangrijk een goed beeld te hebben met wie het ongewenst gedrag besproken wordt. Binnen ons beleid vervullen leidinggevenden een essentiële rol. De cijfers zijn een indicatie dat medewerkers vaak de situatie met de leidinggevende bespreken. In de praktijk is deze over het algemeen het beste in staat om de situatie, samen met alle betrokkenen, te herstellen. Daarnaast zijn onze vertrouwenspersonen laagdrempelige hulpverleners die voor alle defensiemedewerkers toegankelijk zijn.

### Misstanden

In 2023 is één melding van een vermoeden van een misstand ontvangen waarbij de melder is erkend als klokkenluider. Dit is een afname ten opzichte van 2022 (vier meldingen waarbij vijf personen als klokkenluider zijn erkend). Het onderzoeken en behandelen van vermoedens van een misstand zijn vaak complexe en langdurige trajecten. Twee vermoedelijke misstanden uit 2022 en de misstand uit 2023 zijn hierdoor nog in behandeling.

### Personen met wie het ervaren ongewenst gedrag is besproken t/m 2023



Figuur 6. Personen met wie het ervaren ongewenst gedrag is besproken t/m 2023 (als % binnen de groep die ongewenst gedrag ervaart).

### Misstanden

Status	2023	2022	2021	2020
Totaal Gemeld	1	4	0	0
*Vastgesteld	-	-	-	-
*Niet vastgesteld	-	2	-	-
*Loopt	1	2	-	-

Figuur 7. Misstanden 2020-2023

## Geregistreerde klachten

	2023	2022	2021	2020
Klachten ongewenst en onbehoorlijk gedrag	27	22	17	26
Behandelde klachten door COG	19	13	9	8

Figuur 8. Geregistreerde klachten en aantal behandelde klachten door COG 2020-2023

## 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<sup>6</sup>. Deze klachten worden geregistreerd in het klachtenregistratiesysteem, als een klacht ongewenst gedrag, een onbehoorlijkheidsklacht, of als combinatie van deze twee. In 2023 zijn 27 klachten van ongewenst en onbehoorlijk gedrag ingediend door een (oud-) medewerker van Defensie. Dit is een toename ten opzichte van de voorgaande jaren. In 2023 zijn 19 klachten ontvangen en behandeld door een Commissie Ongewenst Gedrag (COG), ten opzichte van 13 in 2021. Er is een toenemende trend in het aantal klachten dat door een COG wordt behandeld.

## Geregistreerde casussen vertrouwenspersonen

Alle defensie-medewerkers kunnen bij een vertrouwenspersoon terecht wanneer zij ergens mee zitten. De CVP heeft binnen het eigen netwerk ook een aantal senior vertrouwenspersonen. Het contact met de vertrouwenspersoon is vertrouwelijk en wordt niet gezien als een melding. Na contact kan wel een melding worden gedaan of een formele klacht worden ingediend, vertrouwenspersonen kunnen hierbij ondersteunen. Vertrouwenspersonen registreren de casussen waarbij zij ondersteunen. In de figuur hieronder is het totale aantal geregistreerde casussen van de afgelopen vier jaar weergegeven.

## Geregistreerde onderwerpen casussen vertrouwenspersonen

Onderwerpen	2023	2022	2021	2020
Arbeidsconflict	245	204	230	155
Privé omstandigheden	136	127	132	124
Anders <sup>7</sup>	130	151	136	120
Intimidatie	79	120	119	71
Pesten/treiteren	74	91	87	62
Zakelijke integriteit	69	62	78	50
Kwaadspreken	64	58	43	50
Seksuele intimidatie	36	44	26	21
Discriminatie	27	27	42	11
Agressie	16	15	9	14
Stalking	6	1	1	2
<b>Totaal</b>	<b>882</b>	<b>900</b>	<b>903</b>	<b>680</b>

Figuur 9. Geregistreerde onderwerpen casussen vertrouwenspersonen 2020-2023

- 6 Onbehoorlijkheidsklachten gaan over algemene misdragingen van defensiepersoneel en kunnen ook door buitenstaanders worden ingediend. Ongewenst gedrag gaat over (seksuele) intimidatie, agressie, stalking, pesten, discriminatie of kwaadspreken door een collega. De Klachtenregeling Defensie is er niet voor klachten over interne dienstverlening van ondersteunende diensten.
- 7 Bij Anders gaat het voornamelijk om overige zaken zoals P&O kwesties, omstanders, achteraf spijt van eigen gedrag, etc.

Het totaal aantal geregistreerde casussen door de vertrouwenspersonen in 2023 (882) is licht afgenomen ten opzichte van de voorgaande twee jaren. Het aantal contactmomenten per kalenderjaar lijkt de laatste jaren te stabiliseren, na een toename in 2021 ten opzichte van 2020. De meest voorkomende casuïstiek bij vertrouwenspersonen zijn arbeidsconflicten, deze categorie is ook toegenomen ten opzichte van de voorgaande jaren. Dit geldt ook voor de categorie 'privé omstandigheden'. Ook bij de geregistreerde casussen van vertrouwenspersonen komt in de categorieën seksuele intimidatie en discriminatie het beeld naar voren dat het aantal zich enigszins lijken te stabiliseren.

### Onderzoek naar het stelsel van vertrouwenspersonen

In oktober 2023 is door Nyenrode<sup>8</sup> het onderzoek naar het stelsel van vertrouwenspersonen afgerond en het eindrapport aan Defensie aangeboden, hier is de Kamer reeds over geïnformeerd. De centrale onderzoeksvraag betrof: "Doen de vertrouwenspersonen de goede dingen, en doen zij deze goed?". Daarnaast is onderzocht in hoeverre het stelsel van vertrouwenspersonen nog adequaat is ingericht. Uit het onderzoek komt naar voren dat vertrouwenspersonen bij Defensie over het algemeen de goede dingen doen en deze goed doen, wel zijn er een aantal mogelijkheden voor verbeteringen. Momenteel wordt er gewerkt aan een plan van een aanpak om een deel van de aanbevelingen te implementeren.

### Integriteitsonderzoeken

In 2023 zijn er door de COID tien integriteitsonderzoeken gestart. Dit is een afname ten opzichte van 2022 en vergelijkbaar met het aantal uit 2020 en 2021. Het uitvoeren van een onderzoek is een relatief zwaar middel wat belastend kan zijn voor alle betrokkenen. Daarom streeft Defensie ernaar om integriteitsschendingen in de basis met zo laagdrempelig mogelijke interventies en de-escalerend op te lossen. Hierbij kan het gaan om het voeren van één of meerdere goede gesprekken, het aanbieden van excuses, gespreksbegeleiding of mediation. Deze afweging wordt gemaakt in samenspraak met de melder. Wanneer het nodig en passend is wordt een onderzoek ingesteld.

#### Integriteitsonderzoeken COID

	2023	2022	2021	2020
Totaal Defensie	10	18	11	11

Figuur 10. Integriteitsonderzoeken COID 2020-2023

### Geregistreerde nevenwerkzaamheden

Nevenwerkzaamheden buiten Defensie, zowel betaald als onbetaald, moeten worden geregistreerd als deze van invloed kunnen zijn op de dienstuitoefening of Defensie kunnen raken. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer nevenwerkzaamheden een risico van partijdigheid wegens belangverstremgeling met zich kunnen meebrengen.

In 2023 zijn er 281 nevenwerkzaamheden geregistreerd, hiervan is in 272 keer een positief advies uitgebracht en 9 keer een negatief advies met betrekking tot een nevenwerkzaamheid.

#### Overzicht geregistreerde nevenwerkzaamheden

2023	2022	2021	2020
281	263	219	231

Figuur 11. Geregistreerde nevenwerkzaamheden 2020-2023

### KMar

Gezien het feit dat de KMar een militaire politieorganisatie is en medewerkers verregaande bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben, wordt van hen een hoger integriteitsbesef verwacht dan van de medewerkers bij de andere krijgsmacht delen. Mogelijke integriteitsschendingen kunnen immers schadelijk zijn voor de betrouwbaarheid, de goede naam en het aanzien van de KMar. Om die reden wordt aan relatief lichte vergrijpen een zwaarder gewicht toegekend en wordt vrij snel een onderzoek gestart naar een vermeende schending in vergelijking met andere defensieonderdelen.

Bij de KMar zijn in 2023 127 rechtspositionele onderzoeken gestart en 111 rechtspositionele trajecten aangaande integriteit afgerond. Hieronder bevinden zich trajecten die al in 2022 zijn gestart. In 90 van deze trajecten is er geconcludeerd dat er daadwerkelijk sprake was van een integriteitsschending.

8 Onderzoek Vertrouwensfunctie Defensie (Nyenrode, 2023)

# Beschouwen

Het beschouwen van ons integriteitsbeleid richt zich op het leren van wat goed gaat en wat beter kan. Hiervoor zijn in 2023 verschillende onderzoeken uitgevoerd die inzicht geven in de ontwikkeling en effecten van specifieke onderdelen van ons integriteitsbeleid, sommige hiervan zijn al eerder toegelicht. In het laatste hoofdstuk van dit Jaarverslag worden eerst een aantal uitgevoerde onderzoeken kort beschreven. Daarna wordt ingegaan op een aantal rode draden en conclusies die wij in de verkregen inzichten over 2023 zien. Deze geven aanleiding voor het vaststellen van een aantal prioriteiten voor 2024 en verder.

## Uitgevoerde onderzoeken

### Toelichting onderzoek Algemene Rekenkamer

In 2023 is de Algemene Rekenkamer gestart met een onderzoek naar het integriteitsbeleid bij de Rijksoverheid. Ondanks dat Defensie een separate sector is binnen Rijksoverheid, is besloten om wel aan te sluiten bij dit onderzoek. Dit omdat het onderzoek vanuit de Algemene Rekenkamer mogelijk ook voor Defensie waardevolle inzichten biedt en deze vergeleken kunnen worden met de andere departementen. Het onderzoek wordt uitgevoerd bij de kerndepartementen van het Rijk, bij Defensie vindt het onderzoek daarom plaats bij de Bestuursstaf. Eind 2023 is er door de Algemene Rekenkamer een enquête binnen de Bestuursstaf uitgezet en zijn er interviews gehouden. Naar verwachting wordt het definitieve rapport medio 2024 door de Algemene Rekenkamer opgeleverd.

**‘Het beschouwen van ons integriteitsbeleid richt zich op het leren van wat goed gaat en wat beter kan.’**

### Just Culture / Academische Werkplaats

Sinds 2019 vindt bij Defensie het Just Culture actieonderzoek plaats. Dit onderzoek is sindsdien bij verschillende eenheden uitgevoerd. Vanuit het Just Culture onderzoek wordt binnen teams geëxperimenteerd met initiatieven op het gebied van sociale 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. In 2023 is het Just Culture actieonderzoek definitief geborgd binnen de NLDA en dit wordt op termijn opgenomen in de Academische Werkplaats. Dit is een wetenschappelijk netwerk waarbij, in samenwerking met interne en externe experts, initiatieven op het gebied van Just Culture, sociale veiligheid en integriteit wetenschappelijk worden getoetst op effectiviteit en praktische toepasbaarheid.

### Onderzoek Inspectie Veiligheid Defensie: Sociale veiligheid bij opleidingen onderofficieren

Militaire leidinggevenden hebben een belangrijke rol in het bevorderen en in stand houden van sociale veiligheid bij Defensie. Tijdens onderofficiersopleidingen krijgen zij de voorbereiding voor hun toekomstige leidinggevende taken. Om die reden richtte de IVD haar onderzoek op drie onderofficiersopleidingen, te weten de Koninklijke Militaire School (Landmacht), de School voor Maritieme Vorming en Bedrijfsvoering Onderwijs (Marine) en het Opleidings-, Trainings- en Kenniscentrum Koninklijke Marechaussee. De Koninklijke Militaire School Luchtmacht deed niet mee want deze opleiding werd destijds herzien.

De inspectie sprak de scholen in 2020 over drie thema's rondom sociale veiligheid en bezocht ze in 2023 nogmaals. De drie thema's waren de positie van sociale veiligheid in het curriculum van de opleiding, de toerusting van instructeurs en een veilige leer- en werkomgeving. Het onderzoek toont aan dat de sociale veiligheid op opleidingen voor onderofficieren bij Defensie de afgelopen jaren is verbeterd. Ook zijn er aantal aandachtspunten. Hierbij gaat het om het verduidelijken van de definitie van sociale veiligheid,

het beter toerusten van instructeurs en betere informatievoorziening omtrent de meldprocedure. De onderzochte scholen hebben behoefte aan ondersteuning om deze aandachtspunten op te pakken en om de meldingsbereidheid te vergroten

### Peiling Gedragscode

In juni 2023 is een peiling onder defensiemedewerkers uitgevoerd naar de bekendheid met en de toepassing van de Gedragscode Defensie. Uit deze peiling blijkt dat de gedragscode steeds meer bekendheid krijgt onder medewerkers en steeds vaker onderdeel uit maakt van het functioneringsgesprek. Dit zijn positieve ontwikkelingen. Wel zijn er nog verbeteringen mogelijk.

### Onderzoek meldingen COID

Op 16 juni 2023 ontving Defensie het rapport van de Commissie van Onderzoek en Advies die een cultuur- en leeronderzoek verrichtte naar meldingen van het vermoeden van misstanden bij de afdeling onderzoek van de COID. Het onderzoek beslaat de periode 1 januari 2020 tot en met 1 mei 2023. De Commissie is bij het onderzoek niet gestuit op integriteits-schendingen of misstanden. Wel zijn drie factoren geconstateerd die bijdroegen aan de ervaren sociale (on)veiligheid en daarmee van invloed waren op de professionaliteit van de werkwijze binnen de afdeling onderzoek van de COID. De commissie heeft een aantal aanbevelingen gedaan, die voor een groot deel reeds zijn uitgevoerd. Hierbij gaat het onder andere om verbeteringen in het beleid omtrent het uitvoeren van interne integriteitsonderzoeken, het ontwikkelen van de cultuur en de archivering van dossiers.



## Lessons learned

Ondanks dat het op dit moment lastig is harde conclusies te trekken over het volledige domein van sociale veiligheid en integriteit, kunnen we wel op een aantal onderdelen ontwikkeling beter duiden. Ten eerste meldt personeel de afgelopen twee jaar meer dan in de voorgaande jaren. Dit is een positieve ontwikkeling. Er is de afgelopen jaren veel geïnvesteerd om melden eenvoudiger, laagdrempeliger en vertrouwelijker te maken. Ook laat een peiling uit 2023 zien dat de meldingsbereidheid van defensiemedewerkers is toegenomen. De trend in het aantal meldingen en de meldingsbereidheid blijft Defensie de komende jaren volgen. Verder zien we dat de Gedragscode meer bekendheid heeft en vaker wordt besproken, dat vertrouwenspersonen de laatste jaren beter worden gevonden en dat er steeds meer interesse is in de opleidingen, workshops en trainingen op het gebied van sociale veiligheid, integriteit en diversiteit & inclusiviteit. Gezamenlijk geven deze ontwikkelingen het signaal dat de ingezette koers de eerste effecten laat zien.

Tegelijkertijd zien wij dat er nog verdere verbetering nodig is. Zo heeft nog niet elke melder een positieve ervaring over het doen van een melding. Met signalen is aan de slag gegaan. In 2024 brengt Defensie verder met een multidisciplinaire aanpak in kaart op welke manier het meldlandschap en de begeleiding en ondersteuning van melders en leidinggevenden verbeterd kan worden. Over de voortgang en resultaten rapporteren wij in het Jaarverslag Integriteit Defensie over 2024.

Op basis van het Jaarverslag van 2023 zijn er een aantal lessons learned vastgesteld. Deze worden hieronder verder toegelicht.

### Verduidelijking samenhang begrippen

Uit verschillende onderzoeken volgt de aanbeveling om de term 'sociale veiligheid' duidelijker te maken binnen Defensie. Dit wordt onder andere door Nyenrode en de IVD geadviseerd. Ook in onderzoeken buiten Defensie worden vergelijkbare aanbevelingen gedaan. De aanbevelingen komen niet onverwacht, er zijn binnen Defensie al langer signalen dat de term sociale veiligheid niet altijd even duidelijk is. Ook de samenhang tussen verschillende thema's, zoals sociale veiligheid, integriteit, psychosociale arbeidsbelasting en Just Culture, is niet altijd duidelijk genoeg. Daarom zijn de COID, het CEAG en de Directie Veiligheid in 2023 gestart met het voeren van gesprekken binnen de organisatie om in

gezamenlijkheid de termen beter te duiden en vooral de onderlinge samenhang te bespreken. Deze gesprekken zijn zeer waardevol en helpen om specialisten effectiever te laten samenwerken. Tevens vormen zij de basis om de begrippen beter over te brengen naar de medewerkers binnen de organisatie die er in de praktijk mee te maken krijgen. Het streven is niet om een plan van aanpak of nieuw beleidsdocument op te stellen, maar om de gesprekken structureel te blijven voeren en zo samen de verdieping en samenhang tussen alle stakeholders te blijven ontwikkelen.

### Versterken multidisciplinaire samenwerking

Op verschillende plekken zijn vormen van multidisciplinaire samenwerking ontstaan. Hierbij gaat het onder andere om samenwerking tussen adviseur van de COID, bedrijfsmaatschappelijk werkers, psychologen, HR-professionals en leidinggevenden. Ook is er structureel overleg tussen de COID, het CEAG en het ECLD. Wij leren dat dit een effectieve wijze is van het beoordelen en behandelen van verschillende vormen van casuïstiek. Daarom gaan wij vanaf 2024 meer inzetten op deze vorm van samenwerking en organiseren we intervisiesessies om van elkaar te leren wat goed werkt.

### Versterken stelsel vertrouwenspersonen

Zoals eerder beschreven is er in 2023 een rapport opgeleverd omtrent een onderzoek naar het stelsel van vertrouwenspersonen bij Defensie. Hieruit zijn een aantal aanbevelingen gekomen ter versterking van het stelsel. Hierbij gaat het onder andere om verheldering van het takenpakket en de scope van de werkzaamheden van de vertrouwenspersonen en het versterken van de rol en capaciteit van de coördinatoren vertrouwenspersonen. Een werkgroep beoordeelt de aanbevelingen en stelt een plan van aanpak op.

Door op basis van de Gedragscode onderlinge afspraken te maken die specifiek van toepassing zijn voor het eigen team, is het beter mogelijk invulling te geven aan een Just Culture en het zorgdragen voor een veilige werkomgeving. Daarom wordt er vanaf het tweede deel van 2024 meer gestuurd op het bespreken van de Gedragscode door leidinggevenden en wordt de peiling onder medewerkers de komende periode jaarlijks uitgevoerd.

### Verbeteren toepassing Gedragscode

Uit de in 2023 uitgevoerde peiling blijkt dat de bekendheid van de Gedragscode is toegenomen. Dit is een mooi signaal. De echte meerwaarde van de Gedragscode laat zich echter zien wanneer teams deze bespreken en vertalen naar de eigen praktijk.



#### VERBONDENHEID

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



#### VEILIGHEID

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



#### VERTROUWEN

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



#### VERANTWOORDELIJKHEID

Ik toon vakmanschap en neem verantwoordelijkheid in mijn werk.



# Slotwoord

Zorgdragen voor een sociaal veilige werkomgeving en een integere organisatie vraagt voortdurende aandacht. Wij zijn ons hier bewust van. Met dit Jaarverslag hebben wij weergegeven op welke manier Defensie de organisatie heeft ingericht om de basis hiervoor te garanderen. Hiernaast is het nodig doorlopend te investeren in bevorderende activiteiten, het bewaken van normen en waarden en het versterken van het lerend vermogen van de organisatie door te beschouwen van wat goed gaat en wat beter kan. In dit Jaarverslag hebben wij beschreven hoe wij dit in 2023 hebben gedaan en wat wij hiervan leren voor 2024 en verder. Wij hebben er vertrouwen in dat we hiermee weer een goede stap zetten.

Tegelijkertijd is het realistisch dat er altijd in bepaalde mate ongewenst gedrag en integriteitsschendingen zullen voorkomen. Dit realisme vragen wij ook van onze omgeving. Wanneer deze situaties zich voordoen is het belangrijk om rustig te blijven en met elkaar in gesprek te gaan. Afhankelijk van de situatie kan het nodig zijn dat er maatregelen worden getroffen. Dit doen wij met oog voor de menselijke maat, omdat onze mensen ons dierbaar zijn.



