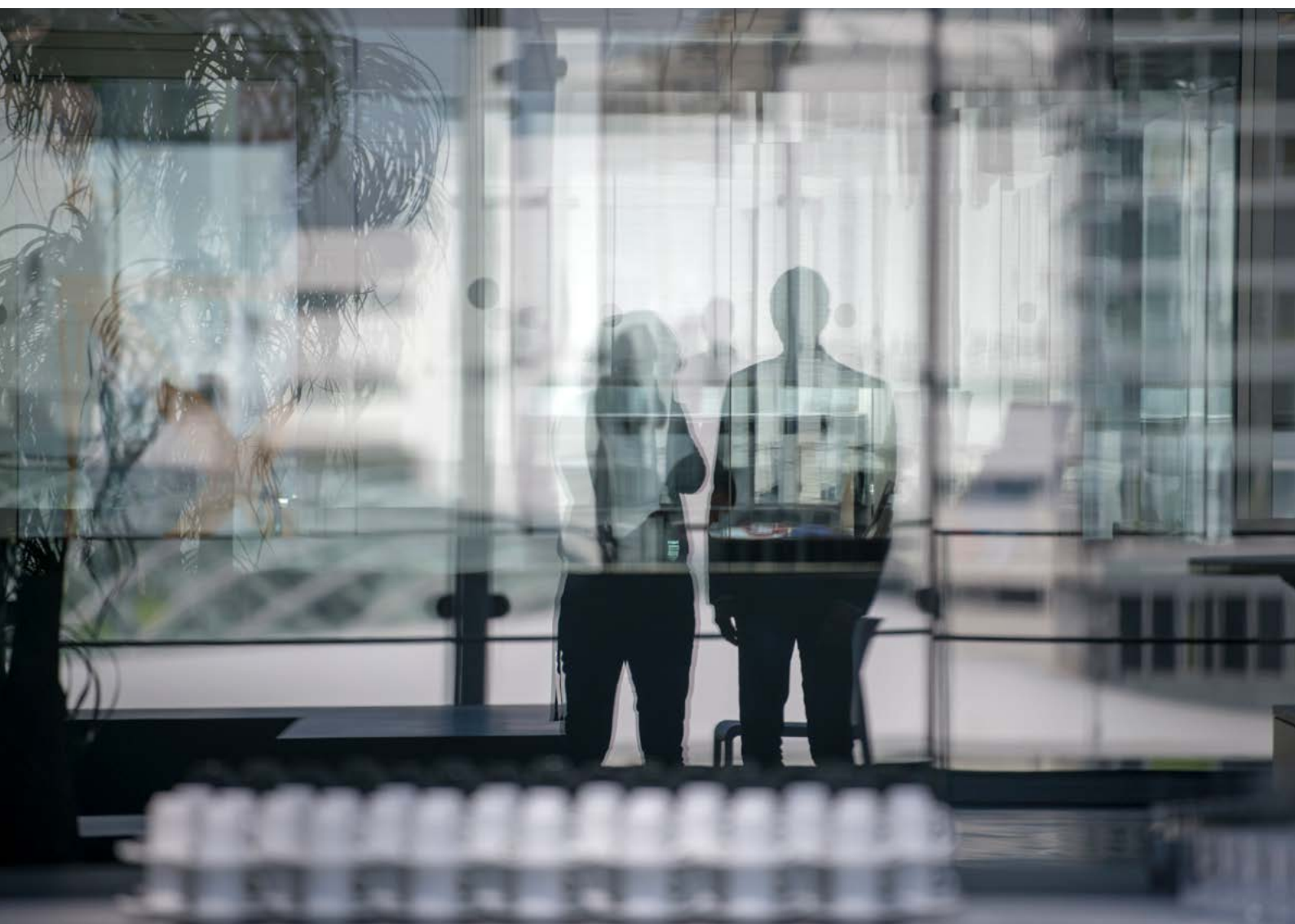




Ministerie van Defensie

Jaarverslag Integriteit Defensie | 2020



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1. Uitgelicht: De Diensten Geestelijke Verzorging bij Defensie	6
2. Herziening van het integriteitsstelsel	10
3. Bijzondere activiteiten bij de DO'en	13
4. Preventieve integriteitsactiviteiten	16
5. Beleving ongewenst gedrag op de werkvloer	18
6. Reactief optreden: omgaan met signalen, meldingen en klachten over integriteit	21
7. Toekomstvisie	28
<hr/>	
Bijlage 1: Koninklijke Marine	30
Bijlage 2: Koninklijke Landmacht	46
Bijlage 3: Koninklijke Luchtmacht	66
Bijlage 4: Koninklijke Marechaussee	78
Bijlage 5: Defensie Ondersteuningscommando	90
Bijlage 6: Defensie Materieel Organisatie	102
Bijlage 7: Bestuursstaf	116

Voorwoord



Defensie is een organisatie waarin professionaliteit en veiligheid voorop staan. Dagelijks zetten de bijna 60.000 militairen en burgers die Defensie rijk is zich hiervoor in: vrede, vrijheid en veiligheid.

Onze mensen moeten zelf ook kunnen rekenen op een veilige (werk)omgeving. Fysiek, maar zeker ook sociaal. De Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID) heeft hier een speciale rol in. Op proactieve wijze

bevordert de COID integriteit op de werkvloer, en daarmee de sociale veiligheid. Het blijft een verantwoordelijkheid van ons samen, met de Gedragscode en Gedragsregels als leidraad voor ons handelen en de manier waarop we met elkaar omgaan.

De ongewone situatie die afgelopen jaar met COVID-19 is ontstaan heeft ons nog eens extra laten zien dat sociale veiligheid essentieel is binnen onze organisatie. Mentale weerbaarheid is in deze tijd immers nog belangrijker. Defensie heeft zich van haar beste kant laten zien. Dat is niet vanzelfsprekend en daar zijn wij trots op.

Ondanks de uitdagingen – zoals het op afstand werken en de inzet in verband met COVID-19 – is met veel initiatieven de aandacht voor integriteit en sociale veiligheid versterkt. Zo wordt het onderwerp nu door de hele organisatie heen besproken in functioneringsgesprekken. Bij het Commando Landstrijdkrachten hebben vrijwel alle collega's de speciaal voor Defensie gemaakte theatervoorstelling Vuurdoop gezien. De voorstelling legt pijnpunten op het gebied van sociale veiligheid bloot met als doel het gesprek erover aan te moedigen. Een ander mooi initiatief is dat van de Defensie Materieel Organisatie: het Inclusie Doolhof. Deelnemers doorlopen haltes met reflecterende vragen, gevolgd door een gesprek op team- en individueel niveau. Deze en andere initiatieven verdienen een groot compliment, en wij willen iedereen aanmoedigen om vooral op dezelfde voet verder te gaan.

Een andere positieve ontwikkeling vinden wij het feit dat in de Defensievisie 2035 nadrukkelijk aandacht is voor de ethiek die met technische innovatie samenhangt. Ethiek en integriteit zijn niet statisch, zij zijn verbonden met de maatschappelijke normstelling. Zeker bij innovatieve toepassingen is het belangrijk dat deze aspecten aan bod komen.

De COID, Directie Veiligheid en Dienst Juridische Zaken zetten samen met de defensieonderdelen flinke stappen naar een herzien integriteitsstelsel. Zoals de vernieuwing en verdere professionalisering van het Meldpunt Integriteit Defensie. Het doel is om alle diensten en producten samenhangend met sociale veiligheid begrijpelijk en toegankelijk te maken voor iedereen.

De ongewone situatie van het afgelopen jaar maakt het lastig iets te zeggen over de ontwikkelingen. Het aantal meldingen bijvoorbeeld is gedaald ten opzichte van 2019, voornamelijk doordat we veelal thuiswerken. Uit het werkbelevingsonderzoek blijkt dat ongewenst gedrag tegenwoordig vaak direct op de werkvloer met de pleger, een collega of leidinggevende wordt besproken. Een goede ontwikkeling.

Alles bij elkaar genomen laat dit jaarverslag zien dat er veel toewijding is binnen Defensie om samen te werken aan een sociaal veilige en integere organisatie. Dat geeft ons het vertrouwen dat er nog mooie stappen gezet gaan worden in de toekomst.



VEILIGHEID

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

Gea van Craaikamp
Secretaris-Generaal

Luitenant-admiraal Rob Bauer
Commandant der Strijdkrachten

1. Uitgelicht:

De Diensten Geestelijke Verzorging bij Defensie

Sinds 1 mei 2020 maakt de Boeddhistische Geestelijke Verzorging deel uit van de Diensten Geestelijke Verzorging (DGV) bij Defensie. Het is de zevende denominatie (religieus en/of levensbeschouwelijk genootschap) die zich bij de dienst heeft aangesloten om bij te dragen aan het (geestelijk) welbevinden van militairen, burgerpersoneel, veteranen en het thuisfront. De andere denominaties zijn katholiek, protestants, humanistisch, joods, hindoeïstisch en islamitisch. Dit hoofdstuk vertelt in vogelvlucht de geschiedenis van de Geestelijke Verzorging bij Defensie en wat dit werk vandaag de dag nog altijd bijzonder en belangrijk maakt.

Geschiedenis

Geestelijke Verzorging is een van de oudste vormen van personeelszorg in het leger. Vanaf 1558 gingen predikanten al voor in het gebed tijdens veldtochten, hielden preken en zegenden de wapens. Michiel de Ruyter trok bijvoorbeeld niet ten strijde zonder een dominee aan boord. Geestelijken waren niet in dienst van het leger en hadden daardoor op tal van terreinen veel handlingsvrijheid. Soms vond de legerleiding dat lastig, vooral als de zielenzorg voorrang kreeg op militaire werkzaamheden. Toch werden zij geaccepteerd binnen de eenheden. Geestelijken waren namelijk de 'influencers' van hun tijd, waardoor zij in grote mate het draagvlak voor de militaire dienst in de samenleving bepaalden.

Tot de Eerste Wereldoorlog was de Geestelijke Verzorging echter niet op een structurele manier georganiseerd. Dit zorgde ervoor dat men zich in vreedstijd nauwelijks bekommerde om militairen. De mobilisatie van het Nederlandse leger op 31 juli 1914 bracht daar verandering in. Er lagen plotseling 'zedelijke gevaren' op de loer voor gemobiliseerde militairen en de legerleiding steunde ieder initiatief dat bijdroeg aan vaderlandsliefde en karaktervorming. Vervolgens heeft Hare Majesteit Koningin Wilhelma op 28 augustus 1914 vier aalmoezeniers (katholieken) en acht veldpredikers (protestanten) een vaste aanstelling bij het leger gegeven.

Sindsdien is er veel gedaan om de taak, de rang, het tenue en de inbedding van de Geestelijke Verzorging bij Defensie te verduidelijken. Ook kwamen er andere religies en levensbeschouwingen bij als antwoord op de veranderende Nederlandse samenleving. De eerste uitbreiding vond plaats na de Tweede Wereldoorlog, toen er meer aandacht kwam voor de positie van Joden. De humanisten volgden in de jaren zestig door de ontzuiling in Nederland. Dankzij toenemende migratie vanaf de jaren negentig kwamen er meer moslims bij Defensie werken, wat resulteerde in de komst van een islamitische geestelijk verzorger. In de loop van de afgelopen jaren volgden nog twee zogeheten kleine diensten voor de hindoes en de boeddhisten.

Ambtsdrager en ambtenaar

Er werken vandaag de dag 138 geestelijk verzorgers bij Defensie. Zij zijn burgers in een militair pak die overal op de wereld komen waar Nederlandse militairen geplaatst zijn. Ze staan voortdurend voor hen en hun naasten klaar om steun en begeleiding te bieden bij religieuze en/of levensbeschouwelijke vragen en geestelijke nood. De DGV wordt bestuurd door het college van Hoofden van Dienst, dat wordt voorgezeten door de Directeur DGV als onafhankelijk voorzitter. Namens de Zedende Instanties (door de staat erkende kerkelijke of levensbeschouwelijke instituten) geven de Hoofden van Dienst invulling aan het beleid van de DGV. Vanwege de scheiding van kerk en staat mag Defensie daar niet bij betrokken zijn. Zij faciliteert de Diensten uitsluitend als werkgever. Zodoende is de geestelijk verzorger zowel ambtsdrager (gezonden namens een Zedende Instantie) als ambtenaar (werknemer bij Defensie).



Hoofden van Dienst aan het woord

Motivatie

Bij iedere persoon en elke denominatie spelen andere levensbeschouwelijke en/of religieuze overwegingen een rol om voor het ambt van geestelijk verzorger te kiezen, maar allen zijn vanuit hun achtergrond geïnteresseerd in zingeving, ethiek, reflectie en de menselijke ontmoeting. De Hoofden van Dienst geven aan dat het werk van geestelijk verzorgers valt of staat met het vertrouwen dat zij genieten binnen de organisatie en van de mensen die een beroep op hen doen. Het is daarom van belang dat zij integer en autonoom handelen, respect tonen voor persoonlijke levenskeuzes en opvattingen, aanspreken maar zelf ook aanspreekbaar zijn en functioneel kunnen omgaan met de hiërarchie binnen de organisatie.

Opleiding en bijscholing

Iedere geestelijk verzorger heeft een universitaire opleiding gevolgd op het gebied van zijn of haar religie of levensbeschouwing en is lid van de daartoe behorende Zedende Instantie. Deze biedt bijscholingstrajecten en andere educatieve bijeenkomsten als seminars, conferenties en netwerkdagen. De Hoofden van Dienst zorgen daarnaast ook zelf voor ondersteuning en begeleiding in de vorm van supervisie en intervisie. Ze vinden het belangrijk dat collega's met elkaar in gesprek blijven en van elkaar leren, ook voor hun eigen welzijn. Hun teams beschikken over uiteenlopende vaardigheden; de een is beter in individuele gesprekken, de ander beter in schrijven of lesgeven, maar allemaal moeten ze voor publiek kunnen spreken, empathisch vermogen hebben en aandachtig kunnen luisteren. Ook het organiseren van vieringen is belangrijk omdat dat de gemeenschap sterkt.

De selectieprocedure voor geestelijk verzorgers kan wel tot een jaar in beslag nemen en dat is niet voor niets. Geestelijk verzorgers werken veel alleen en dat kan lastig of zelfs eenzaam zijn. Ze moeten daarom stevig in hun schoenen staan en kennis van veel verschillende zaken hebben. Ze verdiepen zich niet alleen doorlopend in hun levensbeschouwelijke achtergrond, maar ook in de regelgeving en ontwikkelingen binnen Defensie en andere disciplines die van belang zijn voor hun werk. Zo heeft een aantal van hen zich laten scholen op het gebied van traumaverwerking en PTSS om veteranen beter te begrijpen en te begeleiden, maar ook om signalen van militairen te kunnen herkennen.

Werkzaamheden

Geestelijk verzorgers maken deel uit van het dagelijkse militaire leven op de kazerne, tijdens oefeningen en op uitzendingen en doen in principe met zoveel mogelijk activiteiten mee. Geestelijk verzorgers bieden een vrijplaats waar militairen terecht kunnen met hun ervaringen en emoties. Of waar ze simpelweg een moment van rust vinden in zware omstandigheden met weinig privacy. Ook kunnen ze vragen stellen over hun waarden, geloof en levenspad en hoe die zaken zich verhouden tot hun werk en hun kameraden. De geestelijk verzorger oordeelt niet, maar zoekt vanuit zijn of haar levensbeschouwelijke achtergrond naar een antwoord dat past bij de persoon.

Naast individuele begeleiding verzorgen geestelijk verzorgers onderwijs op initiële opleidingen, diensten, bezinningsbijeenkomsten en religieuze of ceremoniële vieringen. Voor veteranen worden vergelijkbare activiteiten in samenwerking met het Nederlandse Veteraneninstituut in Doorn georganiseerd. Tenslotte heeft de DGV een Vormingscentrum in Beukbergen waar de verschillende denominaties samenwerken om militairen te ondersteunen en geestelijk weerbaar te maken voor hun werk door middel van conferenties, bijvoorbeeld op het gebied van uitzendingen en groepsontwikkeling.



Geestelijk verzorgers hebben een ambtsgeheim. Dat betekent dat zij met niemand in de organisatie of daarbuiten de inhoud van hun vertrouwelijke gesprekken mogen delen.

Geestelijk verzorgers houden zich niet alleen op individueel niveau bezig met zingeving en ethiek, maar dragen ook bij aan de moraliteit van de krijgsmacht als geheel. Dat doen ze door met lezingen en onderzoeken aandacht te genereren voor onderbelichte thema's en door (on)gevraagd hun inzichten terug te geven aan de commandanten van hun eenheid of via hun Hoofden van Dienst elders in de organisatie. Een van de Hoofden zei: "Ik wil commandanten behulpzaam zijn en steunen in de verantwoordelijkheid die hen gegeven is én ik wil ze ook kritisch volgen. Niet in de zin van: en wat gaan jullie er nu aan doen, maar: wat kan ik hierin betekenen voor jullie?"

De balans tussen ambtsdrager en ambtenaar zijn

Vanwege de onafhankelijke positie van geestelijk verzorgers bestaat er geen hiërarchische verhouding met de commandant van de eenheid. Dat vraagt aan beide kanten om transparante communicatie en een goede verstandhouding. Geestelijk verzorgers moeten respect hebben voor de verantwoordelijkheden van de commandant en andersom moet de commandant begrijpen dat geestelijk verzorgers er juist zijn voor hun eenheid. Soms is dat lastig, bijvoorbeeld als de geestelijk verzorger een confronterende spiegel voorhoudt of opkomt voor een werknemer tegen het belang van de organisatie in. Het is dan belangrijk om begrip voor ieders positie te hebben en te kijken naar de gedeelde belangen.

**VERBONDENHEID**

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

Bijdrage aan integriteit

Volgens de Hoofden van Dienst zijn de geweldsopdracht en de hiërarchische, homogene structuur van Defensie niet 100% te verenigen met de waarde integriteit. Toch moet de organisatie er wel naar streven om integer te zijn. Voor geestelijk verzorgers is integriteit een onderdeel van goed ambtenaarschap. Zij respecteren, net als iedere ambtenaar, de Nederlandse wet en de regelgeving van de organisatie, en kijken binnen die kaders naar wat ze vanuit hun levensbeschouwelijke achtergrond willen benadrukken of versterken, bijvoorbeeld het belang van rechtvaardigheid, oprechtheid of zelfbeschikking.

In hun werk zien geestelijk verzorgers soms ook de spanning tussen integriteit en de organisatie, bijvoorbeeld wanneer een defensiemedewerker in de knel is gekomen door te hebben gehandeld naar zijn of haar geweten. De organisatie kan dan ervaren worden als "een machine". Het versterken van integriteit zit hem dan in het verbeteren van de manier waarop Defensie met de persoon omgaat - niet instrumenteel maar persoonlijk - zodat het vertrouwen niet verder beschadigd raakt. De toegevoegde waarde van de geestelijk verzorgers voor het integriteitsbeleid is dat zij door hun positie nieuwe thema's kunnen ontdekken waar aandacht voor moet komen.



Kerstreis van Commandant der Strijdkrachten admiraal Bauer en PC-KMar genmaj Peperkoorn naar de Nederlandse eenheden in Jordanië (TFME) en Afghanistan (RS). Foto: Afghanistan, Mazar e Shariff. Kerkdienst ihkv Kerstmis. Militairen steken een kaarsje aan.

Trotse momenten

Het diepe, persoonlijke contact dat geestelijk verzorgers hebben met mensen wordt door de Hoofden van Dienst genoemd als het mooiste aspect van hun werk. Het is voor hen persoonlijk ook zingevend om iemand bij te mogen staan in zijn of haar meest kwetsbare momenten, bij vragen over leven en dood of het omgaan met schade en verdriet. Daarnaast zijn ze trots als ze mensen kunnen helpen zich te ontwikkelen, een moeilijke beslissing te nemen of een innerlijk conflict op te lossen.

Toekomst

Het werk van militairen is al enkele jaren flink aan het veranderen; er wordt meer samengewerkt met civiele partijen en de snelle technologische ontwikkelingen voegen nieuwe dimensies aan de taken van de krijgsmacht toe, zoals het verdedigen van de ruimte en onze digitale netwerken. Dit levert andere morele dilemma's en geestelijke druk op voor militairen, waar de DGV zich de komende jaren verder in wil gaan verdiepen en verbreden. Denk bijvoorbeeld aan de effecten op de militair bij de inzet van gevechtsdrones, maar ook aan de ondersteuning van reservisten en aandacht voor de kinderen van uitgezonden militairen. Zij kijken hierbij naar de behoeften van de organisatie en leggen verbinding met andere spelers in het groeiende werkveld van personeelszorg en -ondersteuning. Dat helpt ook om scherp te blijven op de kracht en essentie van Geestelijke Verzorging.

Bronnen

Voor de totstandkoming van dit stuk is gesproken met: Hoofdkrijgsmachtraadsman E.A. Kamp | Hoofdkrijgsmachtrabbin D.M. Sebbag | Hoofdkrijgsmachtaalmoezenier J.P.W.Thöni | Ambtelijk secretaris DGV G.J. van der Ende

Overige geraadpleegde bronnen:

Professionele standaard voor geestelijk verzorgers werkzaam in de krijgsmacht 2017-2021. Interne publicatie. CDC, DPOD, DGV (2017).

De geestelijke verzorging in het leger te velde 1914-1918, Claus, D.P.A. (2014). Militaire Spectator, jaargang 183, nummer 7/8, p. 349-362.

Visie Diensten Geestelijke Verzorging. Diensten Geestelijke Verzorging (Ministerie van Defensie) (2014). Gevonden op 22-10-2020 op www.dgv.nl/visie

2. Herziening van het integriteitsstelsel

Om integriteit binnen Defensie blijvend te versterken is integriteitsmanagement van belang. Integriteitsmanagement is de vertaalslag van beleid naar uitvoering en geeft handvatten waarmee integriteit ingevuld kan worden.

Door de jaren heen heeft Defensie een uitgebreid vangnet opgebouwd voor haar medewerkers. Vijftientig jaar geleden waren er al vertrouwenspersonen, ruim tien jaar geleden is de COID opgericht en er is een breed assortiment aan hulp-lijnen voor de medewerker, zoals bedrijfsmaatschappelijk werkers en geestelijk verzorgers (zie ook *Uitgelicht: de Diensten Geestelijke Verzorging bij Defensie*).

Dat er veel ondersteuning is, is een goede zaak. In de praktijk is het voor medewerkers echter niet altijd duidelijk bij wie ze terecht kunnen, wat er met het afgegeven signaal is gedaan, en wie de regie en coördinatie heeft.

Als of je een huis binnenwandelt dat door de jaren heen diverse keren is verbouwd en aangepast: je hebt eigenlijk een gids nodig om de weg te vinden. Om inzichtelijk te maken hoe dit integriteitshuis toegankelijker en overzichtelijker kan worden zijn er in 2020 door de Directie Veiligheid, in samenwerking met de COID en DJZ, klankbordgroepsessies georganiseerd met medewerkers en leidinggevend van de defensieonderdelen en vrijwel alle experts die een rol spelen in het integriteitsveld.

Uit de klankbordgroepen blijkt dat een gezond integriteitsstelsel begint bij de manier waarop we met elkaar omgaan. Als we ergens mee zitten en behoefte hebben aan een luisterend oor, dan verwachten we dat we terecht kunnen bij iemand die onbevooroordeeld naar ons luistert. Verder willen we weten wat onze mogelijkheden zijn als er iets speelt of steun nodig hebben.

Wat is integriteit voor Defensie?

Medewerkers van Defensie doen belangrijk werk. Het geweldsmonopolie van Defensie zorgt er onder andere voor dat er wapens ingezet worden. Leidinggevend zijn verantwoordelijk voor hun personeel, en militairen en burgers voor (veelal dure) machines. Velen van ons nemen beslissingen over belangrijke onderwerpen. Ons handelen kan verstrekken de gevolgen hebben, daarom willen wij integer zijn in wat we denken en doen.

Kortom, in het dagelijks werk wordt veel van onze integriteit gevraagd. Integriteit betekent dat de samenleving erop kan vertrouwen dat Defensie haar taak oprecht, zuiver en dienstbaar uitvoert. Om dat geloofwaardig te doen moet je als organisatie en als persoon integer zijn. Dat betekent ook bescherming bieden aan onze medewerkers.

Integriteit betekent het nemen van een moreel juiste beslissing of het doen van een moreel juiste handeling, waarbij voldoende rekening wordt gehouden met de rechten, belangen, verantwoordelijkheden en wensen van alle betrokkenen. Dit is het uitgangspunt van het integriteitsbeleid van Defensie. Het fundament van het integriteitsbeleid om te kunnen inschatten wanneer er sprake is van moreel juist handelen, is de Gedragscode. De Gedragscode geeft richting aan wat we mogen verwachten van elkaar en welk gedrag daarbij hoort. Een integriteitsschending is een gedraging in strijd met de Gedragscode en Gedragsregels van Defensie.

De Gedragscode en Gedragsregels geven richting aan ons gedrag tijdens het werk. Veiligheid, verantwoordelijkheid, verbondenheid en vertrouwen zijn daarom intrinsieke elementen van bestuurlijke, militaire, zakelijke en sociale integriteit. Deze deelgebieden hangen in de praktijk nauw met elkaar samen.

En, hoe overzichtelijk het nieuwe ‘huis’ ook is, worden wij graag ondersteund door iemand die ons kan begeleiden en informeren. Als we ergens mee zitten willen we ook graag dat het negatieve gevoel weggenomen wordt of, in heftigere situaties, dat we beschermd worden en dat de situatie stopt.

We verwachten van onze leidinggevende en experts dat onze signalen serieus worden opgepakt, maar ook dat we inzicht hebben in de mogelijke consequenties. Als we het gevoel hebben niet bij onze leidinggevende terecht te kunnen dan hebben we behoefte aan één loket waar ons signaal adequaat wordt opgepakt. Bij dit loket verwachten we specialisten te vinden die begrip hebben van wat wij meemaken, en die kennis hebben van het hele stelsel, de mogelijkheden die er zijn en de stappen die gezet moeten worden.

We verwachten ook dat er mensen zijn die het hele proces coördineren en met ons blijven overleggen. We willen het liefst zelf enige regie houden en in ieder geval geïnformeerd blijven.

We hopen dat zaken opgelost kunnen worden met een goed gesprek, maar dat lukt natuurlijk niet altijd. Dan verwachten we dat er nog een escalatiemogelijkheid is binnen de organisatie.

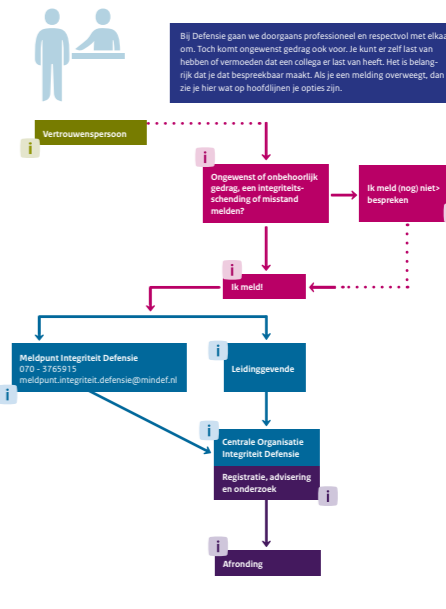
Op basis van de zienswijzen die aangedragen zijn door de medewerkers tijdens deze sessies is er een ‘routekaart’ opgezet. De kernwaarden van de routekaart zijn duidelijkheid en toegankelijkheid, met oog voor zowel sociale als zakelijke integriteit en actuele maatschappelijke ontwikkelingen. Veel van de uitkomsten uit de klankbordgroepen zijn de laatste jaren al opgepakt.



VERANTWOORDELIJKHEID

Ik toon vakmanschap en neem verantwoordelijkheid in mijn werk.

Hoe meld ik ongewenst gedrag of een integriteitsschending?



Voor het versterken van de sociale veiligheid en het verbeteren van het meldsysteem:

- is er geïnvesteerd in leiderschap,
- wordt de Gedragscode op teamniveau besproken,
- is het Meldpunt Integriteit Defensie direct geïntegreerd onder de SG en door een externe organisatie bemensd,
- is de infographic melden voor medewerkers gepubliceerd
- zijn er bijscholingsdagen georganiseerd voor de vertrouwenspersonen.

In 2021 worden de aanbevelingen uit de klankbordgroepen verwerkt tot een integriteitsstelsel waarin Defensie de volgende doelen nastreeft: Integriteit integraal en intrinsiek deel uit laten maken van ons gedrag en onze processen; Vanuit het perspectief van de medewerker een goede, integere werkgever zijn, en daarmee een veilige werkomgeving bieden; Vanuit het perspectief van de maatschappij een betrouwbare, professionele, maatschappelijk relevante en transparante organisatie zijn.

Deze doelen zijn uit de inbreng van alle deelnemers aan de klankbordgroepen gedistilleerd en door Directie Veiligheid als beleidsverantwoordelijke geformuleerd.

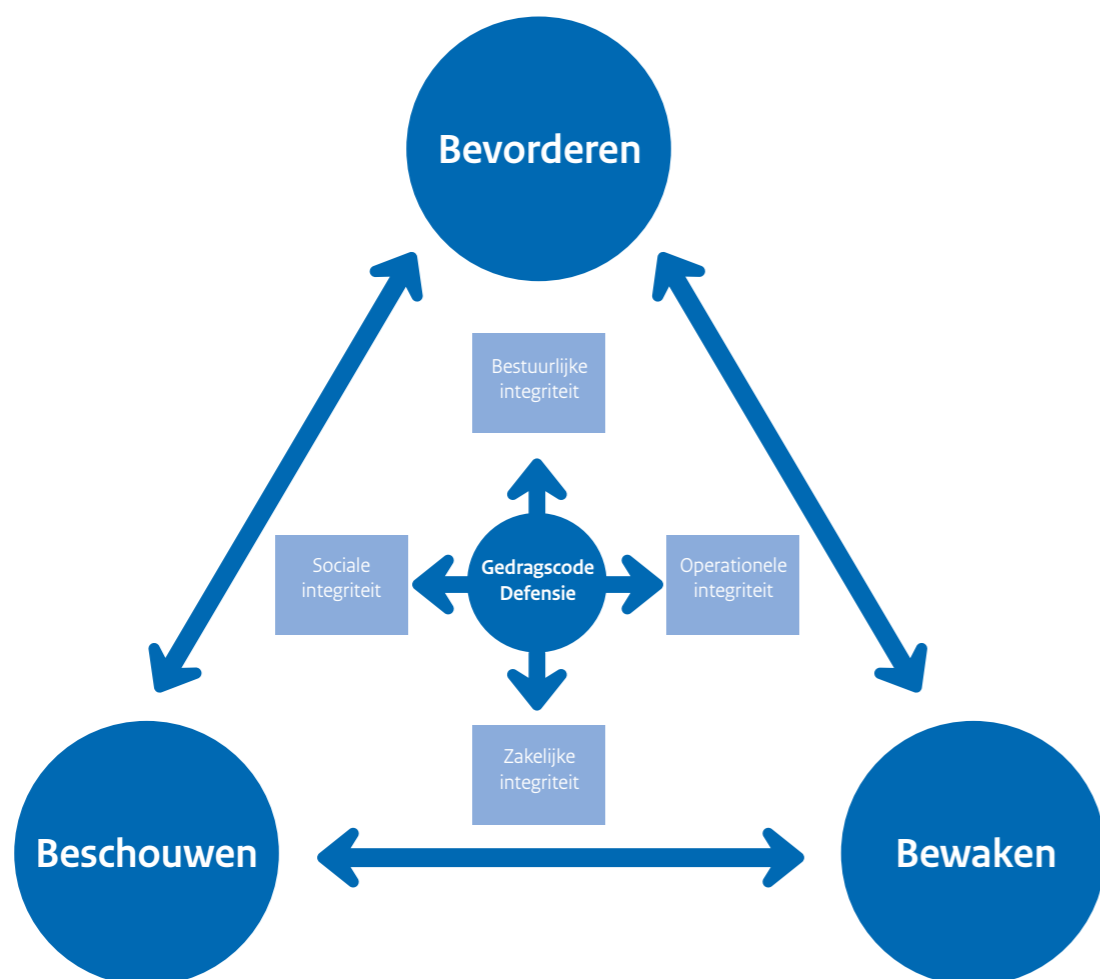
Om deze doelen te bereiken werken we op drie velden aan integriteit:

Bevorderen van integer gedrag. Het gaat hierbij om bevorderen dat we het goede werk op de goede wijze en om de juiste redenen doen. Hiervoor moet worden aangegeven wat gewenst gedrag is, wat de regels zijn en waar die te vinden zijn. Er moet een veilige werkomgeving worden gecreëerd en mensen moeten goed worden opgeleid.

Bewaken van waarden en grenzen. Bewaken houdt enerzijds in mensen aan te spreken en te waarschuwen als ze dreigen de Gedragsregels te overschrijden. Anderzijds gaat het om het verdedigen van de waarden en grenzen als men wel over de grens gaat. Dan is handhaven en sanctioneren nodig. Bij meldingen en klachten is regie en coördinatie cruciaal.

Beschouwen wat goed gaat en beter kan. Door een open dialoog kunnen we leren van signalen en kwesties om te kunnen verbeteren. Door periodiek de integriteitscultuur van eenheden in kaart te brengen kunnen we commandanten ondersteunen bij het verbeteren van integriteit. Door contactmomenten, meldingen en klachten te registreren en analyseren kunnen we zicht houden op wat er speelt. Ook het evalueren van het bestaand beleid en geldende regels wordt meegenomen in de ontwikkelingen.

Is het allemaal nieuw? Nee zeker niet. Zoals gezegd, de afgelopen jaren en zeker in 2020 is er al veel gedaan om integer gedrag te bevorderen. Door structureel op de drie velden aan integriteit te werken en daarbij het perspectief van de medewerker in beginsel centraal te stellen kunnen we met elkaar nog beter worden.



3. Bijzondere activiteiten bij de DO'en

Om een integere organisatie te bouwen en te behouden is het nodig om aandacht te besteden aan sociale veiligheid en integriteit vóórdat er iets gebeurt. Hierdoor wordt duidelijk wat Defensie van haar medewerkers verwacht. Dit levert vervolgens weer een bijdrage aan een sociaal veilige werkomgeving. De DO'en werken dagelijks aan op het DO toegespitste activiteiten die hun werkomgeving verbeteren. In dit hoofdstuk presenteren wij een greep uit deze verschillende DO-activiteiten.

CZSK

Just Culture

Binnen CZSK is Zr. Ms. De Zeven Provinciën één van de proeftuinen voor Just Culture. Binnen een Just Culture staan herstel en effectief leren centraal. Het klassieke denken in schuld, schuldige en straf wordt vermeden. Just Culture is gebaseerd op het idee dat niet alleen individuen en groepen, maar ook rechtvaardige organisatorische structuren cruciaal zijn in het bouwen van een sociaal veilige omgeving. Binnen Defensie is het Just Culture-project een co-creatie van onderzoekers van de Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensie Academie (NLDA), medewerkers van de Directie Veiligheid en externe onderzoekers.

CLAS

Project Vuurdoop

In 2019 is CLAS gestart met project Vuurdoop, dat onder andere bestaat uit een theatervoorstelling over de cultuur binnen CLAS. Op 26 oktober 2020 was de laatste theatervoorstelling. In totaal zijn er 190 voorstellingen geweest met aansluitend gesprekken tussen medewerkers. Het doel van project Vuurdoop is het aangaan van het gesprek over onderwerpen zoals sociale veiligheid, leiderschap en goed werkgeverschap.

Vrijwel alle eenheden en afdelingen hebben een terugkoppeling gehad van de mate waarin sociale onveiligheid een rol speelde in de gesprekken, de mate van onrust door nieuwe ontwikkelingen of onduidelijkheid, en de vraagstukken die medewerkers bezighielden. Organisatiecoaches zijn aan de slag gegaan met onderwerpen en patronen in de organisatie die, volgens medewerkers, aandacht behoeven.

Innovatieteam Sociale Veiligheid

In 2018 werd er door Directeur DP&O een innovatieafdeling, inclusief Innovatieteam Sociale Veiligheid, in het leven geroepen. Het innovatieteam levert door middel van praktische en bruikbare ideeën een bijdrage aan het verbeteren van de sociale veiligheid van de organisatie. In 2019 zijn de zeven teams die deel uitmaakten van de innovatieafdeling zoveel mogelijk in de staande bedrijfsvoering opgenomen.

In 2020 heeft het innovatieteam 11 ideeën gelanceerd. Vanwege de coronapandemie hebben niet alle ideeën doorgang kunnen vinden. Eén van de initiatieven die wel is gestart is Denim Day. Denim Day kent zijn oorsprong in Italië en is in 1999 opgepikt door de 'Peace over Violence'-beweging in Amerika. Sindsdien wordt elk jaar een woensdag in april uitgeroepen tot Denim Day, waarmee aandacht wordt gevraagd voor diverse vormen van seksueel geweld. Op Denim Day wordt een statement gemaakt: deelnemers dragen jeans om het bewustzijn rondom seksueel geweld te vergroten. Op woensdag 29 april 2020 heeft de KMS uitvoering gegeven aan dit initiatief.

CLSK

Inbedding dagelijkse praktijk

Volgens CLSK is inbedding in de dagelijkse praktijk de beste manier om de kernwaarden uit de Gedragscode te laten terugkomen in ons werk. Door voorbeeldgedrag en het regelmatig bespreken van de Gedragscode en -regels hoopt CLSK een cultuur van aanspreken te realiseren.



Om deze besprekingen een extra impuls te geven is CLSK tijdens de ‘week van de integriteit’ een luchtmachtbrede campagne rondom het bespreken van de Gedragscode gestart. Elk onderdeel heeft hier een eigen invulling aan gegeven.

Elke onderdeelcommandant heeft een viertal posters gekregen met elementen uit de Gedragscode, om het gesprek hierover op gang te brengen. Ook hebben onderdeelcommandanten de opdracht gekregen om extra aandacht aan de Gedragscode en -regels te besteden tijdens werkoverleggen en ondercommandanten te stimuleren om hierover met medewerkers te praten. Ook de Toolbox Gedragscode Defensie en de dilemma-kaarten zijn hierbij gebruikt.

KMAR

Diversiteit en inclusiviteit

Diversiteit en inclusiviteit (D&I) is een lijnverantwoordelijkheid. Van het Landelijk Tactisch Commando, OTCKMar en Staf CKMar wordt verwacht dat er bekendheid wordt gegeven aan D&I. Dit kan bijvoorbeeld door aandacht te besteden aan de vernieuwde Gedragscode en -regels, en door een meer diverse instroom te faciliteren. De afgelopen jaren zijn een aantal mijlpalen bereikt. Zo is er uiting gegeven aan Coming Out Day door onder andere het hijsen van de regenboogvlag op het OTCKMar en de Koningin Maxima Kazerne. In september 2019 is de brochure Daar komen de vrouwen: een halve eeuw vrouwen bij de KMar uitgebracht.



DOSCO

Taskforce NLDA gaat richting geven aan sociaal veilige leeromgeving NLDA

De Taskforce NLDA is een werkgroep onder leiding van commandant DOSCO die richting gaat geven aan activiteiten die binnen de Koninklijke Militaire Academie (KMA), het Koninklijke Instituut voor de Marine (KIM), en de Faculteit Militaire Wetenschappen (FMW) gaan plaatsvinden. Het beoogde effect is om in 2025 een (sociaal) veilige werk-, leef-, leer- en vormingsomgeving te bieden waarbij de kernwaarden (kameraadschap, kwaliteit, veiligheid, vertrouwen en verantwoordelijkheidsbesef) verinnerlijkt zijn in de academische-, militaire-, persoonlijke en leiderschapsontwikkeling.

DMO

Roadshows op weg naar sociale veiligheid

Binnen het cultuurprogramma van DMO wordt er samen aan thema’s gewerkt. Door middel van diverse roadshows, welke ook in 2020 georganiseerd zijn, komen medewerkers van een directie tot (kwartaal)thema’s en wordt er kritisch gekeken naar goede en minder goede aspecten van de veiligheidscultuur. Uit een roadshow komt onder andere een gemeenschappelijk opgestelde set van tien concrete gedragsafspraken rondom veiligheid: de veiligheidskernwaarden.

Er worden vervolgens teamsessies georganiseerd, waar ook thema’s uit het werkbelevingsonderzoek van WERKblik naar voren komen. Het doel van de teamsessies is het vergroten van energiebronnen



en verlagen van de stressfactoren. De thema’s staan centraal tijdens een train de trainer-dag voor management en leidinggeevenden. Leidinggeevenden worden ook één op één gecoacht en werken zo aan hun eigen professionaliteit.



Om het veiligheidsbewustzijn binnen Defensie te vergroten maakt DMO gebruik van de NEN Veiligheidsladder.

In het eerste kwartaal van 2020 heeft DMO gemeten of de verbeteringen effect hebben gehad. DMO maakte een sprong op de NEN Veiligheidsladder ten opzichte van de 0-meting in 2018, waarbij zij van trede 2 naar 3 zijn gegaan.

Het Inclusie Doolhof

Op 6 oktober, op Diversity Day, is het Inclusie Doolhof gelanceerd door DMO. Het Inclusie Doolhof is onderdeel van de diversiteit & inclusie aanpak van DMO, die via verschillende pijlers diversiteit en inclusie binnen DMO wil versterken. Deelnemers doorlopen een vijftal haltes met reflecterende vragen en hebben vervolgens op individueel en team-niveau een nagesprek.



Bestuursstaf

Aandacht voor integriteit en gedrag begint bij werving en selectie

De Gedragscode wordt veelvuldig onder de aandacht gebracht van leidinggeevenden en medewerkers. Dit begint al bij de werving en selectie: sollicitanten krijgen de Gedragscode toegestuurd en tijdens selectiegesprekken wordt deze besproken. Hiermee hoopt de Bestuursstaf aan te zetten tot nadenken en aan te geven dat integriteit en sociale veiligheid binnen Defensie belangrijke onderwerpen zijn.

Ook tijdens functie-introductiegesprekken en functioneringsgesprekken wordt, zowel binnen als buiten de Bestuursstaf, aandacht geschonken aan de Gedragscode. Het verhogen van het aantal gevoerde functioneringsgesprekken is een speerpunt voor de BS: een stijgende lijn is ingezet.

Daarnaast zijn leidinggeevenden gevraagd om in werkoverleggen op alle niveaus aandacht te besteden aan de vier V’s. Hiermee draagt de BS uit dat het normaal is om zaken bespreekbaar te maken.



4. Preventieve integriteitsactiviteiten

Defensie besteedt in het kader van integriteitszorg veel aandacht aan preventieve activiteiten, waarbij de nadruk ligt op het creëren van sociale veiligheid en het voorkomen van sociale onveiligheid en integriteitskwetsies.

Toelichting cijfers

Door de coronapandemie zijn er in 2020 minder workshops, trainingen en voorlichtings-sessies verzorgd. Digitale lesmethoden lenen zich niet altijd voor het bespreken van gevoelige zaken zoals integriteit. Ook kost het tijd om workshops, trainingen en voorlichtingen te digitaliseren. Ondanks deze uitdagingen hebben de COID en DO'en geïnvesteerd in de verbinding met elkaar, om samen te komen tot een sociaal veiliger werkomgeving en te werken aan morele fitheid.

Voorlichtingen, workshops, trainingen en lessen

Opleiden, bewustwording en het geven van het goede voorbeeld zijn belangrijk in het voorkomen van integriteitsschendingen. Ieder DO geeft hier op eigen wijze invulling aan. DO'en faciliteren tal van voorlichtings-, trainings- en gespreksmomenten met als doel het scheppen van voorwaarden voor een veilige werkomgeving.

De adviseurs integriteit van de COID hebben 16 workshops/trainingssessies voor diverse groepen verzorgd. Ook zijn er 20 voorlichtingssessies gegeven. In deze sessies wordt inhoudelijk ingegaan op beleid, regelgeving en toepassingsmogelijkheden in werkeenheden. De adviseurs hebben 9 keer als gastdocent opgetreden tijdens lessen over integriteit en militaire ethiek bij verschillende opleidingsinstituten voor officieren, onderofficieren en manschappen.

Trainingen Morele Oordeelsvorming en sessies Moreel Beraad

Naast voorlichtingen, workshops en trainingen die door adviseurs en anderen worden gegeven, gaat er ook veel aandacht uit naar het ontwikkelen van vaardigheden rondom het maken van een moreel juiste beslissing en het op peil houden hiervan. Hiervoor wordt een methodiek gebruikt op basis van het onderzoek van Prof. Dr. Henk van Luijk. Deze methodiek staat bekend als het 7-stappenplan.

Trainingen Morele Oordeelsvorming (TMO) vinden plaats in sessies van twee dagdelen en worden overall binnen Defensie gegeven. Sessies Moreel Beraad worden regelmatig gehouden om ervaring op te doen in het gebruiken van deze methodiek. In 2020 is er 14 keer een TMO of een begeleide sessie Moreel Beraad gehouden.

Risicoanalyses Integriteit

De COID kan in opdracht van een commandant of leidinggevende een Risico Analyse Integriteit (RAI) uitvoeren. Een RAI is een preventief instrument dat gericht is op organisatieontwikkeling en de bescherming van medewerkers en organisatie tegen verleidingen, schendingen en onterechte beschuldigingen. Een RAI heeft het karakter van een uitzonderingsrapportage. Een RAI belicht derhalve de risico's of zwakke plekken in het proces. In een RAI wordt slechts beperkt aandacht besteed aan goed functionerende beheersmaatregelen. Een RAI is daarom niet bedoeld om een volledige beschrijving te geven van alle projecten en processen.

In 2020 hebben de risicoanalisten van de COID vier RAI's gestart en afgerond. In 2020 is verder in nauwe samenwerking met commerciële partner Governance & Integrity een RAI Adaptieve Krijgsmacht (AK) afgerond. De RAI AK heeft een bijzonder karakter. Naast de bescherming van de medewerkers en de organisatie biedt de RAI AK indirect inzicht in de bescherming van de private partners en hun medewerkers waarmee Defensie in het kader van de AK samenwerkt.

Ook zijn risicoanalisten betrokken geweest bij de werkgroep cyberreservisten. Deze werkgroep is door C-LAS ingesteld om de bedrijfsvoering rond de inzet van Reservisten Specifieke Deskundigheid van 1 CMI Co, die veelal worden ingezet door het Defensie Cyber Commando, te verbeteren en om eventuele bedrijfsmatige en integriteitsrisico's beheersbaar te maken.

Nevenwerkzaamheden

Een ander aspect van preventie is de registratie van 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 2020 is er 224 keer een positief advies uitgebracht met betrekking tot een nevenwerkzaamheid, en zeven keer een negatief advies. Het aantal adviezen is toegenomen ten opzichte van 2019.

Er worden ook vaak verkennende gesprekken gevoerd. Deze gesprekken kunnen ervoor zorgen dat een medewerker besluit om geen formeel verzoek in te dienen en de nevenwerkzaamheden niet uit te voeren. Een positief advies nevenwerkzaamheden kan ook inhouden dat er voorwaarden verbonden worden aan het uitoefenen van de nevenwerkzaamheden of de werkzaamheden voor Defensie. Dit voorkomt dat de nevenwerkzaamheden de dienstuitoefening of Defensie op een negatieve manier raken.

2018	2019	2020
221	171	224

Figuur 1: Positieve adviezen nevenwerkzaamheden 2018-2020

5. Beleving ongewenst gedrag op de werkvloer

De afdeling Trends, Onderzoek en Statistiek (TOS) van het Defensie Ondersteuningscommando (DOSCO) verricht onderzoek naar omgangsvormen binnen Defensie. Dit gebeurt als onderdeel van het werkbelevings-onderzoek WERKblik (voorheen PICTURE). Met de WERKblik-vragenlijst wordt periodiek bij iedere eenheid gemeten hoe men denkt over een breed scala aan thema's die invloed hebben op bevoegenheid en werkstress. Ongewenst gedrag is één van de factoren die bijdraagt aan het ontstaan van werkstress en hiermee aan zaken als werkgerelateerd ziekteverzuim, productiviteit en verlooptententive.



Het werkbelevingsonderzoek wordt in de basis één keer per drie jaar afgenomen per eenheid van Defensie. Wanneer we afzonderlijke kalenderjaren zouden rapporteren, kan de indruk ontstaan dat er defensiebreed flinke schommelingen zijn in de hoeveelheid ongewenst gedrag. Deze verandering wordt veroorzaakt, doordat WERKblik binnen één kalenderjaar een niet-representatieve steekproef van defensie medewerkers onderzoekt. Om ervoor te zorgen dat de uitkomsten representatief zijn voor heel Defensie, voegen we meerdere kalenderjaren bij elkaar. De gegevens hierboven zijn gebaseerd op alle eenheden van Defensie (m.u.v. MIVD) met data uit 2017-2018 (PICTURE) en uit 2018-2020 (WERKblik). Verder is een weging toegepast: dit betekent dat we de antwoorden van groepen medewerkers die ondervertegenwoordigd zijn, zoals bijvoorbeeld medewerkers in lagere rangen en schalen, zwaarder laten meetellen. Er is gewogen op defensieonderdeel, geslacht, rang-/schaal-categorie en leeftijd.

Hoe wordt ongewenst gedrag gemeten?

Aan medewerkers wordt gevraagd of er de afgelopen 12 maanden ongewenst gedrag is voorgekomen in hun eigen team en of er persoonlijk ongewenst gedrag is ervaren. Aan medewerkers die persoonlijk ongewenst gedrag hebben ervaren,

wordt vervolgens gevraagd met welk ongewenst gedrag zij te maken hebben gehad, door wie dit gedrag werd vertoond en wat voor actie er na het ongewenste gedrag is genomen.

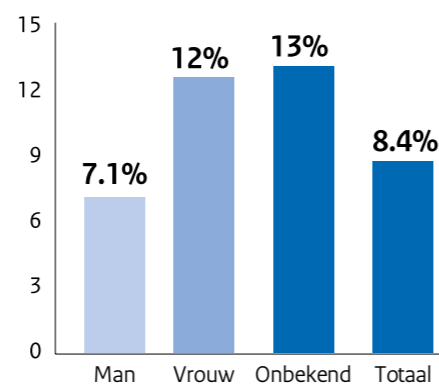
Defensiebreed inzicht

De hieronder gepresenteerde resultaten zijn gebaseerd op de beantwoording van vragen over ongewenst gedrag door ruim 33.000 personen. Deze vragen zijn gesteld in de periode 2017-2020 in het kader van een PICTURE- of WERKblik-enquête. De resultaten geven een compleet, betrouwbaar en representatief beeld van ongewenst gedrag binnen Defensie. Het is compleet doordat alle operationele en ondersteunende eenheden vertegenwoordigd zijn. Het is betrouwbaar doordat de gemiddelde respons meer dan 60% is. Het is representatief doordat er een weging van antwoorden is toegepast om te corrigeren voor groepen medewerkers die onder- of oververtegenwoordigd zijn (op basis van geslacht, rang, schaal en leeftijd).

Helaas is het nog niet mogelijk om over een trend te rapporteren. De cijfers uit het Jaarverslag Integriteit Defensie 2019 gaven een tussenstand weer. Ongewenst gedrag hangt namelijk samen met het type eenheid en in 2019 waren nog niet alle eenheden onderzocht. Nu, met de data uit 2020, is het beeld compleet en vanaf volgend jaar kan voor het eerst over trendontwikkeling worden gesproken.

Hoeveel ongewenst gedrag is er?

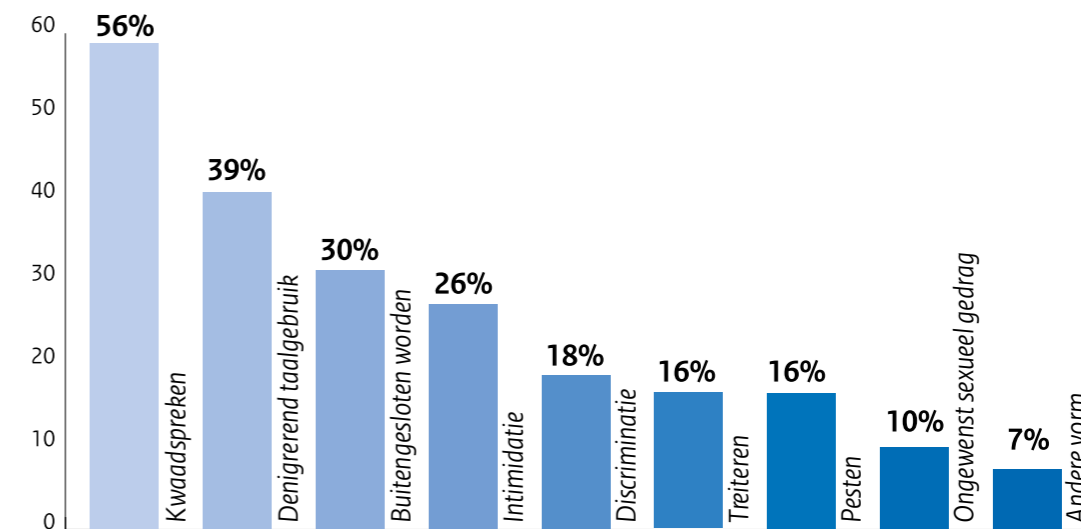
Door 31% van de respondenten wordt ongewenst gedrag binnen het eigen team gezien (29,1% enkele keer/soms en 1,9% vaak/altijd). Daarnaast geeft in totaal 8,4% (mannen, vrouwen en onbekend) aan persoonlijk ongewenst gedrag te ervaren, 7,4% enkele keer/soms en 1,0% vaak/altijd.



Figuur 2: Ongewenst gedrag persoonlijk ervaren naar geslacht

Welke vormen van ongewenst gedrag komen voor?

De meest voorkomende vormen van ongewenst gedrag zijn kwaadspreken, denigrerend taalgebruik en buitengesloten worden (zie figuur X). Het percentage geeft aan welk deel van de gedupeerden van ongewenst gedrag deze specifieke vorm heeft ervaren. Dit kunnen per persoon meerdere vormen zijn.



Figuur 3: Gerapporteerde vormen van ongewenst gedrag 2017-2020

Wie ervaart er ongewenst gedrag?

Vrouwen ervaren meer ongewenst gedrag dan mannen (12% vrouwen, 7,1% mannen).

Bovendien noemen vrouwen relatief vaker dat zij last hebben van seksueel ongewenst gedrag: (21% van de vrouwen, tegenover 6% van de mannen en 11% geslacht onbekend). Mannen rapporteren weer vaker dat zij last hebben van treiteren (19% van de mannen, tegenover 11% van de vrouwen en 11% geslacht onbekend).

Burgers ervaren wat vaker zelf ongewenst gedrag dan militairen (9% van de burgers, tegenover 7,9% van de militairen en 8,4% gemiddeld).



Des te jonger de medewerker is, des te meer ongewenst gedrag ervaren wordt.

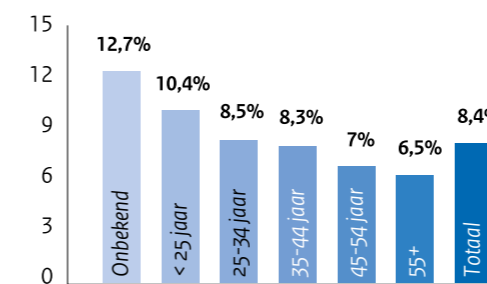


Vrouwen ervaren meer ongewenst gedrag dan mannen.

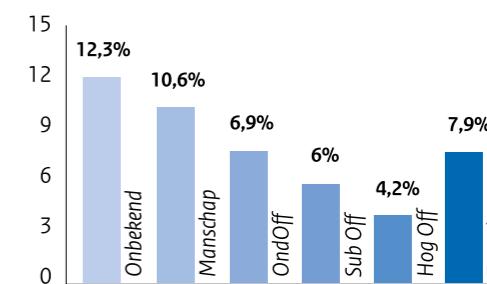


Naarmate de rang/schaal afneemt, neemt het ervaren ongewenst gedrag toe.

Ook wordt er meer ongewenst gedrag ervaren naarmate men jonger is, of een lagere rang of schaal heeft.



Figuur 4: Persoonlijk ongewenst gedrag ervaren naar leeftijd



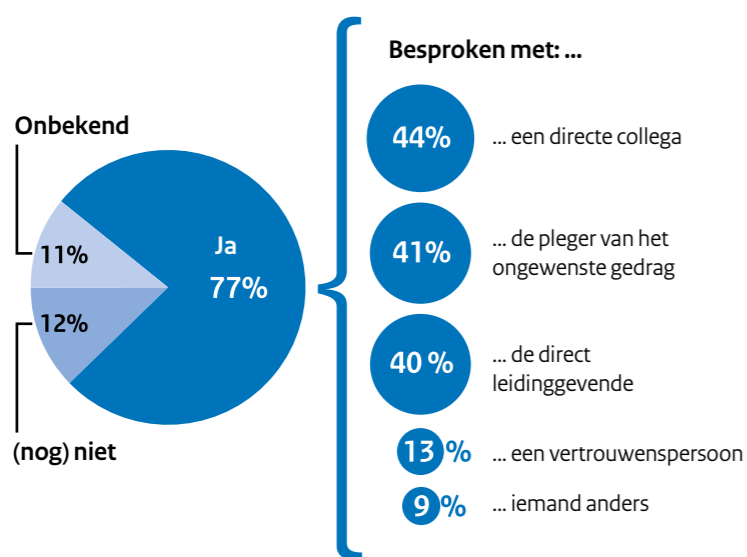
Figuur 5: Persoonlijk ongewenst gedrag ervaren naar rang (alleen militairen)

Met wie wordt ongewenst gedrag besproken?

Van de medewerkers die ongewenst gedrag hebben ervaren, heeft ten minste 77% dit met iemand besproken, 12% (nog) niet en van 11% is dit onbekend.

Als ongewenst gedrag wordt besproken wordt dit ongeveer even vaak besproken met de plegger (41%), een directe collega (44%) of de leidinggevende (40%).

Duidelijk minder vaak wordt ongewenst gedrag met een vertrouwenspersoon besproken (13%) of met iemand anders (9,4%).



Figuur 6: Met wie wordt ongewenst gedrag besproken?



6. Reactief optreden: omgaan met signalen, meldingen en klachten over integriteit

Binnen Defensie gaan we professioneel en respectvol met elkaar om. De Gedragscode en de Gedragsregels Defensie zijn hierin leidend. Toch komen (vermoedens van) integriteitsschendingen voor. Deze vermoedens kunnen gemeld worden in de lijn (bij leidinggevenden) als bespreken op de werkvloer niet afdoende is (tabel 7).

Daarnaast kan er gemeld worden bij het Meldpunt Integriteit Defensie (tabel 8). Onderzoek geeft bij (geconstateerde) integriteitsschendingen de mogelijkheid om van een voorval te leren en maatregelen te nemen om herhaling te voorkomen.

Signalen kunnen ook worden besproken met bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon (tabel 11) of een bedrijfsmaatschappelijk werker (grafiek 13). Een doorverwijzing kan tot een melding leiden. Defensie stimuleert leidinggevenden om conflicten en geschillen – waar mogelijk en wenselijk – buiten de juridische of formele wegen op te lossen. Defensie kent, behalve formele wegen om conflicten en geschillen op te lossen, ook informele wegen zoals ondersteuning door het cluster Alternatieve GeschillenOplossing (AGO).

Overzicht geregistreerde (formele) meldingen

Sinds 2012 heeft Defensie de rapportagesystematiek inzake integriteit in overeenstemming gebracht met de sector Rijk.

In 2020 zijn 314 (vermoedens van) integriteitsschendingen gemeld via de registratiesystemen 'Melding Voorvallen' en 'Politie Bedrijf Processen Systeem'. Dit is 31% minder dan in 2019. Daar waar de aantallen meldingen in de eerste maanden van het jaar nog gelijke pas hielden met eerdere periodes, zorgde de COVID-19 pandemie voor een trendbreuk.

De drie meest voorkomende geregistreerde typen van (vermoedelijke) integriteitsschendingen zijn misdragingen in de privésfeer, ongewenste omgangsvormen en oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen/overschrijding interne regels. Vermeende meldingen over misdragingen in de privésfeer gaan voornamelijk over het plegen van strafbare feiten in de vrije tijd van medewerkers. Meldingen over ongewenste omgangsvormen betreffen meestal (verbale) intimidatie en kwaadspreken. Meldingen over het oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen of overschrijding interne regels gaan voornamelijk over het niet volgen van procedures en drugsgebruik of -bezit.

Bij deze cijfers dient een kanttekening geplaatst te worden. Het PeopleSoft Melden Voorvallen-systeem (PSMV) voor meldingen en registratie

Meldingen van (vermoedens van) integriteitsschendingen via registratiesystemen 2018-2020			
Onderwerpen	2018	2019	2020
Financiële schendingen	46	46	29
Misbruik positie, belangenverstrengeling en bevoegdheden	10	20	14
Lekken en misbruik van informatie	37	54	19
Misbruik van geweldsbevoegdheid	2	3	0
Ongewenste omgangsvormen	136	118	82
Misdragingen in de privésfeer	103	119	107
Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen overschrijding interne regels	120	98	63
Totaal	454	458	314

Figuur 7: Meldingen van (vermoedens van) integriteitsschendingen 2018-2020 in de registratiesystemen 'Melding Voorvallen' en 'Politie Bedrijf Processen Systeem'.

kent tekortkomingen. Niet alle meldingen die bij de leidinggevende zijn gedaan worden daadwerkelijk geregistreerd. Daarnaast kan het voorkomen dat een melding onterecht als een integriteits-schending in het registratiesysteem wordt gezet. Achteraf is het niet meer mogelijk om dit aan te passen.

Er wordt door Directie Veiligheid gewerkt aan een risicomangement systeem dat PSMV moet gaan vervangen. Een module integriteit is in dit systeem ook voorzien. Tot dit systeem operationeel is gaat Defensie gebruik maken van een tijdelijk registratiesysteem waarvoor het bestaande klachtenregistratiesysteem wordt uitgebreid met een module voor integriteit en misstanden.

Meldingen van vermoedens van misstanden (klokkenluidersmeldingen)

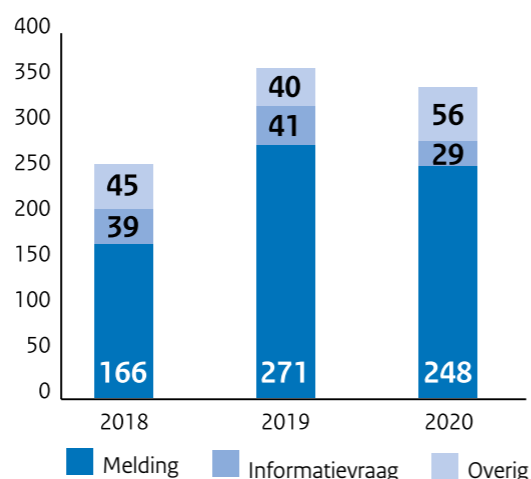
Dit jaar zijn er geen medewerkers geweest die een misstand hebben gemeld waarbij zij een beroep hebben gedaan op de klokkenluidersbescherming. Per 2020 is de 'Interne Klokkenluidersregeling Rijk, Politie en Defensie', als gevolg van de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra), komen te vervallen. De werkgeversverplichtingen en werknemersrechten voortvloeiend uit de Wet Huis voor klokkenluiders zijn opgenomen in het BARD en AMAR.

Meldingen bij het Meldpunt Integriteit Defensie

Bij het Meldpunt Integriteit Defensie (MID) kunnen (vermoedens van) integriteitsschendingen op een veilige en toegankelijke wijze worden gemeld. Naar aanleiding van de aanbevelingen van de Commissie Giebels is het Meldpunt begin 2020 buiten de COID gepositioneerd, direct onder

verantwoordelijkheid van de SG. Dit om medewerkers het vertrouwen te bieden dat hun meldingen zorgvuldig worden aangenomen. De aanpak van meldingen draait om maatwerk: samen met betrokken medewerkers wordt er gezocht naar de meest passende oplossing.

In 2020 zijn er 333 contactmomenten geweest met het Meldpunt, iets minder ten opzichte van 2019. Contactmomenten worden onderverdeeld in meldingen (248 in 2020), informatievragen (29 in 2020) en overige contacten (56 in 2020).



Figuur 9: Overzicht contactmomenten Meldpunt Integriteit Defensie 2018-2020

Er zijn in 2020 ook iets minder meldingen gedaan bij het Meldpunt ten opzichte van 2019. De meeste meldingen hebben betrekking op ongewenste omgangsvormen, misdragingen in de privésfeer en overschrijding van interne regels.

	Informatievraag	Melding
Financiële schendingen	0	11
Misbruik positie, belangenverstrengeling en bevoegdheden	2	8
Lekken en misbruik van informatie	0	6
Misbruik van geweldsbevoegdheid	0	0
Misdragingen in de privésfeer	2	60
Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen	0	8
Overschrijding interne regels	4	50
Ongewenst omgangsvormen	6	80
Overig	15	25
Totaal	29	248

Figuur 8: Contacten Informatievragen en Meldingen met het Meldpunt Integriteit Defensie 2020

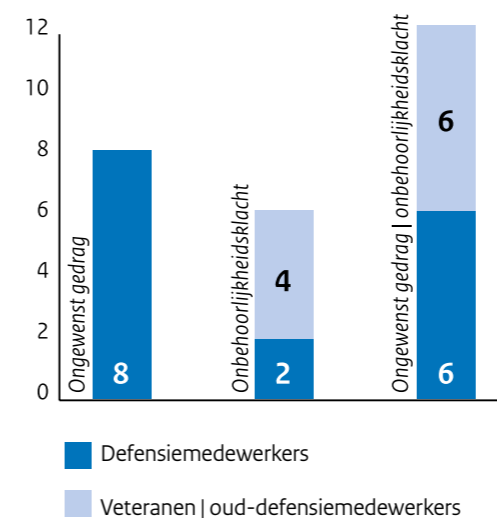
Bij ongewenste omgangsvormen gaat het vaak om meldingen over intimidatie, agressie en niet te bepalen. Bij misdragingen in de privésfeer gaat het vaak om meldingen van burgers buiten Defensie. Het zijn van militair/defensie-medewerker houdt niet op in privésituatie en er wordt regelmatig een beroep gedaan op Defensie om te beslechten. Bij de categorie overschrijding interne regels gaat het vaak over verkeersovertredingen en, in 2020, overtreding van COVID-regels.

Naast feitelijke meldingen, komen er ook informatievragen en overige binnen bij het Meldpunt. Bij overige kan het gaan om doorverwijzing, geen integriteitskwesties en preventief.

Geregistreeerde klachten

De Klachtenregeling Defensie biedt de mogelijkheid om 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 door de Directie Juridische Zaken. Op basis van het klaagschrift wordt de klacht in het klachtenregistratiesysteem geregistreerd als een klacht ongewenst gedrag, onbehoorlijkheidsklacht, of als combinatie van een ongewenste gedraging en een onbehoorlijkheidsklacht.

In 2020 zijn in totaal 26 klachten ingediend door een (oud)medewerker van Defensie (76 in 2019). Daarvan zijn acht klachten geregistreerd als klacht ongewenst gedrag (21 in 2019), zes als onbehoorlijkheidsklacht (17 in 2019) en twaalf als combinatieklacht ongewenst/onbehoorlijk gedrag (38 in 2019). Het aantal klachten is in 2020 significant gedaald ten opzichte van 2019. De daling van het



Figuur 10: Klachten ongewenst en onbehoorlijk gedrag

aantal klachten is mogelijkwijs het gevolg van de COVID-uitbraak en de daarmee gepaard gaande maatregelen, waaronder het thuiswerken.

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

Integriteitsonderzoeken defensieonderdelen

Het bevorderen van integriteit vereist dat vermoedens van integriteitsschendingen zorgvuldig worden opgepakt. Een leidinggevende kan dit op verschillende manieren aanpakken, bijvoorbeeld met mediation, een goed gesprek of het opleggen van een rechtspositionele maatregel. Soms heeft een leidinggevende meer informatie nodig voor een adequate afdoening van een melding. In dat geval kan een integriteitsonderzoek uitkomst bieden. Onderzoek biedt ook de mogelijkheid om te leren van een voorval en maatregelen te nemen om herhaling te voorkomen. Het uitvoeren van een integriteitsonderzoek is een middel om informatie te



Het rapport van de 'Commissie Giebels' heeft ertoe geleid dat het onderzoeksprotocol herzien werd.

verzamen en geen doel op zich.

Op 1 januari 2020 is de herziene SG-Aanwijzing 989 'Interne voorvalonderzoeken Defensie' in werking getreden. De vorige aanwijzing werd in de praktijk als onduidelijk en knellend ervaren. Daarnaast liet het rapport van de commissie Giebels zien dat de vorige aanwijzing op een aantal punten moest worden aangepast.

Eén van de wijzigingen is dat de COID commandanten en leidinggevenden bij integriteitsonderzoeken adviseert over het wel of niet instellen van een onderzoek. Afwijken van dit advies mag alleen indien de SG daar toestemming voor geeft. Ook neemt een onderzoeker van de COID voortaan deel aan elke Commissie van Onderzoek bij integriteitsonderzoeken. Daarnaast worden alle onderzoeksdossiers, onder meer voor evaluatiedoeleinden, centraal opgeslagen bij de COID. Met deze wijzigingen wordt uitvoering gegeven aan de aanbevelingen van commissie Giebels om de kwaliteit van interne onderzoeken te verhogen en te borgen.

In 2020 heeft de COID 11 integriteitsonderzoeken uitgevoerd. Ook heeft de COID zes keer schriftelijk geadviseerd over het wel of niet instellen van een onderzoek. In vijf van deze gevallen is geadviseerd om geen onderzoek in te stellen. De DO'en geven aan dat zij 15 onderzoeken zonder de COID hebben uitgevoerd. De toepassing van de van de SG-Aanwijzing 989 'Interne voorvalonderzoeken Defensie' zal bij de DO'en onder de aandacht worden gebracht.

Een weging is de beoordeling of een vermoeden van een integriteitsschending voldoende concreet is en intern onderzoek gerechtvaardigd.

KMar

De Koninklijke Marechaussee (KMar) is een politieorganisatie en voert haar taken uit op basis van de Politiewet. Gelet op deze bijzondere rol binnen de Krijgsmacht en de daarbij behorende bevoegdheden is het integriteitsbeleid van de KMar op sommige onderdelen strikter vastgesteld en wordt deze strenger uitgevoerd dan bij andere defensieonderdelen. Omdat onderzoeken naar integriteitsschendingen en de daaropvolgende rechtspositionele trajecten binnen de KMar door verschillende afdelingen worden verricht, worden de cijfers van

beide afdelingen apart weergegeven.

In 2020 zijn 103 rechtspositionele trajecten gestart bij de KMar. In 2020 zijn 122 rechtspositionele trajecten afgerond. In 108 gevallen heeft dit geleid tot de conclusie dat er sprake was van een integri-



teitsschending.

Overzicht klachten onderzocht door Commissie Ongewenst Gedrag

Conform de Klachtenregeling Defensie (KD), die per 1 juli 2016 van kracht is, kan de klacht-behandaar bij een klacht wegens ongewenst gedrag een Commissie Ongewenst Gedrag (COG) als klachtadviesinstantie inzetten. Zo'n commissie staat op afstand van klager, aangeklaagden en de eenheid waartoe zij behoren. De COG onderzoekt de klacht en brengt op basis van haar onderzoek een advies uit over de afdoening ervan aan het bevoegd gezag.

In 2020 zijn 8 ontvankelijk verklaarde klachten ontvangen en behandeld door de COG. De meeste klachten hebben meerdere aangeklaagden en meerdere klachtonderdelen.

Maatregelen

De volgende maatregelen zijn in 2020 naar aanleiding van een integriteitsschending genomen:

- 44 ambtenaren zijn ontslagen;
- 49 keer is een ambtsbericht opgemaakt of is de ambtenaar berispt;
- 3 keer heeft verplaatsing plaatsgevonden;
- 59 keer is een andere maatregel genomen.

[Bij andere maatregelen kan gedacht worden aan iemand die voor de eerste keer een licht vergrijp heeft begaan, waarbij betrokkene een waarschuwing krijgt of wordt aangesproken zonder dat dit een rechtspositioneel besluit is.]

Sommige uitgevoerde integriteitsonderzoeken hebben tot meerdere maatregelen geleid. In de overige gevallen is er over de afdoening van het incident nog geen besluit genomen, of de afdoening is nog niet geregistreerd. Het is ook mogelijk dat er een cultuuronderzoek plaatsvindt, waarbij geen directe maatregelen worden genomen maar wel beheersmaatregelen om herhaling te voorkomen.

Geregistreeerde contactmomenten vertrouwenspersonen

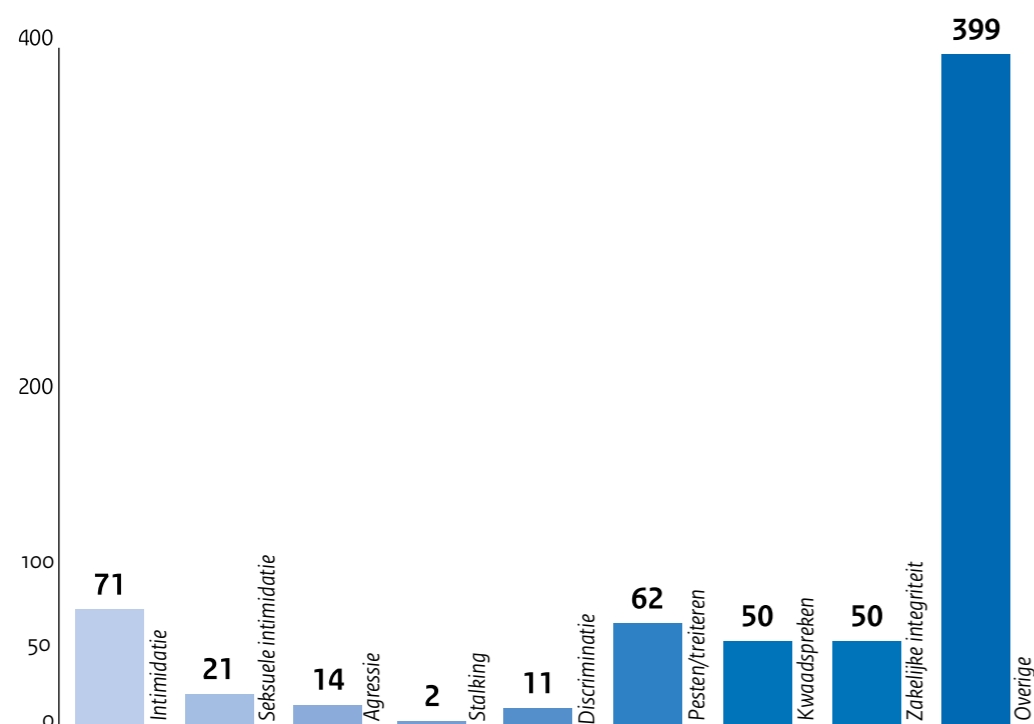
Vertrouwenspersonen zijn er voor de medewerkers. Een medewerker kan een beroep doen op een vertrouwenspersoon (VP), bijvoorbeeld als hij of zij last heeft of heeft gehad van ongewenst gedrag. De VP biedt een luisterend oor aan medewerkers die tegen problemen aanlopen. De VP zoekt samen met de medewerker naar een aanpak die tot een oplossing kan leiden.

Het totaal aantal geregistreeerde onderwerpen door de vertrouwenspersonen in 2020 (680) is toegenomen. De categorie 'overige' is het grootst, en betreft voornamelijk arbeidsconflicten en privéomstandigheden. Naast 'overige' komen intimidatie, pesten/treiteren, kwaadspreken en zakelijke integriteit het meest voor. Het onderwerp 'zakelijke integriteit' wordt sinds 2020 ook geregistreeerd en gerapporteerd, de vertrouwenspersonen worden bijgeschoold over zakelijke integriteit. Met de CVP'en is afgesproken dat de categorie 'overige' verder wordt gespecificeerd.

Het contact met de VP is vertrouwelijk en wordt niet gezien als een melding. Na contact kan wel een melding worden gedaan of een formele klacht worden ingediend. Het contact dat een VP met een medewerker heeft, heet een contactmoment. Contactmomenten worden anoniem geregistreeerd.

Onderwerpen:	2018	2019	2020
Intimidatie	90	109	71
Seksuele intimidatie	34	43	21
Agressie	38	31	14
Stalking	8	9	2
Discriminatie	38	15	11
Pesten/treiteren	115	139	62
Kwaadspreken	65	71	50
Zakelijke integriteit	-	-	50
Overige	155	159	399
Totaal	543	576	680

Figuur 11: Geregistreeerde onderwerpen contactmomenten vertrouwenspersonen 2018-2020



Figuur 12: Geregistreerde contactmomenten vertrouwenspersonen 2020 op basis van onderwerp

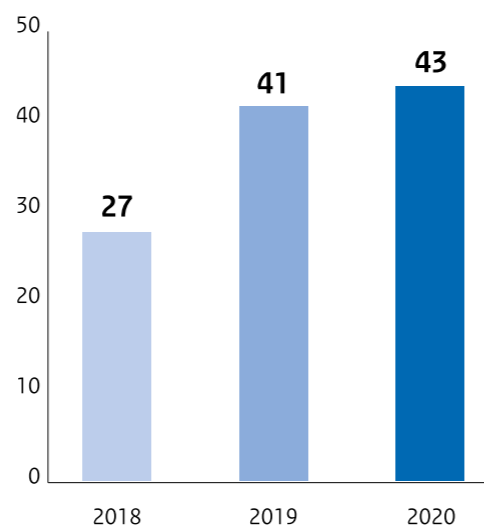
Geregistreerde signalen Dienst Bedrijfsmaatschappelijk Werk (DBMW)

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

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

Bedrijfsmaatschappelijk werkers categoriseren alle gesprekken. Casuïstiek met betrekking tot ongewenste omgangsvormen wordt geregistreerd als ‘arbeid/integriteit’.

Bij DBMW hebben zich de afgelopen jaren meer collega’s gemeld met signalen over integriteitskwesties. Collega’s die te maken krijgen met vormen van ongewenst gedrag lijken zich meer te melden bij de hulpverlening ten opzichte van de voorafgaande jaren.



Figuur 13: Geregistreerde signalen DBMW

Alternatieve Geschillen Oplossing

Conflicten en geschillen komen op alle niveaus in de organisatie voor. Dat kan bijvoorbeeld een botsing tussen een leidinggevende en een ondergeschikte zijn of een ruzie tussen collega’s. Het conflict kan gaan over disfunctioneren, problemen in de onderlinge samenwerking, verzuim of pestgedrag. Ook kan er een geschil ontstaan tussen een externe partij en Defensie.

Indien er sprake is van een geschil of een conflict kan bij het cluster Alternatieve GeschillenOplossing (AGO) advies, mediation of bemiddeling worden aangevraagd. AGO is het expertisecentrum op het gebied van conflicthantering en coördineert de inzet van mediators uit de interne mediatorpool van Defensie. Daarnaast geeft AGO informatie en advies en biedt opleiding en training om de conflictvaardigheid van defensiemedewerkers te bevorderen. AGO werkt daarbij nauw samen met andere ketenpartners en expertisecentra op het gebied van sociale veiligheid, zoals ECLD, CEAG en COID.

In 2020 zijn in totaal 100 aanvragen voor mediation en bemiddeling binnengekomen bij AGO. Hiervan zijn 41 kwesties doorverwezen voor een andere aanpak dan mediation. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat leidinggevendenden op basis van het adviesgesprek met AGO eerst zelf in gesprek gaan, dat zij worden doorverwezen voor teamcoaching naar ECLD of dat de kwestie niet mediabel bleek. 59 kwesties zijn aangeboden aan de mediators. 34 mediations zijn geslaagd, inclusief 7 mediations die al gestart waren in 2019. Veertien mediations zijn niet geslaagd of vroegtijdig gestaakt op verzoek van één van de partijen. Achttien mediations waren op 1 januari 2021 nog niet beëindigd.

Het is niet mogelijk om concreet de relatie tussen het aantal mediations en het aantal klachten, meldingen of onderzoeken te duiden. Aannemelijk is wel dat mediation – of een andere vroegtijdige interventie – de-escalerend werkt bij het vinden van een oplossing voor een kwestie die speelt en daarmee het aantal klachten, meldingen en onderzoeken kan doen afnemen.

Dit is voor Directeur COID en Hoofd AGO aanleiding geweest om in 2020 af te spreken om de samenwerking tussen COID en AGO te intensiveren. De doelstelling hiervan is tweeledig: enerzijds om adviseurs integriteit meer bekend te maken met de inzet van mediation bij integriteitskwesties, inclusief meldingen en klachten, en anderzijds om een kortere lijn te creëren tussen de adviseurs integriteit en AGO voor overleg en advies. De insteek hierbij is om waar mogelijk vroegtijdig te de-escaleren. Door het voorkomen van escalatie kan betrokkenen veel leed bespaard blijven. In 2021 zal de intensievere samenwerking tussen COID en AGO meer vorm krijgen.



7. Toekomstvisie

Waar staan we nu

Een pandemie heeft het leven ontregeld en wij zijn meer dan ooit aangewezen op (het vertrouwen in) elkaar. Sociale veiligheid is daarbij in letterlijke zin van levensbelang geworden. Integriteit en normen over wat kan en wat niet kan, worden sterk beïnvloed door de context van de pandemie. Dat is waar wij staan aan het begin van 2021.

Verbinding

De COID bevordert op proactieve en reactieve wijze de integriteit van Defensie en haar medewerkers. Dat houdt in dat zij inspeelt op actuele ontwikkelingen en anticipeert op toekomstige. Als expertisecentrum probeert zij zo goed mogelijk aan te sluiten bij hetgeen alle collega's nodig hebben om in een sociaal veilige omgeving te kunnen werken. In deze tijd waar de gemeenschappelijk norm niet meer wordt gevormd door fysiek op dezelfde locatie te zijn, en het overdragen van de collectieve waarden digitaal plaatsvindt, is verbinding met elkaar van essentieel belang. Daarom richt de COID zich mede daarop. Het is belangrijk dat wij op afstand weten waar wij voor staan en dat naar elkaar uitdragen.

Beheersing

In de onlangs verschenen Defensievisie 2035 wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan het ethische aspect van toekomstige ontwikkelingen op het gebied van technologie. Innovatie is echter niet alleen voorbehouden aan techniek, maar ontwikkelt zich juist door menselijke interactie en samenwerking. Een steeds intensievere inzet van reservisten, leveranciers en hun medewerkers betekent ook dat integriteitsbewustzijn in verschillende



VERTROUWEN

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

relaties, zowel zakelijk als persoonlijk, een dynamische en voortdurend aanwezige waarde moet zijn en blijven. De aandacht voor zakelijke integriteit is daarom blijvend. Risico's en kwetsbaarheden hebben we steeds beter in beeld, en daarmee is de stap naar beheersing weer dichterbij gekomen.

Regie en communicatie

Voor alles geldt dat het aansluiten bij nieuwe ontwikkelingen gepaard gaat met een blijvende focus op het leren en verbeteren in het 'nu'. Zo zijn er afgelopen jaar in het kader van de herziening van het integriteitsstelsel vele gesprekken gevoerd over wat de behoefte is van medewerkers op het gebied van ondersteuning bij vraagstukken rondom integriteit. De uitkomst hiervan is dat Defensie een rijk aanbod heeft aan mogelijkheden en ondersteuning op het gebied van integriteit, maar dat de regie en communicatie daarover verbeterd kan worden. Dit is dan ook meteen de opdracht voor het komende jaar.



Communicatie is daarbij al lang niet meer het plaatsen van een regelkader op intranet. Zo wordt er nu gewerkt aan de integriteitsapp, waarin informatie, vragen en meldingen aan bod komen. Door middel van infographics en films wordt zo concreet mogelijk aangegeven wat mogelijk is, en dat op een zo toegankelijk mogelijke manier. Ook voor collega's die niet dagelijks toegang tot een computer hebben.

De kwaliteitsimpuls strekt zich uit tot zowel de preventieve als de reactieve activiteiten. Wij willen voorkomen dat er iets gebeurt, maar als dit het geval is, dan moeten we hier adequaat op kunnen reageren. Sinds 2020 is de COID betrokken bij alle integriteitsonderzoeken binnen Defensie (met uitzondering van de KMar). Daarmee wordt beoogd de kwaliteit en onafhankelijkheid van onderzoeken te borgen. Om die reden wordt het aantal onderzoekers in 2021 uitgebreid.

Samen met hen zal de COID de onderlinge samenwerking verder invullen, zodat de vertaling van beleidsdoelstellingen ook daadwerkelijk tot effect op de werkvloer zal leiden. Want dat is waar we het uiteindelijk voor doen; voor onze collega's, voor Defensie, waarbij we staan voor vrede en veiligheid en het beschermen wat ons dierbaar is, en dus ook voor de veiligheid en bescherming van elkaar.

Mr. Rinske Fieten, Directeur COID

Effect op de werkvloer

We houden de beweging die is ingezet vast, want zaken zoals een nieuw registratiesysteem voor integriteitsmeldingen en het ontwikkelen van doorlopende leerlijnen op het gebied van sociale veiligheid zijn een kwestie van vasthoudendheid. De DO'en investeren in het opleiden en aannemen van medewerkers die zich inzetten op het gebied van sociale veiligheid en borgen daarmee de duurzame verankering van alle ontwikkelingen.



Bijlage 1: Koninklijke Marine

Jaarverslag Integriteit CZSK 2020



Inhoudsopgave

1. Appreciatie Commandant	32
2. Integriteitsorganisatie CZSK	33
2.1 Organisatie CZSK	33
2.2 Vertrouwenspersonen	33
2.3 Adviseurs integriteit	34
2.4 Stafmedewerker Integriteit	35
2.5 Integriteitsteam CZSK	35
2.6 Admiraliteitsraad en Compliance board	35
3. Sociale Veiligheid in 2020	35
3.1 Just Culture	35
3.2 Herziening Integriteitsstelsel	35
3.3 Opleidingen en trainingen	36
3.4 Teamtraining	37
3.5 Communicatie	38
4. Registratie integriteitskwesaties	38
4.1 Contactmomenten vertrouwenspersonen en trendanalyse	38
4.2 Peoplesoft applicatie 'Melden Voorval'	40
4.3 Overzicht interne integriteitsonderzoeken en afdoening	42
4.4 Tuchtrect	43
4.5 Onderzoeken Commissie Ongewenst Gedrag (COG)	43
4.6 Overzicht van in HRHD geregistreerde adviezen adviseur integriteit	43
4.7 Preventieve informatie	43
4.8 Adviezen na incidenten	44

1. Appreciatie Commandant



Het jaar 2020 stond in het teken van COVID-19. Dit virus heeft een groot beroep gedaan op onze flexibiliteit en veerkracht. Zo werden alle medewerkers van het Commando Zeestrijdkrachten (CZSK) gedwongen om zijn of haar werk anders in te richten. Voor velen van ons werd thuiswerken de norm. Voor de medewerkers die werkzaam bleven op operationele eenheden of op kantoor, werd werken met de 1,5 meter maatregel een nieuwe realiteit.

Thuiswerken kan eenzaamheid en onzekerheid met zich meebrengen en vergroot soms de kans op problemen in de privésfeer. Mede hierdoor kreeg sociale veiligheid binnen CZSK een gedeeltelijk andere invulling. Het belang van een goed sociaal netwerk binnen onze organisatie wordt hierdoor nog eens onderstreept. CZSK wil een sociaal veilige organisatie zijn. Dit betekent dat wij zijn ingericht op het stimuleren van integer gedrag en het ontmoedigen van schendingen. Wij streven daarom naar zo min

mogelijk schendingen, uitbannen is een illusie, maar als zich (vermoedens van) integriteitsschendingen voordoen worden deze gemeld en waar nodig onderzocht. Alleen op deze manier kunnen wij als organisatie leren van voorvallen en ons zelf steeds verbeteren. Iedere melding die niet goed wordt opgepakt, is er een te veel.

Komend jaar blijft CZSK werken aan 'een integere organisatie'. Onder andere door te blijven inzetten op het stimuleren van integer gedrag en het ontmoedigen van schendingen. Hierin is altijd ruimte voor nieuwe, of verdere ontwikkelingen. Zo wordt in het komend jaar onderzocht of we virtual reality (VR) als instrument kunnen inzetten. Om een beleving te krijgen tegen welke morele dilemma's wij kunnen aanlopen en hoe wij daar als persoon en organisatie mee omgaan. Door de VR-beleving kun je interactieve levensechte situaties simuleren waarbij zichtbaar wordt welke impact handelingen hebben op jezelf, je collega's en de organisatie. Zo werken we ook in 2021 aan een sociaal veiliger omgeving.

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

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

DE COMMANDANT ZEESTRIJDKRACHTEN
Vice-admiraal R.A. Kramer

2. Integriteitsorganisatie CZSK

2.1 Organisatie CZSK

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

Als adviesorgaan, ter ondersteuning van CKAB, is binnen CZSK een integriteitsteam opgericht (I-team). Zie 3.5 voor 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.

2.2 Vertrouwenspersonen

Het Netwerk

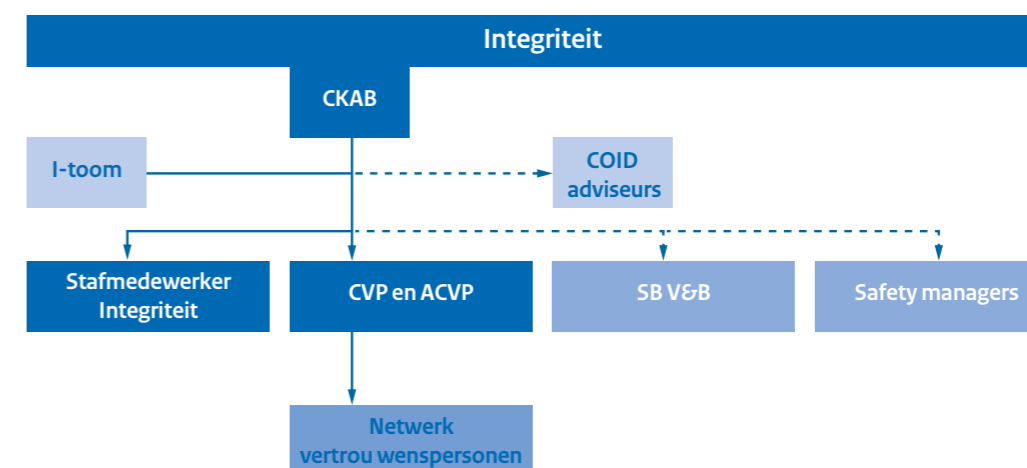
In 2020 bestond het netwerk bij CZSK uit 450 vertrouwenspersonen. 280 vertrouwenspersonen oefenden de functie actief uit, dat wil zeggen: zij waren aangesteld door de commandant van de eigen eenheid. De overige vertrouwenspersonen waren gedurende 2020 niet actief.

Het hele netwerk bestaat uit een combinatie van vrouwen en mannen, zowel militairen als burgers in verschillende rangen en standen en schalen. Percentagegewijs zijn er meer mannelijke dan vrouwelijke vertrouwenspersonen binnen het netwerk. Ook zijn er meer militairen dan burgers. Voor beide uitsplitsingen geldt dat het een realistische afspiegeling is van het personeelsbestand binnen CZSK. Een gevarieerde balans aan vertrouwenspersonen binnen elke eenheid is het uitgangspunt met het doel de drempel om een vertrouwenspersoon te benaderen zo laag mogelijk te houden.



Het symbool van vertrouwenspersonen is elkaar de hand schudden (hoewel in deze COVID-19 tijd alleen metaforisch); als teken voor het verbond dat gesloten wordt tussen de vertrouwenspersoon en de medewerker die steun zoekt, waarbij de laatste onvoorwaardelijk ondersteund wordt. Door COVID-19 heeft het handen schudden een andere lading gekregen, deze verandering liet ook een verschuiving in het type contactmomenten zien. In het hoofdstuk 'registraties integriteitskwesaties' wordt dit inzichtelijk gemaakt.

Het grote netwerk van vertrouwenspersonen wordt sinds 2020 door middel van een nieuwsbrief op de hoogte gebracht van actuele zaken en ontwikkelingen.



Opleidingen, opfrisdagen en bijscholing Gedurende het jaar hebben drie opleidingen in Nederland plaatsgevonden. De geplande vierde opleiding in het Caribisch gebied is in verband met COVID-19 niet doorgedaan. In totaal zijn er 34 collega's door de externe opleider 'Etop' opgeleid tot vertrouwenspersoon. 25 CZSK militairen, 6 burgermedewerkers en 3 militairen van een ander DO hebben de opleidingen, verzorgd door CZSK, succesvol doorlopen.

Vanwege COVID-19 hebben er in 2020 geen opfrisdagen plaatsgevonden. Eind 2019 is de COID gestart met het bijscholen van de vertrouwenspersonen op het gebied van zakelijke integriteit en de klachtenregeling. In 2020 hebben drie bijscholingen plaatsgevonden, waaraan 102 vertrouwenspersonen hebben deelgenomen. De bijscholingen zijn voor alle vertrouwenspersonen verplicht, ongeacht hun actieve of niet-actieve status.

Waardering vertrouwenspersonen

Ieder jaar wordt, als blijkt van waardering, een landelijke dag georganiseerd voor alle vertrouwenspersonen binnen defensie. Helaas heeft deze in 2020 niet kunnen plaatsvinden. Voor alle actieve vertrouwenspersonen is er op een alternatieve wijze waardering uitgesproken. Namens de staatssecretaris hebben de vertrouwenspersonen een dankbrief ontvangen met een chocolade verrassing.

Doelstelling CVP voor 2021

Dit jaar is de start gemaakt met het professionaliseren van het netwerk. 2021 zal in het teken staan van verdere professionalisering. Reeds ontplooide initiatieven, die in 2021 afgerond worden en bijdragen aan deze professionalisering, zijn: Bijscholing van alle vertrouwenspersonen op het gebied van zakelijke integriteit en de klachtenregeling.

Afronding van het project om het netwerk en de belasting van de vertrouwenspersoon beter inzichtelijk te maken. Naar verwachting zullen de uitkomsten van de 450 interviews zorgen voor nieuwe inzichten om het netwerk verder te kunnen professionaliseren.

Paarse opleidingen tot vertrouwenspersoon. De opleidingen tot vertrouwenspersoon zullen vanaf 2021 grotendeels paars georganiseerd worden. Deze kruisbestuiving moet bijdragen aan een extra verdieping van de opleiding. CZSK heeft positieve ervaringen met gemengd opleiden.

Investeren in de bereikbaarheid en bekendheid van de vertrouwenspersoon. Mede door COVID-19 zijn veel 'eenheden van de week' en andere opleidingen, waarin bekendheid aan het netwerk van vertrouwenspersonen wordt gegeven, komen te vervallen. In 2021 zal hier extra aandacht aan worden gegeven.

2.3 Adviseurs integriteit

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

Door de impact van COVID-19 zijn veel doelen en acties van 2020 doorgeschoven naar 2021. Doelen voor 2021 betreffen:

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

2.4 Stafmedewerker Integriteit

Sinds maart 2020 is binnen het kabinet een stafmedewerker integriteit aangesteld. De functionaris ondersteunt CKAB op het gebied van sociale veiligheid. Het creëren van draagvlak binnen CZSK met betrekking tot een sociaal veilige omgeving staat hierbij centraal. In 2020 heeft de stafmedewerker integriteit, samen met Stafbureau V&M de PSA in de Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) een prominente plek gegeven. Deze verbeterde RI&E zal, na toetsing door het CEAG, CZSK breed uitgerold worden.

2.5 Integriteitsteam CZSK

Als adviesorgaan, ter ondersteuning van CKAB, is binnen CZSK het I-team actief. Dit team wordt voorgezeten door de CKAB CZSK. Dit I-team bestaat uit de adviseurs Integriteit van de COID voor CZSK, de (A)CVP CZSK, stafmedewerker Integriteit, het hoofd Juridische Zaken CZSK, namens hoofd P&O het hoofd Aansturing en Regie CZSK, namens de Dienst Geestelijke Verzorging het hoofd Geestelijke Verzorging CZSK, het hoofd Afdeling Communicatie CZSK, het Hoofd Bijzondere Personeelszorg, de Chef der Equipage CZSK, het hoofd Maritieme Teamtraining en Toegepast Leiderschap CZSK en de veiligheidscoördinator van het SBV&M. In verband met het aantreden van een nieuwe CKAB en als gevolg van COVID-19 is de frequentie van overleg in 2020 elke 10 weken geweest in plaats van elke 6 weken. Tijdens het overleg staan actuele zaken met betrekking tot integriteit op de agenda.

2.6 Admiraliteitsraad en Compliance board

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

Vier keer per jaar is integriteit een onderwerp binnen de Compliance Board, een vergadering van de AR die uitsluitend gericht is op fysieke en sociale veiligheid alsmede beveiliging. Aan deze vergaderingen nemen naast CKAB, een adviseur Integriteit en de stafmedewerker integriteit deel. In 2020 waren de nota (na)zorg, voortkomend uit het Plan van Aanpak Verbetering Sociale Veiligheid Defensie, het opnemen van de PSA in de RI&E en het cultuuronderzoek bij de Onderzeedienst de belangrijkste onderwerpen voor de Compliance board.

3. Sociale Veiligheid in 2020

3.1 Just Culture

Just Culture is een model dat ons moet helpen naar een meer sociaal veilige werkomgeving. Het model is restauratief gericht, dus gericht op het herstel en creëren van gezamenlijkheid als basis van leren, in plaats van retributief: het klassieke denken in schuld, schuldige en straf. Binnen defensie is het Just Culture traject een co-creatie van onderzoekers van de Faculteit Militaire Wetenschappen (FMW) van de Nederlandse Defensie Academie (NLDA), medewerkers van de Directie Veiligheid en externe onderzoekers. Het onderzoek gaat over de sociale veiligheid binnen defensie. Het project bestaat uit drie fases; fase 1 is de onderzoeksfase, fase 2 is de experimenteerfase en fase 3 is de evalueer en expliciteerfase. Binnen het CZSK is Zr. Ms. De Zeven Provinciën een van de proeftuinen voor dit onderzoek. Eind 2020 bevindt dit project zich in nog fase 1. Aan boord vinden de interviews plaats. Door de beperkingen, welke zijn opgelegd in verband met COVID-19, neemt het project meer tijd in beslag dan gepland.

3.2 Herziening Integriteitsstelsel

De Secretaris Generaal (SG) heeft opdracht gegeven om – waar mogelijk – het integriteitsstelsel te herzien en te vereenvoudigen. Het integriteitsstelsel van defensie ziet toe op hoe een medewerker een melding kan maken, hoe een integriteitsonderzoek moet plaatsvinden, maar het gaat ook over de rol van de commandant. Daarnaast komt de inhoud in de opleidingen aan bod en aan welke spelregels defensiemedewerkers zich moeten houden.

In lijn met hoe de nieuwe gedragscode is ontwikkeld, zijn er dit jaar door de Directie Veiligheid in samenwerking met de adviseurs integriteit dialoogtafels bij alle DO's georganiseerd. Twee van deze dialoogtafels hebben bij CZSK plaatsgevonden. Tijdens de dialoogtafels zijn de wensen en ideeën rondom een herzien stelsel verzameld. De eerste dialoogtafel bestond uit een vertegenwoordiging van medewerkers die meedachten over de herziening van het integriteitsstelsel vanuit het perspectief 'medewerker'. De tweede dialoogtafel bestond uit een vertegenwoordiging van leidinggevendenden die meedachten vanuit het perspectief 'leidinggevende'.

Van alle DO's wordt de input, voortkomend uit deze dialoogtafels, verzameld en aan de SG aangeboden. In het eerste kwartaal van 2021 wordt een terugkoppeling aan de deelnemers van de dialoogtafels verwacht welke aanbevelingen zijn meege-nomen.

3.3 Opleidingen en trainingen

Leerlijnen en gastlessen

Structureel wordt integriteit behandeld in de initiële opleidingen en de loopbaanopleidingen CZSK als onderdeel van de doorlopende leerlijnen. Het ontbrek bij Opleidingen Koninklijke Marine (OKM) aan een basisdocument waarin veiligheid goed staat omschreven (typen veiligheid en bijbehoren-de prestatiecriteria). Om sociale en fysieke veilig-hed en beveiliging goed te verankeren in de oplei-dingen is er in 2020 gestart met het opstellen van dit veiligheidsdocument.

Dit heeft geresulteerd in een concept-document waarin de soorten veiligheid beschreven staan, voor welke type medewerkers de voorgeschreven richtlijnen gelden, welke taken gelden voor de ver-schillende typen medewerkers en welke prestatie-indicatoren gelden. In samenwerking met SB V&M, Defensie Bewakings- en Beveiligingsorganisatie (DBBO) en de safety managers is dit eerste concept tot stand gebracht. Het document zal naar ver-wachting in 2021 definitief worden.

Verder geven de CVP, de adviseurs integriteit, de Chef der equipage CZSK en de stafmedewerker integriteit structureel les als gastspreker in de vol-gende opleidingen:

- Leergang Management Vorming (LMV) 1, doel-groep matrozen die korporaal worden. Deze opleiding is 19 keer gegeven in 2020. LMV 4, doelgroep sergeant-majoor en LTZ 20C en gelijkgestelde burgers. Deze is twee keer georganiseerd.
- Chef der Equipage opleiding (CDE), doelgroep (aankomend) Chef der Equipage, deze is een keer georganiseerd.
- Commandanten Informatie Opleiding (CIO). Deze is een keer georganiseerd.
- Pre-Joint Tertiaire Vorming (Pre-JTV), doelgroep (aankomend) stafadjudanten . Deze is een keer georganiseerd.
- Caf-oudste opleiding, voor matrozen die de functie van cafetaria oudste krijgen. Deze is een

- keer gehouden;
- De opleiding Veiligheid Management Systemen Defensie (VMS def) heeft als doelgroep aankomende startende (staf-)functionarissen en lei-dinggeevenden. In deze opleiding is PSA in de RI&E toegevoegd in 2020. Deze is twee keer gehouden.
- In 2020 is de introductie cursus Personeel Organisatie Financiën en Materieel (PO€M) als pilot gestart bij de Directie Materiële Instandhouding (DMI). Deze cursus is voor nieu-we leidinggeevenden binnen DMI. In de toekomst wordt deze cursus ook aan nieuwe medewerkers binnen deze directie gegeven. De cursus is een keer gehouden.
- In verband met COVID-19 zijn diverse geplande opleidingen vervallen waardoor opleidingen en trainingen minder zijn gegeven ten opzichte van voorgaande jaren.

Workshops en voorlichting op maat

Op verzoek van een afdelingshoofd of comman-dant verzorgen de adviseurs integriteit en de CVP workshops en voorlichtingen op maat. In 2020 is door COVID-19 de planning gewijzigd. Vlak voor de intelligente lockdown in maart is de workshop KIMONO gegeven.

KIMONO

In deze workshop draait het om gesimuleerde situaties waarbij integriteitsschendingen (zakelijke en sociale) aan de orde worden gesteld waarop deelnemers direct moeten reageren. Deze work-shop kan uitgevoerd met management teams (MT's) of tijdens de LMV's. Twee adviseurs integri-teit voor het CZSK begeleiden de cursisten en spe-len de verschillende 'rollen' in de cases.

Training morele oordeelsvorming

Binnen de afdeling Personeel en Organisatie (P&O) worden incidenteel trainingen morele oor-deelsvorming gevolgd. In 2020 is de training een keer georganiseerd.

Crew Resource Management

De School voor Maritieme Vorming en Bedrijfsvoering Onderwijs (SMVBO) heeft een leer-lijn Crew Resource Management (CRM). In elke LMV is een stuk CRM in de lesstof geïntegreerd. Binnen CRM is onder andere aandacht voor het bouwen aan een (psychisch) veilige werkomgeving en het aanwezig zijn van een 'speak up' cultuur. Het CRM samenwerkingsverband bestaande uit Maritieme Teamtraining en Toegepast Leiderschap

(MTTL), SMVBO en het Koninklijk Instituut Marine (KIM) heeft de basisopleiding CRM ontwikkeld. Deze 2-daagse opleidingen die in de catalogus en opleidingskalender van het SMVBO gepland ston-den, zijn door COVID-19 geannuleerd in 2020. Ook is de internationale IMM (Instructor Model Manager) CRM-opleiding, gegeven door gasti-structeurs van de United States Navy (USN) in april door COVID-19 niet doorgestaan. Hierdoor heeft de doelgroep van de IMM CRM (begeleiders/ instructeurs/opleiders van de Marine Training Command/Sea Training Command (MTC/STC) en de KM scholen) die nog niet CRM opgeleid zijn, niet de gewenste CRM-opleiding gevolgd. In maart 2021 staat een IMM CRM opleiding gepland.

3.4 Teamtraining

In 2020 heeft het bureau MTTL wel trainingen ver-zorgd aan voornamelijk operationele CZSK eenhe-den in hun opwerktraject. Door COVID-19 heeft MTTL maar minimaal deze training kunnen geven.

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 van de een-heid om te praten over hoe integriteit bij de een-heid wordt vormgegeven. Daarnaast vindt er over-leg plaats over of ondersteuning gewenst is in de vorm van bijvoorbeeld een risicoanalyse integri-teit, training of voorlichting. De CVP spreekt gedu-rende deze week met de vertrouwenspersonen van de eenheid. In 2020 hebben de adviseurs inte-griteit en de CVP niet kunnen deelnemen aan deze 'Eenheid van de week' in verband met COVID-19.

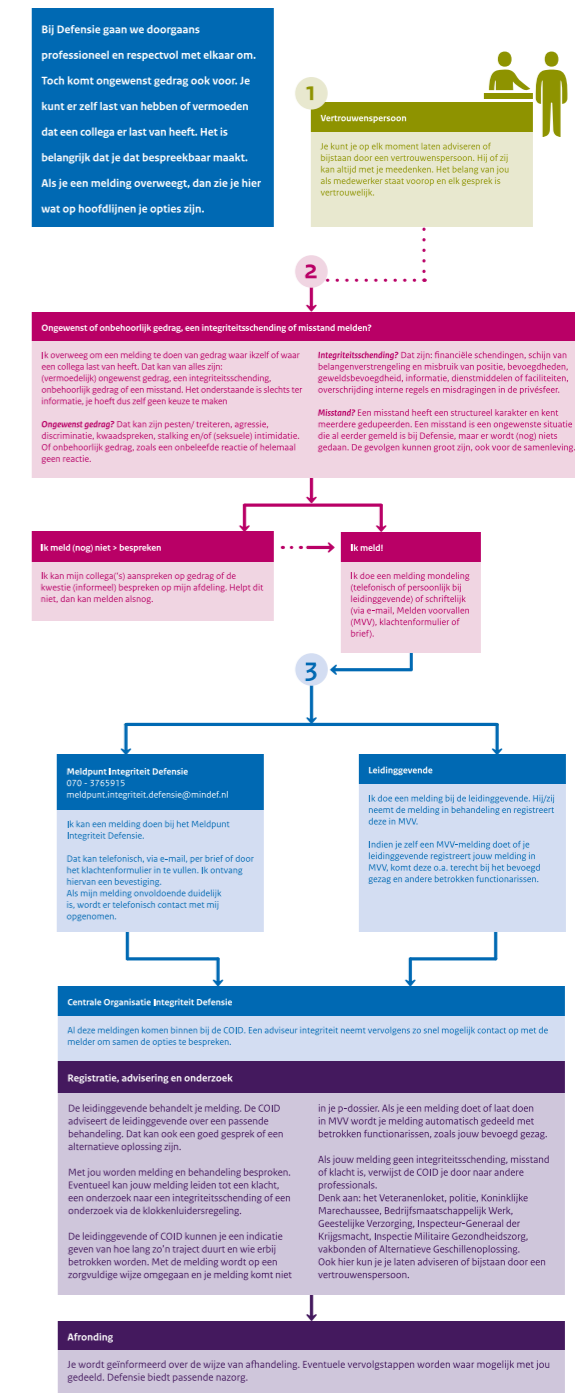
Week van de werkstress en week van de integri-teit

Tijdens de week van de werkstress zijn er work-shops gegeven over de PSA in de RI&E. Sociale vei-ligheid is een onderdeel van de PSA. Het inzien van het belang van PSA in de RI&E bevordert de aan-dacht voor het welzijn van de medewerker. Hierdoor kunnen beheersmaatregelen sneller en adequater opgepakt worden.

In het kader van de week van de integriteit heeft CZSK een integriteitseditie van de Leiderschap Integriteit Veiligheid en Environment (LIVE)-flash uitgegeven. Daarnaast is er een postercampagne gestart. De infographic 'Hoe meld ik' is uitgewerkt in postervorm, ook is de infographic via

narrowcasting op diverse beeldschermen op de nieuwe haven in Den Helder getoond. In alle gebouwen op de Marinebasis Den Helder hangt de poster. Hiermee beoogt CZSK de kennis over mel-dingen over ongewenst gedrag of een integriteits-schending door werknemers te verhogen.

Hoe meld ik ongewenst gedrag of een integriteitsschending?



De Directie Materiele Instandhouding (DMI) geeft tijdens de week van de integriteit elke dag aandacht aan een integriteitsthema. Via narrow casting en met behulp van de infographic worden de thema's ondersteund en wordt de week afgesloten met een quiz over morele dilemma's. Na afloop ontvangen de deelnemers een digitale goody bag met naslagwerk en linkjes naar documenten voor nadere informatie of verdieping. Als vervolg op deze week staan in het eerste kwartaal van 2021 de werkoverleggen binnen DMI speciaal in het teken van integriteit. Tijdens deze overleggen praten de medewerkers samen met de vertrouwenspersonen van DMI over sociale veiligheid, de personeelszorgketen, persoonlijke kwetsbaarheden en ongewenst gedrag op de (digitale) werkvloer.

3.5 Communicatie

Algemeen

Op de intranetpagina Integriteit van CZSK is veel informatie te vinden over het onderwerp Integriteit. Zowel voor de lijnmanager als de medewerker. Ook het jaarverslag, handige documenten, presentaties en informatiekaarten over integriteitszaken zijn op de intranetpagina terug te vinden. Op regelmatige basis verstuurt CZSK een commandantenmail waarin het onderwerp integriteit centraal staat. Zo is er in 2020 onder andere in een commandantenmail over de nota (na)zorg gecommuniceerd. Tijdens commandantenvergaderingen staat integriteit ook op de agenda.

LIVE-flash

Periodiek publiceert CZSK de LIVE-flash uit naam van de plaatsvervangend commandant Zeestrijdkrachten (PC-ZSK). Hierin worden onderwerpen behandeld die gaan over Leiderschap, Integriteit, Veiligheid en Environment (LIVE). Deze LIVE-flash wordt verstuurd naar alle commandanten, directeuren, hoofden van afdelingen en chefs der equipage om binnen hun eenheid te delen. Daarnaast wordt de LIVE-flash ook gepubliceerd op het KM-intranet. In 2020 stond zowel in juni als december de LIVE-flash in het teken van integriteit.

Incidentencommunicatie

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

4. Registratie integriteitskwesaties

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

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

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

4.1 Contactmomenten vertrouwenspersonen en trendanalyse

De contactmomenten met vertrouwenspersonen zijn met ingang van 2020 anders geregistreeerd. Tot en met 2019 werd elk contactmoment met een melder door een vertrouwenspersoon geregistreeerd, nu vindt registratie per casus plaats. Deze nieuwe manier van registreren verlaagt de administratieve belasting van de vertrouwenspersoon en verhoogt het inzicht van input per casus. Het registratieformulier geeft namelijk de mogelijkheid om de uren te registreren per casus, waardoor de belasting van de vertrouwenspersoon beter inzichtelijk wordt. Door de wijziging in registreren is een goede vergelijking met voorgaande jaren niet mogelijk.

Ondanks de wijziging in de manier van registreren, die logischerwijs een daling van de cijfers had moet laten zien, is ten opzichte van 2019 een flinke toename te zien. In 2019 is het Bureau Vertrouwenspersonen onderbemand geweest, wat ervoor gezorgd heeft dat minder persoonlijke aandacht was voor het netwerk. Sinds januari 2020 is

het bureau volledig bemand en zelfs uitgebreid met een full time assistent. Dit heeft ervoor gezorgd dat er meer contact is geweest met de vertrouwenspersonen en meer betrokkenheid richting het netwerk, met als resultaat een actiever

netwerk en een toename van de registraties. De cijfers geven ten opzichte van 2019 een realistischer beeld van al het werk dat wordt verzet door de vertrouwenspersonen. De tabel met geregistreeerde onderwerpen van de

Geregistreeerde onderwerpen vertrouwenspersonen 'sociale integriteit'			
	2018	2019	2020
Ongewenste omgangsvormen			
Intimidatie:			
Intimidatie	11	6	17
Seksuele intimidatie	2	2	8
Agressie:			
Fysiek	2	2	2
Verbaal			2
Stalking	1	1	1
Kwaadspreken	10	3	7
Pesten en/of treiteren	10	11	11
Discriminatie:			
Ras			3
Geslacht	3 totaal	2 totaal	1
Seksuele geaardheid			1
Transseksualiteit			
Politieke overtuiging			
Godsdienst en/of levensovertuiging			
Handicap en/of chronische ziekte			
Burgerlijke staat			
Leeftijd			
Nationaliteit			
Arbeidsduur			
Soort contract			
Zakelijke integriteit:			
Financiële schending			1
Lekken en/of misbruik informatie			
Misbruik positie/bevoegdheid/belangenverstremming	In overig	In overig	3
Misbruik dienstmiddelen/faciliteiten			1
Overschrijding interne regels			5
Anders			2
Arbeidsconflict	In overig	In overig	36
Privé omstandigheden	In overig	In overig	19
Overig	48	31	26
Totaal	87	59	146

Figuur 1

vertrouwenspersonen is met ingang van 2020 gedetailleerder inzichtelijk gemaakt. Waar in voorgaande jaren onder 'Overig' ook de zakelijke integriteit, arbeidsconflict en privéomstandigheden stonden, is dit nu apart opgenomen in de tabel. Voor het vergelijken met de twee voorgaande jaren dient hier bij 'Overig' rekening mee te worden gehouden. Bij discriminatie is inzichtelijk gemaakt op welke gebieden gediscrimineerd wordt. Door dit gedetailleerder overzicht worden de ongewenste omgangsvormen transparanter inzichtelijk. Daarnaast wordt ook inzichtelijk gemaakt dat de vertrouwenspersoon steeds vaker voor meer onderwerpen benaderd wordt dan uitsluitend voor ongewenste omgangsvormen. In totaal is 839,5 uur besteed aan de 146 casussen in het afgelopen jaar. Een casus beslaat gemiddeld zo'n 5 uur en 45 minuten. De CZSK VP heeft gemiddeld 0,5 casus per jaar.

In 2020 is gedurende het jaar een verschuiving waargenomen in de onderwerpen van de registraties. Waar de vertrouwenspersoon de eerste helft van 2020 veelal werd benaderd voor de 'klassieke' vormen van ongewenst gedrag (agressie, pesten, treiteren (seksuele) intimidatie, discriminatie en/of kwaadspreken), zagen we in de tweede helft van 2020 een toename op het gebied van zakelijke integriteit (arbeidsconflicten) en privéomstandigheden.

Een voorzichtige aanname kan zijn dat door de toename van het thuiswerken, de interactie op de werkvloer is verminderd en dat daarmee het klassieke ongewenste gedrag ook is verminderd.

Daarnaast vraagt de nieuwe wijze van werken om een verandering in de manier waarop wij jaren lang hebben gecommuniceerd, en een andere vorm van leidinggeven. Deze verandering lijkt weerstand met zich mee te brengen. De toename van de registraties op het gebied van privéomstandigheden kunnen verklaard worden door de uitbraak van COVID-19. Thuiswerken, thuisquarantaines en in sommige casussen verhoogde gezondheidsrisico's die thuis voelbaar zijn, zijn mogelijk onderliggende redenen.

4.2 Peoplesoft applicatie 'Melden Voorval'

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 MVV-systeem geregistreerd wanneer het vermoeden van een schending bestaat. Pas in de afdoening kan worden vastgesteld of er daadwerkelijk sprake is van een schending.

Een melding integriteit die door een medewerker van het CZSK in het MVV-systeem wordt gemeld, wordt bekend gesteld in de hiërarchie lijn en daarnaast bij de adviseur integriteit, Juridische Zaken, Aansturing en Regie P&O en de Afdeling Communicatie.

Het aantal meldingen in 2020 ligt in lijn met het aantal meldingen van voorgaande jaren en laat een lichte daling zien.

De categorie van een melding wordt bepaald door degene die de melding in Peoplesoft registreert. Meldingen over ongewenste omgangsvormen gaan voornamelijk over pesten/treiteren, kwaadspreken en (seksuele) intimidatie. Meldingen over oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen of overschrijding van de interne regels gaan voornamelijk over niet opvolgen van procedures, drugsgebruik of misbruik van de dienstmiddelen. Meldingen over misdragingen in de privésfeer zijn vaak meldingen over agressief gedrag in de vrije tijd van medewerkers. Indien het strafbare feiten betreft wordt de Koninklijke Marechaussee (KMAR) betrokken.

Geregistreerde meldingen van vermoedelijke voorvallen in Peoplesoft			
	2018	2019	2020
Financiële schendingen	17	6	8
Misbruik positie, bevoegdheden en belangenverstoring	1	2	5
Lekken en misbruik van informatie	4	4	0
Misbruik van geweldsbevoegdheid	1	0	0
Ongewenste omgangsvormen	27	19	28
Misdragingen in de privésfeer	13	20	15
Oneigenlijk gebruik dienstmiddelen/ overschrijding interne regels	28	34	23
Totaal	91	85	79

Figuur 2

4.3 Overzicht interne integriteitsonderzoeken en afdoening

Ten aanzien van onderstaande tabel worden de volgende opmerkingen gemaakt:

- Het aantal interne onderzoeken is in 2020 aanzienlijk omlaag gegaan. Met ingang van 2020 is een nieuwe Aanwijzing SG Interne voorvalonderzoeken Defensie in werking getreden. In deze nieuwe aanwijzing heeft de COID een centrale rol gekregen bij integriteitsonderzoeken. Aangezien het inzetten van een intern defensieonderzoek een zwaar middel is, dient dit niet lichtzinnig worden ingezet. Tevens dient sinds dit jaar, een intern defensieonderzoek aan een aantal formele vereisten te voldoen voordat het als dusdanig wordt aange-merkt. In het jaarverslag van 2019 is hiervan reeds melding gemaakt.
- Het totaal aantal maatregelen is gebaseerd op het aantal integriteitsonderzoeken dat bekend is geworden bij bureau aansturing en regie van P&O. Een maatregel wordt afgedaan middels een advies van de hoor- en adviescommissie (HAC). Bronnen hiervoor zijn:
 - MVV-meldingen;
 - interne defensieonderzoeken;
 - straffenformulieren;
 - COG-rapporten;
 - vonnissen van de militaire kamer van de rechtbank Gelderland en arresten van de militaire kamer van het gerechtshof Arnhem-Leeuwarden;
 - strafrechtelijke informatie van het Openbaar Ministerie;
 - ambtsberichten;
 - rapportages verstoorde arbeidsverhoudingen.
- Het aantal MVV-meldingen en het aantal afdoeningen zijn niet één op één aan elkaar gekoppeld, doordat bij CZSK meerdere bronnen zijn die leiden tot een afdoening. Daarnaast kan een MVV leiden tot meerdere afdoeningen als er meerdere personen bij betrokken zijn geweest bij eenzelfde incident. Voor dit overzicht zijn de onderzoeken uitgevoerd door het SB V&M niet meegerekend.
- Het aantal van 35 'geen maatregelen' is het aantal waarschuwingsbrieven dan wel kennisgevingen (zonder waarschuwing) dat is verstuurd. Uitgangspunt is dat hieraan geen hoorzitting van de hoor- en adviescommissie voorafgaat, al kan een waarschuwingsbrief ook volgen na een HAC. Bijvoorbeeld bij alcohol in het verkeer zonder rechtstreekse relatie met de dienst, wordt - afhankelijk van de hoeveelheid en de omstandigheden - aangegeven dat dit gedrag niet wordt verwacht en dat betrokkene zijn gedrag moet aanpassen zonder dat er een concrete maatregel worden opgelegd. Kennisgevingen worden bijvoorbeeld verstuurd als iemand inmiddels al de dienst heeft verlaten of bij sepot van de strafzaak in verband met drugs, terwijl iemand wel voldoende betrokken is geweest bij drugs.

Aantal onderzoeken vermoedelijke integriteitsschendingen				
	2018	2019	2020	
Aantal interne integriteitsonderzoeken:	30	37	1	
Gestarte onderzoeken	6	6	1	
Afgeronde onderzoeken	24	31	1	
Aantal geconstateerde schendingen van integriteit	13	5	0	
Afdoening	2018	2019	2020	
	Totaal (integriteit + overige)	Totaal (integriteit + overige)	Integriteit onderzoeken	Overige maatregelen
Ontslag	16	19	0	15
Berisping of ambtsbericht	5	5	0	4
Gedwongen verplaatsing	7	9	0	4
Overig maatregel	3	1	0	0

Figuur 3: Overzicht interne integriteitsonderzoeken en afdoening

¹ Conform SG A/989 met instellingsbeschikking.

4.4 Tuchtrect

Het militair tuchtrect is een middel om op korte termijn duidelijk te maken dat ongewenst gedrag niet wordt geaccepteerd. In 2020 is een flinke daling te zien in het aantal tuchtzaken. De voornaamste oorzaak van deze daling is gelegen in de opgelegde COVID-19 maatregelen. De meeste tuchtvergrijpen in 2020 zijn gepleegd bij operationele eenheden en opleidingseenheden, aangezien de taken van deze eenheden doorgang moesten vinden. Ook bij deze eenheden zien we een daling, waarbij dit waarschijnlijk mede is veroorzaakt door de opgelegde beperking om niet te mogen passagieren. Daarentegen is ook een aantal militairen gestraft wegens overtreding van de binnen CZSK opgelegde maatregelen inzake COVID-19, zoals het doorbreken van een ingestelde bubbel.

Aantal tuchtvergrijpen

2018	2019	2020
249	281	190

4.5 Onderzoeken Commissie Ongewenst Gedrag (COG)

In 2020 zijn vijf schriftelijke klachten over ongewenst gedrag ingediend. Deze zijn door de klachtbehandelaars aangeboden aan de COG. Drie van de vijf klachten zijn eveneens geregistreerd

middels een MVV via CZSK. De vierde zaak loopt via de Bestuursstaf (waardoor CZSK de MVV niet ziet).

4.6 Overzicht van in HRHD geregistreerde adviezen adviseur integriteit

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

4.7 Preventieve informatie

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

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

Geregistreerde preventieve informatie			
	2018	2019	2020
Voorkomen van financiële schendingen	0	0	1
Voorkomen van misbruik positie en belangenverstremgeling	15	7	3
Voorkomen van lekken en misbruik van informatie	0	0	0
Voorkomen van misbruik van geweldsbevoegdheid	0	0	0
Voorkomen van ongewenste omgangsvormen	2	1	3
Voorkomen van misdragingen in de privésfeer	0	2	0
Voorkomen van oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen/fac.	1	0	0
Voorkomen van overschrijding interne regels	1	0	1
Overige	5	9	6
Totaal	24	19	14

Figuur 4: Geregistreerde preventieve informatie

4.8 Adviezen na incidenten

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

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

Registratie besluiten nevenwerkzaamheden
De Regeling Nevenwerkzaamheden verplicht medewerkers om nevenwerkzaamheden, die mogelijk de dienst kunnen raken, te melden via een registratieformulier. De adviseur integriteit adviseert CZSK hierover een besluit te nemen. Niet alle nevenwerkzaamheden zijn meldingsplichtig.

Het komt voor dat medewerkers hun (voorgenomen) nevenwerkzaamheden voorleggen aan de adviseur integriteit om deze te beoordelen op deze meldingsplicht. In de hierna genoemde aantallen zijn alleen de gedane registraties opgenomen. Bij een advies over nevenwerkzaamheden wordt in overleg met de melder gekeken naar mogelijke raakvlakken van de nevenwerkzaamheden met de functie binnen Defensie. Als er raakvlakken zijn die tot integriteitsschendingen kunnen leiden, of mogelijk (onterechte) beschuldigingen hiervan, wordt waar mogelijk het advies gegeven de nevenwerkzaamheden zo aan te passen dat de risico's worden geminimaliseerd. CZSK heeft in alle gevallen het advies overgenomen.

In 2020 is in totaal 12 keer een advies op een registratie nevenwerkzaamheden uitgebracht. Dit is een daling ten opzichte van de jaren daarvoor. Het is mogelijk dat COVID-19 hierin een rol heeft gespeeld.

Geregistreerde adviezen na incident			
	2018	2019	2020
Financiële schendingen	0	5	3
Misbruik positie en belangenverstremgeling	3	3	4
Lekken en misbruik van informatie	0	1	2
Misbruik van geweldsbevoegdheid	0	0	0
Ongewenste omgangsvormen	24	30	45
Misdragingen in de privésfeer	2	7	15
Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen/fac.	4	5	3
Overschrijding interne regels	8	9	16
Overige	3	9	11
Totaal	44	69	99

Figuur 5: Geregistreerde adviezen na incident

Gegeven adviezen nevenwerkzaamheden			
	2018	2019	2020
Positief advies	18	21	11
Negatief advies	0	0	1
Totaal	18	21	12

Figuur 6: Gegeven adviezen nevenwerkzaamheden

Bijlage 2: Koninklijke Landmacht

Jaarverslag Integriteit CLAS 2020



Inhoudsopgave

1. Appreciatie Commandant	48
2. Inleiding	49
3. Organisatie Sociale Veiligheid & Integriteit CLAS	50
3.1 De eenheden van het CLAS	50
3.2 Bedrijfsveiligheid CLAS (reorganisatie)	50
3.3 Netwerk vertrouwenspersonen CLAS	50
3.4 Integriteitsadviseurs COID	51
4. Plan van aanpak Versterking Sociale Veiligheid & Integriteit	51
4.1 Gedragscode	51
4.2 Cultuur: bespreken en aanspreken	52
4.3 Opleiding, Training en Vorming	53
4.4 Leiderschap	54
4.5 Meldingen: meldingsbereidheid & behandeling van meldingen	54
5. Preventieve en bevorderende maatregelen	55
5.1 Initiatieven CLAS breed	55
5.2 Initiatieven Staf CLAS	56
5.3 Initiatieven bij de eenheden	57
5.4 Initiatieven COID	58
6. Reactieve maatregelen	58
6.1 Meldingen Voorval in PeopleSoft (MVV)	59
6.2 Overzicht interne integriteitsonderzoeken en afdoening	60
6.3 Overzicht geregistreerde onderwerpen vertrouwenspersonen	62
6.4 Overzicht van in HRHD geregisterde adviezen integriteitsadviseurs	63
6.5 Registratie besluiten nevenwerkzaamheden	64
6.6 Integriteit en reservisten	65

1. Appreciatie Commandant



Door actief aandacht te besteden aan Sociale Veiligheid & Integriteit binnen het CLAS geef ik invulling aan mijn command message:

Een landmacht die levert, die samenwerkt en waar het prettig werken is.

De omstandigheden waarin wij opereren zijn in toenemende mate complex en betreffen het hele conflictspectrum. Dat vraagt om een organisatie die in z'n totaliteit over een breed palet van kennis, vaardigheden en benaderingswijzen beschikt die al naar gelang de opdracht flexibel kan worden samengesteld en ingezet. Deze kunnen niet allemaal in een individu worden gevonden. We hebben elkaar nodig om iets groters te kunnen neerzetten dan dat we individueel zouden kunnen. Dat vereist van onze medewerkers dat zij zich zonder persoonlijke randvoorwaarden en voorkeuren kunnen verbinden met een ander in een gemeenschappelijk doel. Dat we ons openstellen naar elkaar, nieuws-

gierig zijn en van elkaar kunnen leren hoe een ieder met zijn of haar unieke inbreng bijdraagt aan dat gemeenschappelijke doel. Dat we elkaar niet willen vormen naar ons eigen beeld, maar dat we onze collega's stimuleren om het beste uit zichzelf te halen. Dat we telkens zoeken naar een balans tussen persoonlijke en de gemeenschappelijke belangen en hierin zoeken naar win-win mogelijkheden. En dat we kunnen lachen om en genieten van elkaars verschillen die uiteindelijk in het niet vallen bij wat we van nature gemeenschappelijk hebben: de wens om gelukkig te zijn en hieraan uiting te geven. Dat we oog hebben voor de paradoxale opdracht die onze organisatie daarin heeft: dat we soms moeten vechten voor ons geluk. En dat we daarin bij elkaar steun vinden en goede moed houden.

Een sociaal veilig en integer werkklimaat is niet een punt dat je bereikt of iets wat een of andere afdeling wel even voor je regelt; het is een continu proces van onderlinge afstemming. Van loslaten van belemmerende patronen en creëren van stimulerende. Normen verschuiven, context wijzigt. Wat gisteren nog een goed idee leek, kan vandaag minder briljant lijken. Wat nu normaal is, is morgen misschien niet meer acceptabel. Daarom hecht ik belang aan actieve aandacht voor sociale veiligheid en integriteit en dat we hierin systematisch en systemisch werken in een cyclus die borgt dat we niet verslappen op dit onderwerp of dat we pas in actie komen als "het kwaad al is geschied". Tot mijn genoegen zie ik dat ook in het afgelopen jaar, onder de bijzondere omstandigheden die COVID-19 met zich meebrengt, we blijven omzien naar elkaar en we ons onverminderd blijven inzetten voor een prettig werkklimaat. De meeste eenheden beschikken inmiddels over een adviseur die op dit vlak de coördinatie binnen de eenheid op zich kan nemen. We kijken hoe we deze mindset in opleiding, training en vorming nadrukkelijker kunnen meegeven aan onze medewerkers. En er worden binnen de landmacht veel initiatieven ontplooid om vaardiger te worden op dit vlak en het belang hiervan te onderstrepen. Zodat we vandaag beter kunnen zijn dan gisteren, en morgen beter dan vandaag.

Commandant Landstrijdkrachten
Luitenant-generaal M.H. Wijnen

2. Inleiding

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

Het jaar 2020 is een jaar waarin het Coronavirus COVID-19 een grote impact op de samenleving had (en nog altijd heeft). 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 het betreft dus een continu proces.

Commandanten en leidinggevenden hebben hierin een belangrijke rol, zij zijn verantwoordelijk voor het scheppen en bewaken van de condities en hebben een voorbeeldfunctie. Hierbij worden zij gesteund door een omvangrijk (defensiebreed) netwerk aan ondersteuners, adviseurs en hulpverleners op dit vlak. Vanzelfsprekend kunnen we niet over alle activiteiten en gebeurtenissen over 2020 verslag doen.

We pretenderen daarom niet om volledig te zijn, maar beperken ons tot de informatie en activiteiten van de volgende organisatiedelen:

De eenheden van het CLAS: Staf CLAS, 11 LMB, 13 Ltbrig, 43 Mechbrig, OOCL, DGLC, KCT, OTCo, 1 GNC en Matlogco.

Bedrijfsveiligheid CLAS (reorganisatie);

Het netwerk van vertrouwenspersonen CLAS;

De integriteitsadviseurs van de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID), dedicated aan het CLAS.

Hoofdstuk 3 beschrijft de structuur, taken en ontwikkelingen van de organisatiedelen in relatie tot sociale veiligheid en integriteit.

In hoofdstuk 4 wordt een stand van zaken in het kader van het defensiebrede plan van aanpak Versterking Sociale Veiligheid & Integriteit gegeven.

Hoofdstuk 5 geeft een beschrijving van de activiteiten die in 2020 zijn ontplooid om integer en sociaal veilig gedrag te bevorderen c.q. het bewustzijn en inzicht op dit vlak te vergroten.

Hoofdstuk 6, tot slot, bevat een rapportage over de meldingen van (vermoedelijke) integriteitschendingen, de geregistreerde adviezen van de integriteitsadviseurs en de contactmomenten met vertrouwenspersonen.

3. Organisatie Sociale Veiligheid & Integriteit CLAS

3.1 De eenheden van het CLAS

De eenheden dragen een eigen verantwoordelijkheid om, binnen de gestelde kaders, uitvoering te geven aan het defensiebrede beleid op het gebied van sociale veiligheid en integriteit. Naast preventieve en bevorderende maatregelen vallen ook reactieve maatregelen, zoals het tijdig ingrijpen bij dreigende escalatie van interne conflicten en een zorgvuldige afhandeling van meldingen van vermoedelijke integriteitsschendingen hieronder. 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 bijvoorbeeld die van de COID. Bij een formele behandeling van een melding (een integriteitsonderzoek waaraan een instellingsbeschikking ten grondslag ligt) zijn de eenheden sinds 2020 verplicht om de COID te betrekken.

3.2 Bedrijfsveiligheid CLAS (reorganisatie)

Met de reorganisatie Bedrijfsveiligheidsorganisatie CLAS LVM.41 wordt de bedrijfsveiligheidsorganisatie versterkt. De reorganisatie moet leiden tot een versterking van bestaande capaciteit en een effectievere inrichting hiervan, waardoor beter invulling wordt gegeven aan de bedrijfsveiligheid binnen CLAS. Ook adviescapaciteit op het gebied van Sociale Veiligheid & Integriteit wordt in deze nieuwe bedrijfsveiligheidsorganisatie ondergebracht. Het verband tussen een sociaal veilig en integer werkklimaat wordt daarmee nadrukkelijker gekoppeld aan de veiligheidsdisciplines in het meer fysieke domein. De reorganisatie kent een gefaseerde aanpak en de eerste fase is inmiddels voltooid. Zo is er een Hoofd Afdeling Bedrijfsveiligheid aangesteld en deze beschikt, voor wat betreft het aandachtsgebied Sociale Veiligheid & Integriteit, over twee stafadviseurs. Daarvan is één functie geformaliseerd; de formalisatie van de andere functie zal in fase 2 plaatsvinden. Ook de eenheden hebben in de eerste fase van de reorganisatie een adviseursfunctie op het gebied van Sociale Veiligheid & Integriteit geformaliseerd. Momenteel zijn er zes van de negen functies gevuld.

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.

Voor wat betreft de formele overlegstructuur geldt dat de stafadviseurs Sociale Veiligheid & Integriteit het CLAS vertegenwoordigen bij het defensiebrede Integriteitsoverleg (DIO). Periodiek vindt er op het niveau Staf CLAS een integriteitsoverleg plaats. Dit overleg wordt bijgewoond door: de stafadviseurs Sociale Veiligheid & Integriteit van de afdeling Bedrijfsveiligheid, de coördinator vertrouwenspersonen (CVP), de COID-adviseurs van CLAS en de stafadviseur Diversiteit & Inclusiviteit. In 2021 zal daar een periodiek overleg tussen vertegenwoordigers van de Staf en de eenheden aan worden toegevoegd.

3.3 Netwerk vertrouwenspersonen CLAS

Een vertrouwenspersoon (VP) is er voor de medewerker die last ondervindt of heeft ondervonden van ongewenste omgangsvormen op de werkvloer zoals: pesten, intimidatie, seksuele intimidatie, agressie, kwaadspreken, stalken en discriminatie.

Dit betreft een officiële nevenfunctie op vrijwillige basis, wat overigens geen vrijblijvendheid betekent. De VP kan voor eerste opvang zorgen, adviseren, begeleiding bieden en doorverwijzen naar de hulpverlenende instanties zoals de bedrijfsarts, de geestelijke verzorging en het bedrijfsmaatschappelijk werk.

De VP is laagdrempelig (geplaatst bij de eenheid, kent de context), velt geen oordeel en werkt op basis van vertrouwelijkheid en heeft intern verschoningsrecht.

Het netwerk van vertrouwenspersonen CLAS (inclusief NATRES bataljons) omvat 215 neventakers. De verdeling in 2020 ziet er als volgt uit: Naar geslacht: 61 vrouwen en 154 mannen Naar rang/ schaal: 28 officieren, 120 onderofficieren, 28 manschappen en 39 burgers VP'en krijgen bij hun aanstelling een basisopleiding Vertrouwenspersonen, verzorgt door ETOP Arbo Academie. Een deel van het netwerk VP-en beschikt ook over een opleiding in het sociale domein. Hiermee beschikt CLAS over een divers en opgeleid netwerk van vertrouwenspersonen. Daarnaast worden er jaarlijks, in het kader van verdere professionalisering, intervisie en opfrisdagen georganiseerd. Vanwege de beperkingen rondom COVID-19 hebben er vijf (in plaats van 13) opfrisdagen plaatsgevonden. Aan het hoofd van het netwerk VP-en staat een Coördinator Vertrouwenspersonen (CVP). De CVP heeft maandelijks overleg met C-LAS m.b.t. trends en ontwikkelingen, structureel overleg met de Directeur

Veiligheid, de COID en de (dedicated CLAS) adviseurs integriteit. Verder is er regelmatig CVP-overleg en neemt de CVP deel aan het periodiek integriteitsoverleg van Staf CLAS als ook het beleids-SMT. Last but not least heeft de CVP 2 á 3 keer per jaar overleg met de Staatssecretaris. De CVP CLAS wordt bij haar taakuitvoering ondersteund door een administratief medewerker.

3.4 Integriteitsadviseurs COID

De COID, ressorterend onder de Secretaris-Generaal (SG), ondersteunt het CLAS met vier dedicated integriteitsadviseurs, die gevraagd en ongevraagd adviezen kunnen geven op het gebied van integriteit naar aanleiding van meldingen en adviesvragen van leidinggevenden. 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) maar kan ook betrekking hebben op bijvoorbeeld inrichting, communicatie of beleid. De activiteiten van de adviseurs bestaan onder andere uit:

Het geven van gevraagd en ongevraagd advies op het gebied van integriteit aan commandanten, 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 bijvoorbeeld de Risicoanalyse Integriteit (RAI), de Integriteitsthermometer, de Training Morele Oordeelsvorming (TMO) en het Moreel Beraad.

Begin 2020 is de SG-aanwijzing 989² hernieuwd. Met de invoering van deze nieuwe SG Aanwijzing is men verplicht, om bij onderzoek naar vermoedelijke integriteitsschendingen advies in te winnen bij de COID, om zo de kwaliteit van het onderzoek te verhogen. Tevens is eind 2019 is het Meldpunt Integriteit losgekoppeld van de COID en als afzonderlijk organisatiedeel onder de SG geplaatst. Hiermee is invulling gegeven aan één van de belangrijke adviezen van de commissie Giebels op dit vlak.

² Aanwijzing SG-989 Interne voorvalonderzoeken Defensie, dd. 1-1-2020.

4. Plan van aanpak Versterking Sociale Veiligheid & Integriteit

Dit hoofdstuk bevat een stand van zaken per spoor zoals benoemd in het Plan van aanpak Versterking Sociale Veiligheid Defensie, gebaseerd op een uitvraag bij de eenheden. Er zijn talrijke initiatieven op dit vlak, de voortgang van stand van zaken wordt daarom op hoofdlijnen beschreven, hier en daar aangevuld met concrete voorbeelden.

4.1 Gedragscode

Het CLAS heeft in 2019, in het kader van het plan van aanpak Versterking Sociale Veiligheid Defensie, een eigen plan van aanpak voor de implementatie van de Gedragscode en –regels gemaakt. De maatregelen richten zich op: het bekend stellen van de Gedragscode onder het personeel, het opnemen als besprekingspunt in het introductieprogramma van nieuw personeel, in de formele gesprekscyclus, in een vast moment in de bedrijfsvoering (bijvoorbeeld tijdens werkoverleg) en het vastleggen in de documentatie van de eenheid. De meeste eenheden geven in hun terugkoppeling aan dat het onderwerp Sociale Veiligheid & Integriteit nadrukkelijker op de agenda is gekomen van werkoverleggen, functioneringsgesprekken en andere contactmomenten, zoals safety walks.

Naast de Gedragscode Defensie bestaande uit vier V's (Verbondenheid, Veiligheid, Vertrouwen en Verantwoordelijkheid, kennen veel eenheden (van oudsher) een eigen Gedragscode. De Gedragscode is een instrument dat gebruikt kan worden om omgangsvormen en verwachtingen met elkaar te bespreken, de vraag centraal te stellen wie we als organisatie(deel) willen zijn, hoe we daaraan invulling willen geven en hoe we elkaar daarop scherp kunnen houden. De kwaliteit van bespreken, de benaderingswijze, is uiteindelijk een essentiële factor. Hieronder volgt een opsomming van enkele goede initiatieven (niet limitatief).

Zo stelt 13 Ltbrig het 'Jagers-gevoel' centraal en ook het KCT kent van oudsher een eigen Gedragscode, die een specifieke vertaling is van de Gedragscode voor deze bijzondere eenheid. DGLC meldt dat de Gedragscode een integraal onderdeel is van de speeches en zeepkistsessies van Commandant DGLC. Daarnaast zijn de Gedragscode en –regels structureel opgenomen in de introductie-, functionerings- en beoordelingscyclus en komen deze aan bod in de opleidingen van de onderofficieren en officieren en in de DGLC AMO Proeftuin. Er geldt bovendien binnen het DGLC een opdracht voor het strikt opvolgen van de regels aangaande inwijdingsrituelen. Commandant 1GNC heeft in 2020 een multinationale soldierscard uitgegeven met waarden, waarvan sociale veiligheid een belangrijk onderdeel is. Deze kernwaarden van 1GNC worden in het introductieprogramma van iedere nieuwe medewerker onder de aandacht gebracht.

Een Gedragscode heeft veel draagvlak als deze tot stand is gebracht met inbreng van de teamleden zelf. Tegelijkertijd kan een veelheid aan codes op diverse niveaus en eenheden verwarrend werken, zeker in een organisatie waar veel functiewisselingen plaatsvinden. De verbinding zoeken tussen de Gedragscodes op alle niveau's is daarbij van belang, om de identiteit op het laagste eenheidsniveau (voor soldaten is de Gedragscode op compagniesniveau vaak sterk verbonden met de eigen identiteit) te verbinden met de Gedragscode op CLAS niveau. Daarnaast is het te overwegen om in de toekomst te spreken van een beroepscode in plaats van een Gedragscode. Dat lijkt semantisch, maar hiermee kan nadrukkelijker het verband tussen gedrag en rol en taak worden gelegd en dogmatische moraliteit³ ondervangen. Dit wordt binnen OTCo al toegepast.

4.2 Cultuur: bespreken en aanspreken

We willen een organisatie cultuur zijn waarbij het normaal is om omgangsvormen met elkaar bespreekbaar te maken, waarbij we elkaar aanspreken als er sprake is van (dreigende) normvervalsing en/of grensoverschrijdend gedrag. Het thema bespreekbaar maken, aanspreken en

³ Hiermee wordt bedoeld: het strikt vasthouden aan overtuigingen en gedrag dat als correct en wenselijk wordt beschouwd en deze overtuigingen niet kunnen herzien op grond van nieuwe informatie en inzichten.

⁴ Nota CLAS2020012433 Tijd-activiteitenplan Agenda voor Veiligheid, (2020, 15 oktober). Een van de actiepunten uit het Actieplan Bedrijfsveiligheid CLAS is: bespreekbaar maken, aanspreken en aangesproken worden.

aangesproken worden is opgenomen in het Actieplan Bedrijfsveiligheid⁴. Het thema vraagt om een systemische aanpak waarbij zowel oog is voor het individu, als de interpersoonlijke relatie (sociale aspecten), de organisatie (processen, inrichting, middelen etc.) en de context (maatschappelijke ontwikkelingen, invloed van politiek etc.) en de interactie hiertussen. Vanuit historisch perspectief valt te begrijpen dat zich bij een krijgsmacht een sterke hiërarchie, arbeidsdeling en focus op rol, taak en bevoegdheden, heeft ontwikkeld. En er zijn nog steeds omstandigheden waarin het functioneel is om een sterke hiërarchie te hanteren; in fysieke gevechtssituaties is het logischerwijs heel nuttig terug te vallen op skills en drills met een duidelijke taakverdeling en bevelvoering. Ook een sterke focus op

11 LMB: "Het onder de aandacht brengen en houden van de Gedragscode en –regels wordt voorsnog met name op het niveau van de bataljons en zelfstandige eenheden ingevuld. Met de komst van de sociale veiligheidsfunctionaris binnen de nieuw te vormen secties Bedrijfsveiligheid zullen er vanuit het brigade-niveau tevens meer activiteiten gericht op sociale veiligheid & integriteit ontplooid gaan worden. De eenheden binnen 11 LMB hebben de ruimte en vrijheid om de Gedragscode en –regels op de voor hun eenheid meest geschikte manier onder de aandacht te brengen en houden. Binnen de eenheden worden diverse manieren gebruikt. Bij het merendeel van de eenheden zijn de Gedragscode en –regels verwerkt in het oogmerk van de commandant en worden ze benadrukt in speeches bij bijeenkomsten, is het een onderwerp van gesprek tijdens kaderdagen of in de introductiegesprekken en het introductieprogramma voor nieuw personeel. Binnen 11 Infanteriebataljon en 13 infanteriebataljon wordt gebruik gemaakt van een eigen credo (respectievelijk "GARDE"; Gevechtsgereed, Airborne, Regiment, Discipline, Eren en "STOTER"; Sterk uit innerlijke overtuiging, Trouw aan je opdracht en je maten, Onbevreesd in de uitvoering van je taak, Trots op de eenheid en het regiment, Expert op je vakgebied, Respectvol naar anderen en je omgeving, Standvastig door volharding). In deze credo's en de uitleg en invulling die er binnen de eenheid aan wordt gegeven zijn de gedragscode en –regels opgenomen."

prestatie en robuustheid valt te begrijpen: we "moeten winnen". De tegenwoordige context, waarin conflict een breed spectrum beslaat en verschillende gezichten kent, vraagt echter ook om een creatieve en diverse organisatie waarin ook nog op de 'bestaande' manier kan worden gewerkt al naar gelang de gegeven situatie. Dat vergt een breder en flexibeler gedragsrepertoire van de organisatie in z'n totaliteit en in het bijzonder de leidinggevenden (nota bene: dat is wat anders dan dat elk individu hieraan zou moeten voldoen). Deze verandering is niet van de ene dag op de andere dag lineair te realiseren. Hierin gaan we dus vragend, zoekend en experimenterend voorwaarts. Dat maakt ook 43 Mechbrig duidelijk, zie tekst in kader.

De meeste eenheden rapporteren te streven een cultuur, waarin mensen prettig en laagdrempelig kunnen werken, zich mogen uiten en eventuele misdragingen worden besproken. Zij maken hierbij gebruik van: appels, functioneringsgesprekken, project Vuurdoop (zie ook volgend hoofdstuk) en informele contactmomenten. Binnen 13 Ltbrig worden de ondercommandanten gestimuleerd om zelf de vertaalslag te maken naar hun eigen eenheid; dit levert mooie kleinschalige initiatieven op die direct ingrijpen op de eigen context en waarvan resultaat stap voor stap al zichtbaar wordt in de tevredenheid onder het personeel (Werkblik). Ook op dit vlak kunnen we als CLAS in totaliteit stappen maken door goede ideeën uit te wisselen.

4.3 Opleiding, Training en Vorming

Ook op gebied van opleiding, training en vorming lopen er vele initiatieven binnen het CLAS. Zo wordt er bij 11 LMB gebruik gemaakt van het concept Vormen en Trainen Luchtmobiel (VTL). Het VTL biedt een goed raamwerk om de doelstellingen in het kader van sociale veiligheid, integriteit en het verbeteren van een veilige werk- en leefomgeving te integreren. In het VTL wordt onder andere gebruik gemaakt van vormingsdoelen gericht op de kernwaarden van 11 LMB (Moed, Toewijding, Veerkracht, Gehard, Veelzijdig & Trots). Naast opwerkprogramma's bevat het raamwerk VTL meetinstrumenten waarmee inzicht in de groepsprocessen van de eenheid of het team kan worden gekregen. De VTL teamscan geeft inzicht in groepsprocessen, maar maakt leidinggevenden en groepen ook bewust van zaken als omgangsvormen of groepsdenken. VTL is hiermee binnen 11 LMB een van de langdurig en geborgde tools om een sociaal veilig en integer klimaat te bevorderen.

DGLC:

- Sociale veiligheid en integriteit zijn geborgd in de opleidingen van de onderofficieren en officieren en in de DGLC AMO Proeftuin. Het is opgenomen in hun introductie-, functionerings- en beoordelingscyclus.
- Leerlingen OTC GLRV en DGLC AMO Proeftuin krijgen cfm LSP verschillende lesprogramma's op dit onderwerp (werkgroepsessies, gespreksvormen, behandeling hypothetische cases sociale veiligheid en integriteit);
- Leerlingen OTC GLRV en DGLC AMO Proeftuin worden in kleine klassen opgeleid, waarbij de leerling en hun individuele begeleiding centraal staat. Daarnaast worden de Leerlingen OTC GLRV taakgericht opgeleid op hun toekomstige werkplek. Alle leerlingen worden hierbij direct aangesproken op hun gedrag en indien nodig gecorrigeerd door instructeur en leidinggevende, hetgeen het moreel kompas van de leerling bevordert.

Het OTCo is bezig met een herziening en kwaliteitsslag van veiligheid in opleidingen. Hierbij wordt onderzocht hoe het onderwerp sociale veiligheid en integriteit in alle opleidingen als een samenhangend geheel kan worden geïntegreerd. Per opleiding en doelgroep worden expliciete leerdoelen op dit vlak geformuleerd en wordt beschreven hoe deze kunnen worden behaald. Dit betreft een omvangrijk project dat meerdere jaren in beslag zal nemen.

Het MatlogCo heeft een initiatief gelanceerd voor burgerpersoneel: "Voor ons burger personeel bestaat niet zoiets als een basisopleiding zoals voor de militairen. Binnen MatlogCo zouden wij dit echter wel heel graag willen en daarom zijn we bezig om de Basisleergang voor Burger Leidinggevende intern binnen MatlogCo te verzorgen en te borgen. In deze leergang is sociale veiligheid en integriteit in het lesprogramma opgenomen zodat de leidinggevenden dit in hun bagage meekrijgen."

Elke opleiding en ontwikkelmethode benadert vorming vanuit de eigen toegevoegde waarde. Een ontwikkeling die daarbij aansluit is de oprichting van de Werkgroep Vorming, deze werkgroep komt voort uit de activiteiten van het Project Vuurdoop

(zie ook volgend hoofdstuk). De Werkgroep Vorming doet onderzoek naar de wijze waarop vorming in allerlei processen plaatsvindt en of het nog helpt om aan “dat wat we normaal vinden”, de norm vast te houden.

4.4 Leiderschap

Naar aanleiding van de bevindingen rondom Vuurdoop is in juni de werkgroep Leiderschap van de Toekomst (LvT) opgericht. In opdracht van C-LAS gaat de werkgroep omschrijven hoe het leiderschap van de toekomst bij de Landmacht eruit kan zien zodat het leiderschap de Landmacht zo goed mogelijk blijft dienen. Een belangrijk kenmerk van het leiderschap van de toekomst is: degene die gaat leiden niet per se degene is die de functie heeft van commandant of afdelingshoofd, het is de taak die bepaalt wie de leiding neemt. Als we leren accepteren dat de rol van leider niet automatisch wordt ingevuld door de persoon met ‘headship’ en leren omgaan hoe leiden en volgen effectief kunnen worden georganiseerd in een bepaalde context zijn we beter in staat om onze doelen te halen. Het vraagt om in gesprek met elkaar te blijven en over leiderschap. Deze opvatting en invulling van leiderschap beoogt dat alle betrokkenen een bijdrage leveren aan leiderschap en zich verantwoordelijk voelen voor het resultaat van effectief en falend leiderschap.

Het OTCo bijvoorbeeld, geeft invulling aan leiderschap op gebied van sociale veiligheid en integriteit door:

- voorbeeldgedrag;
- instroom, doorstroom en uitstroom gesprekken te houden en te borgen;
- veiligheid als vast agendapunt in besprekingen op te nemen;
- uitvoering te geven aan het Sociaal Medisch Team (SMT).

De meeste eenheden geven bij de uitvraag naar dit onderwerp aan, op een zelfde wijze invulling te geven aan het leiderschap.

4.5 Meldingen: meldingsbereidheid & behandeling van meldingen

Ook op vlak van het stimuleren van meldingsbereidheid en het verhogen van de kwaliteit van behandeling van meldingen worden er diverse initiatieven ontplooid en benaderingen gehanteerd binnen het CLAS. Hieronder worden een aantal voorbeelden nader toegelicht.

Binnen 11 LMB doen studenten Veiligheidskunde voor hun eindschrift een onderzoek naar

meldingsbereidheid binnen 11 LMB. Resultaten uit het onderzoek zullen worden gebruikt om de meldingsbereidheid binnen 11 LMB te verhogen en te stimuleren. Meldingsplicht van ongewenste situaties/voorvallen wordt in voorkomend geval al opgenomen in het oogmerk van de commandant en er wordt tevens getracht in rondgangen of gesprekken met personeel niet alleen signalen op te vangen maar daar ook iets mee te doen en terug te koppelen. Behandeling van meldingen wordt gedaan door de commandanten al dan niet in samenspraak met de vertrouwenspersoon of adviseur COID. Indien noodzakelijk of van toepassing vindt behandeling vindt plaats in de vertrouwelijkheid van het SMT.

Zo rapporteert 43 Mechbrig op dit vlak:

“Meldingsbereidheid is mede het resultaat van een goed functionerende meldings- en klachtenprocedure. Binnen 43 Mechbrig fungeert de DCOM als klachtbehandelaar en ziet als zodanig toe op de correcte behandeling van meldingen en klachten. Lessen daaromtrent worden in commandantenlijn gedeeld. Ondercommandanten worden door begeleid (DCOM, Legad, sociale partners) in de behandeling van meldingen en klachten.”

- Informeren van nieuwe DGLC medewerkers over de bij de DGLC werkzaam zijnde vertrouwenspersonen, BMW'er en GV'er tijdens hun introductieprogramma (gids en fysiek/video);
- Posters DGLC vertrouwenspersonen zijn verspreid over de gehele eenheid;
- Bekend stellen en toelichten nieuwe infographic Hoe meld ik ongewenst gedrag of integriteits-schending? binnen ehd;
- Bekendheid en naleving SG 005 en MVV systematiek bevorderen en toelichten d.m.v. voorlichtingssessie leidinggevend;
- Consequent aandacht besteden aan het informeren van de eenheid over (de afdoening van) een incident door leidinggevend;
- Opening nieuwe locatie Wijkopper KMar op LBK. Beter positionering zorgt voor laagdrempeligheid om zaken te melden;

DGLC rapporteert hierover:

- In het introductieprogramma informeren van nieuwe DGLC medewerkers over de bij DGLC werkzaam zijnde vertrouwenspersonen, BMW'er en GV'er (gids en fysiek/video);
- Posters van DGLC vertrouwenspersonen zijn verspreid over de hele eenheid;
- Bekend stellen en toelichten nieuwe infographic Hoe meld ik ongewenst gedrag of integriteits-

schending? binnen de eenheid;

- Bekendheid en naleving van SG 005 en MVV systematiek bevorderen en toelichten d.m.v. voorlichtingssessie aan leidinggevend;
- Consequent aandacht besteden aan het informeren van de eenheid over (de afdoening van) een incident door leidinggevend;
- Opening van de nieuwe locatie Wijkopper Kmar op LBK. Beter positionering zorgt voor laagdrempeligheid om zaken te melden;

MatlogCo koppelt op dit vlak het cijfermateriaal aan de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek:

“Op zich is de algemene meldingsbereidheid binnen het Matlogco groot. Verbijzonderd naar integriteitsmeldingen kan geconstateerd worden dat die er weinig tot vrijwel niet zijn. Dat zou suggereren dat er weinig bereidheid is maar het onderwerp integriteit en sociale veiligheid maakt ook deel uit van het twee tot drie jaarlijkse werkbelevingsonderzoek waar het MatlogCo een hoge respons op terug krijgt. Ook uit dit anonieme onderzoek blijkt dat integriteit en sociale veiligheid bij de medewerkers niet negatief scoort. Echter, indien er wel een melding wordt gemaakt, is de regel dat er vanuit het afdelingshoofd een onderzoek wordt ingesteld waar de leden van de in te stellen onderzoekscmissie niet uit de directe omgeving mogen komen van de betrokkenen.”

5. Preventieve en bevorderende maatregelen

Naast de initiatieven die voortvloeien uit het plan van aanpak Versterking Sociale Veiligheid Defensie (vorig hoofdstuk), worden er ook op eigen initiatief acties ondernomen. Helaas hebben vanwege de beperkende maatregelen rondom COVID-19 veel activiteiten in 2020 geen doorgang gehad.

5.1 Initiatieven CLAS breed

Een belangrijk initiatief voor het vormen van een toekomstbestendige, transparante en (sociaal) veilige werk- en leeromgeving binnen CLAS is het project Vuurdoop, een stuk over de cultuur binnen CLAS. Vuurdoop is een organisatie-ontwikkelprogramma dat begin 2019 van start is gegaan voor alle eenheden met een looptijd van twee jaar. Het bezoeken van de theatervoorstelling vormde de aanleiding om aansluitend een gesprek te beginnen over de betekenis van integriteit en sociale veiligheid. Door elkaar de spiegel voor te houden en zo de beweging in te zetten naar een (sociaal) veilige werk- en leefomgeving, vanuit de gedachte ‘cultuur maken we samen’. De nagesprekken vormden de basis voor begeleidingstrajecten bij de eenheden, met ondersteuning van organisatiecoaches. Op 26 oktober 2020 is de laatste Vuurdoopvoorstelling, van in totaal 190 voorstellingen vertoond. Vrijwel alle eenheden en afdelingen hebben een terugkoppeling gehad van: 1) de mate waarin sociale onveiligheid een rol speelde in de gesprekken, 2) nieuwe ontwikkelingen of onduidelijkheid tot onrust leidde en 3) welke vraagstukken medewerkers bezighielden.

De organisatiecoaches zijn aan de slag gegaan met die onderwerpen en patronen in de organisatie die aandacht behoeven. Zo lopen er kleinschalige onderzoeken naar vragen rondom de overdaad aan regels of onduidelijkheid over besluiten en wordt er onderzocht waarom tegenspraak op sommige plekken niet gewaardeerd wordt en zijn er gesprekken met medewerkers over wat men als ‘de norm’ beschouwd. Samen met medewerkers op alle niveaus binnen de organisatie, wordt bovendien onderzoek gedaan naar de mogelijkheid om de regelruimte te vergroten. Het gebrek aan regelruimte is een van de aanleidingen voor medewerkers om grenzen op te rekken. Het jaar 2021 staat dan ook in het teken van het Leiderschap van de Toekomst (LvT), Bureaucratisme en Vorming (zoals toegelicht in paragrafen 4.3 en 4.4), als belangrijke pijlers onder sociale veiligheid. De werkgroepen die zich bezig houden met deze pijlers werken samen

met: Bureau Leiderschap, Afdeling Bedrijfsveiligheid en de COID. De projectorganisatie Vuurdoop stopt eind 2021. Het komend jaar zal worden gezien hoe de initiatieven in de lopende bedrijfsvoering kunnen worden geïntegreerd.

5.2 Initiatieven Staf CLAS

Richting geven aan Sociale Veiligheid & Integriteit binnen CLAS

In 2020 is er, met het uitblijven van capaciteit bij de eenheden, vooral voorbereidend werk gedaan door de stafadviseurs Sociale Veiligheid & Integriteit. Zo is er o.a. een concept handreiking Psychosociale Arbeidsbelasting RI&E gemaakt en is er een sharepoint pagina in ontwikkeling, waar alle informatie op het gebied van Sociale Veiligheid & Integriteit binnen CLAS bijeen wordt gebracht. Met de uitbreiding van de adviseurs Sociale Veiligheid & Integriteit bij de eenheden, kan er in 2021 nadrukkelijker richting gegeven aan Sociale Veiligheid & Integriteit.

De adviseurs bij de eenheden zullen een coördinerende rol binnen de eigen eenheid gaan vervullen en als aanspreekpunt fungeren voor Staf CLAS en vice versa. Het borgen van sociale veiligheid als onderdeel van de totale bedrijfsvoering, vraagt om synergie, afstemming en coördinatie van initiatieven CLAS breed.

- Richting geven aan dit onderwerp (casusniveau overstijgend) door in samenspraak met de adviseurs bij de eenheden een gezamenlijk beeld te creëren en een nadrukkelijker verband te leggen met het oogmerk van C-LAS (zoals verwoord in hoofdstuk 1). Dit vraagt om synergie, afstemming en coördinatie van initiatieven CLAS breed.
- Hoe krijgen we structureel zicht op de patroonvorming/ tendensen in de organisatie en bedrijfsvoering die sociaal veilig en integer gedrag bevorderen dan wel ontmoedigen? Wat zijn hierin stroomversnellers en hoe kunnen we hierop inspelen (veelheid aan soorten risicoanalyses/ onderzoeken)?
- Hoe hebben we zicht op beschikbare capaciteit/ instrumentarium in de gehele organisatie, zodat we deze gericht kunnen inzetten (veelheid aan instrumenten en functionarissen die zich vanuit verschillende perspectieven bezighouden met deze onderwerpen)?
- Hoe kunnen we zicht krijgen op welke interventies wel of niet werken en hoe leren we hier van elkaar?

Diversiteit & Inclusiviteit

Eind 2020 is het Plan van aanpak (2020-2023) Diversiteit & Inclusiviteit CLAS uitgegeven (X-post 2020014114). Dit onderwerp heeft een grote overlap met het Sociale Veiligheid & Integriteit. Zo wordt in het plan van aanpak specifiek een rol beschreven voor de nieuwe adviseur SV&I. In 2021 zal CLAS beide onderwerpen verder op elkaar afstemmen, met name de rol van de adviseurs SV&I.

Innovatieteam Sociale Veiligheid

In 2018 is er door Directeur DP&O een innovatieafdeling opgericht. Hieronder werd ook een Innovatieteam Sociale Veiligheid in het leven werd geroepen. Door het bedenken van praktische en bruikbare ideeën levert dit team een bijdrage aan het verbeteren van de sociale veiligheid van de organisatie. De innovatieafdeling van CLAS heeft eind 2019 een doorontwikkeling doorgemaakt en de zeven teams die deel uitmaakten van deze afdeling zijn 'ontmanteld' en zoveel mogelijk in de staande bedrijfsvoering opgenomen. Hierbij zijn de thema's van de teams zoveel mogelijk belegd bij de betreffende dossierhouders. Voor het innovatieteam Sociale Veiligheid betekende dit per 1 januari 2020 een opname in de nog op te richten Afdeling Bedrijfsveiligheid. Het innovatieteam Sociale Veiligheid bestaat uit functionarissen uit de eigen organisatie die vrijwillig naast hun organieke functie tijd vrij maken om invulling te geven aan het thema. Dit gebeurt onder leiding van een van de stafadviseurs met aandachtsgebied sociale Veiligheid & Integriteit, ondersteund door een bd. functionaris.

In 2020 heeft dit team 11 ideeën gelanceerd, in aantal minder dan in 2019. COVID-19 heeft duidelijk impact gehad op de activiteiten van het team. Online samenkomen borgt een zekere voortgang waarmee het mogelijk is om lopende zaken te bespreken, anderzijds is de ervaring tot nu toe dat het remmend werkt op bijvoorbeeld brainstormsessies. Ook de uitvoering van ideeën is in 2020 beperkt geweest. Zo is de themasessie Sociale Veiligheid, die op 25 maart 2020 zou plaatsvinden, vanwege de lockdown maatregelen geannuleerd. De zelfinspectietest sociale veiligheid voor leidinggevenden, om te kijken of hun organisatie voldoende sociaal veilig is ingericht (gebaseerd op de tool van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid), is nog niet gereed.

Een van de initiatieven die wel is doorgegaan is Denim Day. Denim Day kent zijn oorsprong in Italië en is in 1999 opgepikt door de 'Peace over Violence'-beweging in Amerika. Sindsdien wordt elk jaar een woensdag in april uitgeroepen tot Denim Day waarmee aandacht wordt gevraagd voor allerlei vormen van seksueel geweld. Veel overheidsorganisaties doen mee aan deze dag en sinds 2017 heeft ook de Amerikaanse militaire academie West Point zich hierbij aangesloten. Op Denim Day wordt een sociaal statement gemaakt; deelnemers dragen jeans op deze dag als zichtbaar protest tegen de misvattingen en bagatellisering die seksueel geweld en ongewenst gedrag omringen. Het initiatief Denim Day is door het innovatieteam onder de aandacht gebracht van de Commandant van de Koninklijke Militaire School (KMS) om het onderwerp sociale veiligheid meer zichtbaar te maken. Op woensdag 29 april 2020 heeft ook de KMS uitvoering gegeven aan het initiatief Denim Day. De actie heeft op de KMS vanwege COVID-19 minder aandacht en omvang gekregen dan was beoogd, maar is door de medewerkers evengoed positief ontvangen.

5.3 Initiatieven bij de eenheden

Naast de activiteiten die in het kader van het plan van aanpak Versterking Sociale Veiligheid & Integriteit Defensie zijn gedaan (hoofdstuk 3) hebben de eenheden van het CLAS ook (lokale) eigen initiatieven ontplooid om sociaal veilig en integer gedrag te bevorderen en het bewustzijn hierop te verruimen. Hoewel de eenheden rapporteren dat zij hun ambitieniveau op dit vlak hebben moeten bijstellen vanwege de beperkende maatregelen rondom COVID-19 en inzet voor nationale operaties in dat kader, zijn er ook in 2020 voorbeelden (niet limitatief) te noemen:

- 11 LMB is een van de eenheden die deelneemt aan het defensiebrede 'Just Culture onderzoek', een onderzoek dat moet leiden tot concrete toepasbare interventies om sociale veiligheid te verhogen. Daarnaast werkt 11 LMB nauw samen met de COID. Zo zijn in dit samenwerkingsverband in 2020 de risico's van Falcon Legion 2 (AMOL opleiding door zorg van 12 Infbat, een operationele eenheid) op voorhand in kaart gebracht en is bekeken hoe hierop kon worden ingespeeld.
- 11 LMB, 43 Mechbrig en DGLC, hebben middels een co-creatieprogramma de behoeftes van de binnenslapers geïnventariseerd. Op basis hiervan is/ wordt geïnvesteerd in verbetering van

legeringsfaciliteiten, sportbeoefening, samen-zijn en toezicht. Om zicht te houden op wat er leeft worden er regelmatig binnenslapersbijeenkomsten gehouden.

- 13 Ltbrig heeft sociale veiligheid en integriteit als een van de hoofdthema's opgenomen in de eenheidsplannen. De ondercommandanten worden gestimuleerd een vertaalslag te maken naar de eigen praktijk en rapporteren daarover.
- 43 Mechbrig heeft in 2020 in samenwerking met de COID een sociale scan laten uitvoeren, waarvan 40% van het personeel heeft deelgenomen. De uitkomsten zijn breed bekend gesteld binnen de eenheid en behandeld in de commandantenlijst. Vervolgens is er een periodiek overleg ingericht voor commandanten en leidinggevenden om van elkaar te leren. Hierbij wordt ook gebruik gemaakt van ondersteunend instrumentarium van de COID, organisatiecoaches, BMW/GV en bureau Vorming (LTC). In 2021 zal de scan worden herhaald.
- Een student Integrale Veiligheidskunde heeft bij het KCT een afstudeeronderzoek uitgevoerd in het sociale domein. Het onderwerp van de scriptie is; "Hoe kan er een sociaal veilig leerklimaat worden gecreëerd voor de aspirant officier (vaandrig) in de VTO OFF SOF binnen een commandotroepencompagnie?" De studente is door meer opleidingseenheden gevraagd om mee te kijken naar de veiligheid van de betreffende leeromgeving.
- Binnen het OTCo zijn er diverse vRAO's (verkorte risicoanalyses) opgemaakt t.g.v. de Coronacrisis. Het OTCo legt hierbij ook een verband tussen fysieke veiligheid en sociale veiligheid en past het instrument ook toe voor de veilige leeromgeving. Een concreet voorbeeld hiervan, in de context van hittedesels: "Het is niet slecht om je niet goed te voelen. Geef dit juist aan." Het OTCo laat het onderwerp ook nadrukkelijker in de gesprekken met de MC terugkomen.
- 1GNC heeft de oprichting van een multinational trusted persons pool in 2020 kunnen voltooien. In dit verband wordt geborgd dat verschillen in culturele opvattingen op gebied van sociale veiligheid en integriteit worden besproken.

5.4 Initiatieven COID

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

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

Ook hier zijn veel activiteiten niet door gegaan, vanwege de beperkende maatregelen rondom COVID-19.

Zoals reeds aangehaald zijn bovengenoemde onderwerpen niet limitatief; er zijn nog vele andere in onze organisatie die, uit hoofde van hun functie en/ of omdat ze het onderwerp een warm hart toedragen, zich inspannen om ons werkklimaat te verbeteren.

6. Reactieve maatregelen

Met betrekking tot integriteitskwesties worden drie soorten registraties bijgehouden die relevant zijn voor deze rapportage:

- 1 Melding Voorval van een vermoedelijke integriteitsschending in PeopleSoft (MVV, zie paragraaf 6.1). Niet alle voorvallen worden gemeld in PeopleSoft. Ook op bij andere organisatiedelen, zoals Bedrijfsmaatschappelijk Werk, IGK en Juridische zaken, kunnen meldingen van (vermoedelijke) schendingen zijn binnengekomen. Deze meldingen zijn niet opgenomen in deze rapportage, omdat deze niet als zodanig worden geregistreerd.
- 2 Registratie van de contactmomenten met de vertrouwenspersonen (zie paragraaf 6.3).
- 3 Registratie van gegeven adviezen door de integriteitsadviseurs in het systeem Human Resources Helpdesk (HRHD; zie paragraaf 5.4). Meldingen die worden gemeld via het Meldpunt van de COID worden via de integriteitsadviseur neergelegd in de lijn en zullen in deze rapportage zijn verwerkt in het overzicht van gegeven adviezen in het registratiesysteem van de COID (HRHD). Hierbij kan dus gedeeltelijke overlap bestaan met de meldingen die in MVV zijn geregistreerd.

Naast de geregistreerde kwesties wordt in dit hoofdstuk een overzicht gegeven van de integriteitsonderzoeken en de adviezen met betrekking tot het verrichten van nevenwerkzaamheden (respectievelijk paragraaf 5.3 en 5.5).

6.1 Meldingen Voorval in PeopleSoft (MVV)

In de PeopleSoft applicatie ‘melden van voorval’ kan zowel het bevoegd gezag als de individuele medewerker een voorval of een vermoeden van een integriteitsschending melden. Deze rapportagesystematiek is rijksbreed afgestemd. Een melding wordt in het systeem geregistreerd wanneer het vermoeden van een integriteitsschending bestaat. Pas in de afdoening kan worden geconstateerd of er daadwerkelijk sprake is van een schending. De meldingen in het MVV-systeem die betrekking hebben op integriteit worden bekend gesteld bij de adviseurs van de COID de CVP, JZ en de commandant.

Zoals de onderstaande tabel duidelijk maakt, zijn er in 2020 80 meldingen in het MVV over (vermoedens van) integriteitsschendingen geregistreerd, dit is een forse afname ten opzichte van het voorgaande jaar. De top drie meest geregistreerde typen van (vermoedens van) integriteitsschendingen zijn:

- 1 ongewenste omgangsvormen;
- 2 misdragingen in de privésfeer;
- 3 het oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen en/of de overschrijding interne regels.

Een afname van de meldingen betekent niet per definitie dat het werkklimaat sociaal veiliger is geworden. Ten eerste laat de impact van COVID-19 zich raden. Daarnaast dienen we terughoudend te zijn met het trekken van conclusies, zolang er geen gegevens over de meldingsbereidheid en ervaren sociale veiligheid per defensieonderdeel beschikbaar zijn. Er zal een eenduidige administratie moeten worden gevoerd om een goed beeld te krijgen. De beoogde herziening van het meldsysteem door de COID heeft nog niet plaatsgevonden om budgettaire en technische redenen.

Geregistreerde meldingen van vermoedelijke voorvallen in Peoplesoft			
	2018	2019	2020
Financiële schendingen	16	14	12
Misbruik positie en belangenverstremgeling, bevoegdheden	6	6	3
Lekken en misbruik van informatie	6	12	3
Misbruik van geweldsbevoegdheid	-	-	0
Ongewenste omgangsvormen	43	39	25
Misdragingen in de privésfeer	20	21	22
Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen/overschrijding interne regels	42	35	15
Totaal	133	127	80

Figuur 1: Geregistreerde meldingen van vermoedelijke voorvallen in Peoplesoft

6.2 Overzicht interne integriteitsonderzoeken en afdoening

Een uitvraag bij de eenheden naar de interne onderzoeken en afdoening ervan, levert het volgende beeld⁵ op:

Aantal onderzoeken vermoedelijke integriteitsschendingen	2020
Aantal interne integriteitsonderzoeken:	20

Figuur 2: Aantal onderzoeken vermoedelijke integriteitsschendingen

Afdoening	2020
Ontslag	14
Berisping of ambtsberichten	13
Gedwongen verplaatsing	1
Overige maatregel	1
Geen maatregelen	12
Totaal	41

Figuur 3: Afdoening

Historie aantal onderzoeken vermoedelijke integriteitsschendingen			
	2017	2018	2019
Aantal interne integriteitsonderzoeken:	145	43	10
*Lopende onderzoeken	53	21	10
*Afgeronde onderzoeken	101	22	2
Aantal geconstateerde schendingen van integriteit	123	34	7

Figuur 4: Historie aantal onderzoeken vermoedelijke integriteitsschendingen

⁵ Nota bene: de genoemde totaalwaarden in de tabellen hoeven niet per definitie de som te zijn van de waarden afzonderlijk. Een integriteitsonderzoek kan immers meerdere personen betreffen en aan een persoon kunnen meerdere sancties worden opgelegd. Bovendien leidt een geconstateerde schending leidt niet per definitie tot een mutatie in de tabel afdoening, omdat deze nog in het proces zit, of niet bekend is gemaakt door het bevoegd gezag.

Afdoening	2017	2018	2019
Ontslag	45	5	1
Ambtsberichten / berisping	27	16	4
Verplaatsing	6	2	0
Overig	28	4	7
Geen maatregelen	27	2	1
Onbekend	8	-	-
Totaal	141	29	13

Figuur 5: Afdoening

Ten opzichte van 2019 is er sprake van een stijging van zowel het aantal geconstateerde schendingen van integriteit als van het aantal opgelegde sancties. Het is echter af te raden aan bovenstaande gegevens conclusies te verbinden om verschillende redenen:

- De gegevens kunnen niet in verband worden gebracht met gegevens over ervaren sociale veiligheid en meldingsbereidheid en hebben hierdoor maar beperkte informatieve waarde.
- De gegevens vertellen ons niet wat we hebben geleerd, slechts of en hoe we hebben gesanctioneerd zonder hieraan een kwalitatieve uitspraak te kunnen verbinden.
- De gegevens kunnen niet vanuit een systeem worden gerapporteerd maar moeten door verschillende functionarissen bij verschillende eenheden handmatig worden gegenereerd. Hierdoor zijn de gegevens gevoelig voor fouten, kan er sprake zijn van een gebrek aan eenheid van opvatting en kunnen er vraagtekens bij de volledigheid worden geplaatst.
- Ook de sinds 2019 aangescherpte definiëring (enkel rapporteren over onderzoeken waaraan een instellingsbeschikking ten grondslag ligt) kan maken dat onderzoeken die in het verleden wel werden meegerekend, nu buiten beschouwing zijn gelaten.

Om eenduidige conclusies te kunnen trekken op de beschikbare gegevens, zullen bovengenoemde onduidelijkheden en beperkingen moeten worden weggenomen. De beoogde herziening van het meldsysteem kan hiervoor een mogelijkheid bieden. Een nieuw meldsysteem door COID is echter nog niet gerealiseerd om budgettaire en technische redenen.

6.3 Overzicht geregistreerde onderwerpen vertrouwenspersonen

Geregistreerde onderwerpen VP'en 'sociale integriteit'		
Ongewenste omgangsvormen	2019	2020
Intimidatie	12	28
Seksuele Intimidatie	3	1
Agressie	3	4
Stalking	1	0
Discriminatie	0	1
Pesten/treiteren	8	20
Kwaadspreken	9	15
Overig	34	98
Totaal	70	167

Figuur 6: Geregistreerde onderwerpen VP'en 'sociale integriteit'

Met COVID-19 werd in 2020 "het naar je werk gaan en op je werk zijn" anders ingevuld, zo ook voor de VP'en van het CLAS. Het aantal contactmomenten tussen de VP'en en de collega's die een beroep op hen deden, liep vanaf de lockdown aanvankelijk enorm terug. Wat niet veranderde was het telefonisch contact houden met de mensen die voor de lockdown al een beroep op de (C)VP hadden gedaan.

Deze relatieve stilte is van korte duur geweest: VP'en werden benaderd door collega's die genoeg hadden van het thuiswerken, waarbij ook regelmatig privéproblematiek ter sprake kwam. In een enkel geval ging het over het niet consequent hanteren van de maatregelen: afstand houden, niet kunnen beschikken over desinfecterende gel op het werk, tekort aan mondkapjes en het interpreteren van de term vitale organisatie als "je niet hoeven houden aan de maatregelen" die ook op en voor het CLAS- personeel van toepassing waren.

Anderzijds was er ook zorg voor het personeel wat thuis zat vanwege COVID-19 maatregelen. De moedereenheid heeft contact gehouden met de jonge militairen die noodgedwongen door de week weer thuis woonden en zich moesten schikken naar de regels van het ouderlijk huis. Er zijn

gesprekken gevoerd over het niet aan het werk kunnen zijn en het weer aan het werk willen. Mooie voorbeelden van leiderschap, dat vertrouwen geeft en zorgt voor verbinding en sociale veiligheid. Een bijvangst van de lockdown is dat defensiemedewerkers hun aanstelling bij Defensie meer zijn gaan waarderen. Het salaris en vakantiegeld zijn doorbetaald, evenals de vergoeding voor het woon-werk verkeer. In de tweede helft van 2020 nam het aantal gesprekken met de VP-en flink toe. Uit de geregistreerde contactmomenten blijkt dat de onderwerpen pesten en intimidatie in de privésituatie en de categorie overig de bovenaan voeren. Er is hier geen eenduidige verklaring voor te geven. Anders dan dat wederzijdse irritatie, het ontbreken van (goede) communicatie en het thuiswerken van invloed zijn geweest op sociale (on)veiligheid. Al met al is 2020 een jaar met een bijzondere wending waarvan we nog niet helemaal kunnen overzien wat de gevolgen op lange termijn zullen zijn. Wel is gebleken dat het voor menig CLAS medewerker mogelijk is om deels thuis te werken. Dit geeft velen een betere balans tussen werk en privé hetgeen weer een positieve invloed kan hebben op de sociale veiligheid op de werkvloer. Anderzijds hebben collega's door het thuiswerken zich juist gerealiseerd dat de werkvloer verre van sociaal veilig is.

De Directie Veiligheid heeft al aangegeven de CVP'en actief te willen betrekken in de ontwikkeling naar veilig thuiswerken en het in stand houden van de laagdrempeligheid en bereikbaarheid van de vp-en, een mooie uitdaging voor 2021. De jaarlijkse defensiebrede VP-dag in oktober in Stroe is geannuleerd en in plaats daarvan heeft de Staatssecretaris mw. Barbara Visser alle Defensie VP'en een attentie laten sturen als dank voor hun inzet en toewijding. Een mooi gebaar!

6.4 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 de continuïteit van zorg bij uitval van een adviseur te kunnen borgen. De geregistreerde adviezen betreffen zowel preventieve adviezen naar aanleiding van gevraagd en ongevraagd advies zonder dat er sprake is van

integriteitsschendingen, als adviezen naar aanleiding van meldingen en klachten.

Ook kan het zijn dat de medewerker of leidinggevende om 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 MVV en de registratie bij de adviseurs.

In 2020 zijn 141 adviezen gegeven naar aanleiding van incidenten (zie onderstaande tabel). Dit is ten opzichte van 2019 ongeveer gelijk gebleven. De top drie van incidenten waarin geadviseerd is door de integriteitsadviseurs van COID bestaat uit:

1. Ongewenste omgangsvormen: 59
2. Overschrijding van interne regels: 27
3. Misdragingen in de privésfeer: 22

Geregistreerde adviezen na meldingen			
	2018	2019	2020
Financiële schendingen	3	5	7
Misbruik positie en belangenverstremming,	0	5	4
Lekken en misbruik van informatie	4	1	4
Misbruik van geweldsbevoegdheid	0	0	0
Ongewenste omgangsvormen	50	54	59
Misdragingen in de privésfeer	10	14	22
Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen	10	8	9
overschrijding interne regels	17	39	27
Overige	9	9	9
Totaal	103	135	141

Figuur 7: Geregistreerde adviezen na meldingen

Geregistreerde preventieve adviezen CLAS			
	2018	2019	2020
Voorkomen van financiële schendingen	1	0	0
Voorkomen van misbruik positie en belangenverstren- geling,	0	1	0
Voorkomen van lekken en misbruik van informatie	0	1	1
Voorkomen van misbruik van geweldsbevoegdheid	0	0	0
Voorkomen van ongewenste omgangsvormen	3	3	3
Voorkomen van misdragingen in de privésfeer	0	0	0
Voorkomen van oneigenlijk gebruik van dienstmidde- len/fac	0	0	0
Voorkomen van overschrijding interne regels	0	2	0
Overige	7	4	11
Totaal	11	11	15

Figuur 8: Geregistreerde preventieve adviezen CLAS

6.5 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 2020 bij de FIZ CLAS 39 adviesvragen van (voorgenomen) nevenwerkzaamheden binnengekomen (zie onderstaande tabel). In alle 39 registraties is een positief advies afgegeven. Twee adviesvragen of aanmeldingen zijn gedaan door reservisten. De toenemende belangstelling voor inzet van reservisten leidt er toe dat er meer aandacht moet zijn voor de mogelijke risico's op bijvoorbeeld het botsen van belangen, belangenverstrengeing en onoorbare beïnvloeding bij de inzet van reservisten.

Bij reservisten is bijna altijd sprake van een dubbel belang: dat van het ministerie van Defensie, maar ook dat van de andere (hoofd-) betrekking. In steeds meer gevallen wordt een reservist door Defensie ingehuurd vanwege zijn/haar specifieke kennis en netwerk; hierbij hoeven inherente risico's als belangenverstrengeing etc. niet altijd een belemmering voor Defensie te zijn. In 2019 is daarom bij de toekenning van de nevenwerkzaamheden vooral aangedrongen op zorgvuldige afstemming tussen reservist en leidinggevende m.b.t. de wel of niet uit te voeren taken.

Overzicht nevenwerkzaamheden 2020 CLAS	
Type	Aantal
Aantal positief adviezen	39
Aantal negatieve adviezen	0
Totaal	39
Aantal adviezen niet opgevolgd	0
Aantal adviezen m.b.t. reservisten	2

Figuur 9: Aantal onderzoeken vermoedelijke integriteitsschendingen

In lang niet alle gevallen zijn de gemelde nevenwerkzaamheden ook meldenswaardig. Dit blijkt ook uit vragen die gesteld worden aan de adviseurs integriteit. Voorafgaande aan de inhuur van een reservist wordt bij de COID vaak al navraag gedaan of voor het specifieke geval de verklaring nevenwerkzaamheden ingevuld moet worden. Dit hoeft niet altijd, daarom is het cijfer met aantal positieve adviezen als het ware een ondergrens. Het daadwerkelijk indienen van de verklaring nevenwerkzaamheden ligt bij de direct leidinggevende. Dit is dus een individueel besluit, waarbij de COID geconsulteerd kan worden. Als uit consultatie blijkt dat een verklaring niet ingevuld hoeft te worden resulteert dat niet in een positief advies (aanvraag komt niet binnen).

6.6 Integriteit en reservisten

Begin 2020 ontving C-LAS signalen dat er problemen waren bij de inzet van Cyberreservisten en mate waarin de organisatie hun integriteit zou ondersteunen. Als reactie hierop heeft C-LAS in mei 2020 een commissie ingesteld onder voorzitterschap van brigade generaal bd. A.J. van den Hoek, die een risicoanalyse zakelijke integriteit reservisten specifieke deskundigheid voor Cyberreservisten van het CLAS heeft uitgevoerd. Een rapport met de bevindingen van dit onderzoek is op 6 januari 2021 aan C-LAS aangeboden. Het rapport bevat tal van suggesties om de organisatie rond de inzet van (cyber)reservisten meer integer in te richten. Veel bevindingen zijn daarbij niet alleen van toepassing op de categorie cyberreservisten, maar op een veel bredere groep reservisten binnen Defensie. Een implementatieteam onder toezicht van Plv. C-LAS zal toezien op de implementatie van de aanbevelingen uit dit rapport in 2021.

Bijlage 3: Koninklijke Luchtmacht

Jaarverslag Integriteit KLu 2020



Inhoudsopgave

1. Voorwoord Commandant	68
2. Inleiding	69
3. Integriteitsorganisatie DO	69
3.1 Commandanten en leidinggevendenden	69
3.2 Medewerkers	69
3.3 Staf CLSK	69
3.4 Netwerk Vertrouwenspersonen CLSK	69
3.5 Adviseurs Integriteit	70
4. Een overzicht van preventieve en integriteitsbevorderende maatregelen 2020	71
4.1 CLSK-brede acties	71
4.2 Enkele specifieke initiatieven	72
5. Registratie integriteitskwesaties	72
5.1 Meldingen Voorval in PeopleSoft (MVV)	73
5.2 Overzicht interne integriteitsonderzoeken en afdoening	74
5.3 Overzicht geregistreerde contacten vertrouwenspersonen	74
5.4 Trends en ontwikkelingen	75
5.5 Overzicht van in HRHD geregistreerde adviezen integriteitsadviseurs.	75
5.6 Overzicht van in HRHD geregisterde adviezen DKP/CKP	75
6. Vooruitblik: aandachts- en speerpunten 2021	76

1. Voorwoord Commandant



Het CLSK is een organisatie waarin integriteit en professionaliteit voorop staan. Het CLSK heeft respectvol samenwerken dan ook hoog in haar vaandel staan. Leidinggevend en medewerkers hebben de verantwoordelijkheid om elkaar aan te spreken op gedrag dat strijdig is met de Gedragscode Defensie en van iedereen wordt verwacht dat hij of zij de basisregels op het gebied van integriteit naleeft. Dit betekent niet dat binnen het CLSK ongewenst gedrag niet voorkomt en integriteitsregels nooit worden geschonden. Wel dat we ernaar streven dat dit zo min mogelijk gebeurt en dat vermoedens van misstanden altijd worden gemeld en waar nodig onderzocht. Alleen op deze manier kunnen we als organisatie leren van voorvallen en onszelf steeds weer verbeteren.

Als commandant hecht ik veel waarde aan het verankeren van integriteit in mijn organisatie. Naast een overzicht van meldingen, geregistreerde adviezen van de integriteitsadviseurs en contactmomenten met vertrouwenspersonen, wordt in deze bijlage aandacht gegeven aan de verschillende activiteiten die bij de Luchtmacht plaatsvinden om de integriteit te versterken. Het stimuleren en bevorderen van een organisatiecultuur waarin integriteit een gegeven is, is een continu-proces waarin altijd ruimte is voor nieuwe ontwikkelingen en verbeteringen. Werken aan integriteit helpt ons bij het verder ontwikkelen van onze professionaliteit.

Volledigheidshalve merk ik op dat de getallen die in deze bijlage worden genoemd slechts een deel van de werkelijkheid laten zien. Veel hangt immers af van de meldingsbereidheid van zowel leidinggevend als medewerkers. Desondanks geven zij inzicht in bepaalde trends en zijn zij de basis voor een voortdurende evaluatie van ons beleid de mate waarin we er in slagen de integriteit te borgen.

Commandant de Luchtmacht
Luitenant-generaal J.D. Luyt

2. Inleiding

In deze bijlage blikken we terug op de gebeurtenissen en activiteiten van 2020 die betrekking hebben op het onderwerp integriteit binnen het Commando Luchtmacht (CLSK). Het CLSK is een organisatie waarin integriteit en professionaliteit voorop staan. Het CLSK heeft respectvol samenwerken dan ook hoog in zijn vaandel staan. Leidinggevend en medewerkers hebben de verantwoordelijkheid om elkaar aan te spreken op gedrag dat strijdig is met de Gedragscode Defensie en van iedereen wordt verwacht dat hij of zij de basisregels op het gebied van integriteit naleeft. Het CLSK beschikt hiervoor over een (defensiebreed) netwerk van ondersteuners, adviseurs en hulpverleners. Vanzelfsprekend bevat deze bijlage slechts deel van alle activiteiten die zijn ondernomen om de sociale veiligheid, waaronder de integriteit, te versterken. Het biedt een overzicht van trends en vormt daarmee een basis voor voortdurende evaluatie.

Allereerst volgt een korte toelichting op de taken en ontwikkelingen van de organisatiedelen die onderdeel zijn van de integriteitsorganisatie van het CLSK. Daarna volgt een overzicht van de preventieve acties die in 2020 zijn ondernomen om de sociale veiligheid, waaronder het integer handelen, te versterken. Dit wordt gevolgd door een rapportage van meldingen van (vermoedelijke) integriteitsschendingen, van geregistreerde adviezen van de integriteitsadviseurs en van de contactmomenten met vertrouwenspersonen. In het laatste deel blikken we vooruit op 2021.

3. Integriteitsorganisatie DO

3.1 Commandanten en leidinggevend

Binnen het CLSK zijn de leidinggevend 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 leidinggevend 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 leidinggevend 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 leidinggevend ook ondersteunen op het gebied van risicoanalyse en onderzoek.

3.2 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 anderen 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 leidinggevend. 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 leidinggevend kunnen of willen melden, kan hij of zij contact opnemen met het Meldpunt Integriteit Defensie (MID).

3.3 Staf CLSK

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

3.4 Netwerk Vertrouwenspersonen CLSK

Conform de aanwijzing SG A/984, Uitvoering van het integriteitsbeleid Defensie, ondersteunt de vertrouwenspersoon de medewerkers, leidinggevend en de hoofden van de defensieonderdelen bij de uitvoering van het integriteitsbeleid. Het CLSK heeft een actief netwerk van vertrouwenspersonen en ieder CLSK-onderdeel beschikt in beginsel over eigen vertrouwenspersonen (VP). De taak van de VP wordt op basis van een generiek functieprofiel als neventaak vervuld. 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 bij de onderdelen. De VP staat de medewerker op diens verzoek bij, bij meldingen en klachten omtrent ongewenste omgangsvormen en gedrag en vermoedens van misstanden op de werkvloer. 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 betrokkene(n), het informeren van de medewerker, bemiddelen in de situatie, soms (nog) niets ondernemen of doorverwijzen naar deskundigen. Dit laatste gebeurt aan de hand van de ‘sociale kaart’ waarmee de VP werkt en waarop instanties en partijen staan aangegeven die een melder bij ongewenst gedrag kunnen ondersteunen. In die zin fungeert de VP als een belangrijke schakel of ‘wegwijzer’ binnen het netwerk van hulpverleners en officiële instanties zoals 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 VP heeft een geheimhoudingsplicht. Een uitzondering hierop betreft de melding van (vermeend) strafbare feiten. Hiervoor bestaat een eigen escalatieprocedure. De geheimhouding houdt tevens in dat contacten met het bevoegd gezag alleen plaatsvinden na afstemming met en toestemming van de medewerker.

Naast het bijstaan van de medewerker adviseert de vertrouwenspersoon de commandant gevraagd en ongevraagd over trends en ontwikkelingen gerelateerd aan integriteit binnen het onderdeel. De meeste commandanten hebben dan ook regelmatig (meestal 2 x per jaar) een gesprek met de VP. Gelet op de geheimhoudingsplicht wordt daarin uiteraard geen individuele casuïstiek besproken. Tot slot informeert de VP (nieuwe) medewerkers over de rol van de vertrouwenspersonen en rapporteert hij/zij incidenten, meldingen, klachten en misstanden aan de CVP.

De functie van Coördinator vertrouwenspersoon (CVP) is bij het CLSK ondergebracht bij het Kabinet van Staf CLSK. Voor de onderdelen wordt de VP formeel aangewezen door de onderdeelcommandant en functioneel aangestuurd door de CVP. Het netwerk VP bestaat op het moment uit 42 vertrouwenspersonen (exclusief de CVP). Het netwerk telt negentien onderofficieren, dertien officieren, één soldaat der eerste klasse en tien burgermedewerkers. De verdeling man vrouw is resp. 29 en 14. Daarnaast staan negen collega's op de wachtlijst voor de opleiding tot vertrouwenspersoon. Niet

alle collega's zijn op dit moment inzetbaar, maar voor de toekomst nog wel in het bestand opgenomen. De bezetting over de onderdelen is als volgt:

3.5 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.

AOSCS	6 (incl. LVL Schiphol)
CML	2
DGLC	4 (aangestuurd door CVP CLAS)
DHC	6 (incl. locatie De Kooy)
EHV	4 (incl. Kustwacht)
GLR	3
LW	3
Staf	3
VKL	1
WDT	10 (LCW, KMSL, JMG)

Figuur 1:

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

4. Een overzicht van preventieve en integriteitsbevorderende maatregelen 2020

In aanvulling op defensiebrede initiatieven ter bevordering van de integriteit heeft het CLSK in 2020 een aantal eigen acties geïnitieerd. Verder zijn er lokale initiatieven bij de eenheden genomen om integer handelen te bevorderen. Omdat sociale veiligheid, integriteit en inclusiviteit onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden, bevat het overzicht zowel acties die zijn genomen met het oog op het voorkomen van ongewenst gedrag als initiatieven gericht het versterken van een sociaal veilige werkomgeving.

4.1 CLSK-brede acties

Om de bekendheid met de Gedragscode en -regels te verbeteren, is rondom en tijdens de week van de integriteit een luchtmachtbrede campagne gelanceerd waarin op verschillende manieren aandacht is gevraagd voor de Gedragscode. Zo zijn er gespreksstarters ontwikkeld in de vorm van een viertal posters met actuele situatieschetsen die uitnodigen tot gesprek. Daarnaast is in het Safety Magazine in verschillende artikelen aandacht gegeven aan de Gedragscode en het gesprek hierover in de praktijk en zijn leidinggevenden nogmaals gewezen op de toolbox en (in het bezit gesteld) van dilemmakaarten. Tot slot is de leidinggevenden gevraagd om met medewerkers in gesprek te gaan over de Gedragscode en -regels. Op basis van de uitgangspunten in het Plan van



Aanpak “Versterking van de sociale veiligheid binnen Defensie” is binnen het CLSK een nota opgesteld waarin CLSK specifieke uitgangspunten zijn geformuleerd en is vastgesteld wat van onderdeelcommandanten wordt verwacht waar het gaat om het bevorderen van de sociale veiligheid en welke middelen hen daarvoor ter beschikking staan. Zo wordt bijvoorbeeld aangegeven dat elke commandant initiatieven dient te ontplooiën ter verbetering van de sociale veiligheidscultuur en dat sociale veiligheid op elk niveau periodiek een agendapunt van het werkoverleg dient te zijn.

In communicatie en bij uitvoering moet worden uitgedragen dat ‘veiligheid’ ook gaat over ‘sociale veiligheid’. Zo heeft C-LSK in 2020, mede naar aanleiding van de Black Lives Matter-beweging, twee van zijn maandelijkse weblogs gewijd aan integriteit en inclusiviteit. Voorts bevat iedere uitgave van het tijdschrift “Safety Magazine” een of meerdere artikelen op het gebied van sociale veiligheid. Dit varieert van theorie en beleid tot ‘best practices’ van onderdelen en ervaringen van onze medewerkers, bv. op het gebied van de balans tussen arbeid en zorg.

In de afgelopen twee jaar hebben de leidinggevenden werkzaam binnen het CLSK de module leidinggeven gevolgd. Hierin werd stilgestaan bij (het effect van) hun leiderschapsgedrag. Het is de insteek om deze module, in het kader van permanente educatie, tweemaal per jaar opnieuw te laten volgen door alle leidinggevenden.

Door de Nederlandse Inclusiviteitsmonitor (NIM) is een 0-meting uitgevoerd waarmee is bezien of en in hoeverre inclusiviteit onderdeel is van het CLSK beleid en hoe medewerkers dat ervaren. De uitkomsten van dit onderzoek vormen de input voor verbetermaatregelen.

Om een verdere integratie te bevorderen van onderwerpen gerelateerd aan sociale veiligheid en kennisdeling te bevorderen is in 2020 het Netwerk Sociale Veiligheid en Integriteit (SVI) opgericht. Dit netwerk bestaat uit de dossierhouders op de gebieden sociale veiligheid, integriteit, diversiteit, inclusiviteit en duurzame inzetbaarheid en vrijwillige ambassadeurs van de luchtmachtonderdelen die zich vanuit intrinsieke motivatie inzetten voor de bevordering van de sociale veiligheid en integriteit binnen hun onderdeel. Het primaire doel van het netwerk is kennisdeling en versterking door synergie.

Ten behoeve van de week van de diversiteit is in samenwerking met ECLD de CLSK gespreksstarter 'in gesprek over diversiteit' ontwikkeld. Deze is samen met zakspiegeltje met opdruk "oordeel jij zelf over je vooroordelen?" uitgereikt aan de onderdelen met het verzoek aan leidinggevendenden om met medewerkers in gesprek te gaan over diversiteit binnen het team. Daarnaast is commandanten verzocht om tijdens de week van de diversiteit met de regenboogvlag te vlaggen.

Lokale initiatieven richten zich met name op:

- Het uitleggen van Gedragsregels tijdens bijvoorbeeld themadagen en het introductieprogramma van nieuwe medewerkers;
- Het vergroten van het integriteitsbewustzijn en de vaardigheden om integer te handelen tijdens bijvoorbeeld workshops, opleiding en vorming. Zo hebben de adviseurs integriteit van de COID in 2020 op verzoek van commandanten en leidinggevendenden zes workshops en twee gastlessen met betrekking tot integriteit verzorgd. Deze aantallen zijn lager dan vorige jaren. Dit heeft alles te maken met de maatregelen rond COVID. Een groot deel van de workshops en gastlessen is doorgeschoven naar 2021 en zoals het zich laat aanzien wordt er ook doorgeschoven naar 2022.
- Het percentage functioneringsgesprekken in 2020 ligt voor CLSK op 69%. De norm voor realisatie van functioneringsgesprekken is gesteld op 85%. Daarmee blijft CLSK dus achter op de gestelde norm. Het voeren van functioneringsgesprekken zal ook in 2021 aandacht moeten blijven krijgen.

4.2 Enkele specifieke initiatieven

Bij de vliegbasis Leeuwarden is door de vertrouwenspersonen een brochure/sociale kaart ontwikkeld met handvatten voor leidinggevendenden. Bij het AOCS/CML stonden de (online) ground safety awareness dagen 2020 in het teken van onder andere de sociale veiligheid. Hiervoor is een Webinar opgenomen over sociale veiligheid. Bij de KMSL/Vib Wdt is een proeftuin opgezet, gericht op het beter inbedden van sociale veiligheid voor zowel leerlingen als instructeurs. Bij de Staf CLSK wordt medio 2020 het blad 'Toren on Air' digitaal verspreid. Dit initiatief is genomen door de vertrouwenspersonen, bedrijfsmaatschappelijk werker en geestelijk verzorger van de Staf in reactie op de signalen dat medewerkers het

contact met collega's missen. Met dit magazine wordt aandacht geschonken aan saamhorigheid, kennisdeling en worden tips voor thuiswerken gedeeld.

5. Registratie integriteitskwesties

Binnen het CLSK worden integriteitskwesties op de volgende manieren geregistreerd:

De Melding Voorval in PeopleSoft. Iedereen die te maken krijgt met vermoedens van schendingen en incidenten op het gebied van integriteit kan deze zelfstandig via P&O Selfservice, via de app Integriteit klachten en bemiddeling/melding voorval (MVV) melden en registreren, de zgn. MVV-melding. Wanneer de medewerker een klacht of melding indient bij zijn leidinggevende, is de leidinggevende verantwoordelijk voor de registratie daarvan, voor zover de medewerker dat zelf nog niet heeft gedaan. Niet alle voorvallen worden gemeld in PeopleSoft. Zo worden meldingen die worden gedaan bij bv. bedrijfsmaatschappelijk werk niet geregistreerd.

De registratie van de contactmomenten met de vertrouwenspersonen. Vertrouwenspersonen loggen het aantal contactmomenten en delen dit met de CVP.

De registratie van gesprekken en adviezen door de integriteitsadviseurs in het systeem Human Resources Helpdesk (HRHD). Meldingen die worden gemeld via het Meldpunt Integriteit Defensie worden via de integriteitsadviseur geregistreerd en waar nodig uitgezet in de lijn.

De registratie van meldingen/klachten door de Centrale en/of Decentrale Klachtencoördinator (CKV/DKP) in het systeem Human Resources Helpdesk (HRHD). Wanneer er sprake is van een integriteitskwestie neemt de DKP contact op met de integriteitsadviseur van de COID en vindt afstemming plaats over de verdere behandeling, afhandeling en registratie.

Punt van aandacht betreft het feit dat door de verschillende registratiemethoden er overlap van meldingen kan bestaan. Zo kan dezelfde kwestie zowel in het MVV als in het HRHD van de COID en het HRHD van de DKP voorkomen. Dit probleem is onderkend en moet op termijn worden opgelost door de aankoop van een defensiebreed registratiesysteem dat naar verwachting in 2025 wordt

geïmplementeerd. Naast de geregistreerde kwesties wordt een overzicht gegeven van de integriteitsonderzoeken en de adviezen met betrekking tot het verrichten van nevenwerkzaamheden

5.1 Meldingen Voorval in PeopleSoft (MVV)

De PeopleSoft applicatie 'melden van voorval' is rijksbreed afgestemd. Een melding wordt in het systeem geregistreerd wanneer het vermoeden van een schending bestaat. Pas in de afdoening kan worden geconstateerd of er daadwerkelijk sprake is van een schending. De meldingen die in het MVV-systeem worden gemeld, worden bekend gesteld bij de adviseurs van de COID en de coördinator Vertrouwenspersonen.

Zoals de tabel duidelijk maakt, zijn er in 2020 17 meldingen in het MVV over (vermoedens van) integriteitsschendingen geregistreerd. Dit is een flinke afname ten opzichte van het voorgaande jaar. Mogelijk heeft dit te maken met de situatie in verband met COVID, maar dit is niet onderzocht. De top twee meest geregistreerde typen van (vermoedens van) integriteitsschendingen zijn:

1. het oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen en/of de overschrijding interne regels;
2. misdragingen in de privésfeer.

Een verandering van het aantal meldingen betekent niet dat de sociale veiligheid verbetert of verslechtert. Zolang er geen gegevens over meldingsbereidheid en ervaren sociale veiligheid beschikbaar zijn, dienen we terughoudend te zijn met het trekken van conclusies. Voor een goed beeld moet de administratie bovendien eenduidig zijn. Bij de defensiebrede herziening van het meldproces en de inrichting van een nieuw systeem wordt hierop door het CLSK toegezien.

5.2 Overzicht interne integriteitsonderzoeken en afdoening

Uitvraag bij de onderdelen naar de interne onderzoeken en afdoening ervan, levert het volgende beeld op:

In 2020 zijn er binnen CLSK geen integriteitsonderzoeken volgens de SG aanwijzing 989 gestart. Het is echter moeilijk daar conclusies aan te verbinden. Het aantal onderzoeken geeft enkel inzicht in de officieel uitgevoerde onderzoeken en hoe daarop is gesanctioneerd. Dat betekent niet dat er geen integriteitsissues zijn geweest die onderzocht zijn. Zo zijn er door de COID op verzoek een viertal situatieschetsen en analyses gemaakt die integriteit als hoofdonderwerp hadden.

5.3 Overzicht geregistreerde contacten vertrouwenspersonen

Een gesprek dat een vertrouwenspersoon met een medewerker heeft, wordt geregistreerd middels een registratieformulier. Deze registratie is anoniem en vindt plaats op het niveau van het OPCO. Er worden geen herleidbare gegevens ingevuld.

Overzicht integriteitsonderzoeken 2020	
Aantal interne integriteitsonderzoeken	0
Gestarte onderzoeken	0
Afgeronde onderzoeken	0
Aantal geconstateerde schendingen van integriteit	0
Afdoening/maatregelen	
Ontslag	0
Ambtsbericht / berisping	0
Verplaatsing	0
Overig	0
Geen maatregel	0

Figuur 2: Overzicht integriteitsonderzoeken 2020

Geregistreerde meldingen van vermoedelijke voorvallen in Peoplesoft 2020	
Financiële schendingen	0
Misbruik positie, bevoegdheden en belangenverstremgeling	2
Lekken en misbruik van informatie	2
Misbruik van geweldsbevoegdheid	0
Ongewenste omgangsvormen	3
Misdragingen in de privésfeer	1
Oneigenlijk gebruik dienstmiddelen/ overschrijding interne regels	9
Totaal	17

Figuur 3: Geregistreerde meldingen van vermoedelijke voorvallen in Peoplesoft

5.4 Trends en ontwikkelingen

In 2020 zijn 22 meldingen geregistreerd. De registratie van de meldingen is in 2020 niet altijd consciëntieus gebeurd. Dat is vooral terug te vinden in de cijfers van de eerste twee kwartalen. Inmiddels is de wijze van registratie weer op orde. Wat niet geregistreerd wordt, maar wel zeer frequent voorkomt zijn de zogenaamde “kopje-koffie-gesprekken”. Zeer regelmatig krijgen vertrouwenspersonen het verzoek van een collega om even te mogen sparren, waarmee de collega direct geholpen is.

Overigens is een geregistreerde melding niet hetzelfde als een (1) contact met een vertrouwenspersoon. De meeste meldingen kennen (soms vele!) vervolcontacten, wanneer de begeleiding van een melder een langere periode betreft.

Merkbaar (aan het toenemen van het aantal contacten en gesprekken) binnen het netwerk van vertrouwenspersonen is, dat het CLSK voor een aantal grote ontwikkelingen staat (zoals de vorming van het ACC, ontwikkelingen bij LVL NL en binnen de GLR). Maandelijks komen de vertrouwenspersonen bijeen (waar mogelijk live, maar in 2020 vooral in MS Teams). De ontwikkelingen worden dan besproken en geanalyseerd, zodat collega’s op de goede manier opgevangen kunnen worden, indien dat nodig is.

Het is merkbaar binnen het defensiebrede netwerk van vertrouwenspersonen, dat COVID impact heeft. Ondanks protocollen en richtlijnen is met name het naleven van maatregelen in een operationele (soms vitale) en opleidingsorganisatie als Defensie een lastige opgave. Er zijn regelmatig signalen, dat collega’s zich daarom niet veilig voelen, wanneer zij toch naar een werkplek moeten komen.

5.5 Overzicht van in HRHD geregistreerde adviezen integriteitsadviseurs.

Het systeem Human Resources Helpdesk (HRHD) is een registratie- en volgsysteem voor de adviseurs van de COID. Voor elke adviesvraag, gemelde kwestie of klacht maakt de adviseur een casus aan, waarbij alle fases van de kwestie kunnen worden geregistreerd. Het is onder andere opgezet om de cijfers voor bijvoorbeeld een jaarrapportage eenduidig en sneller dan voorheen te kunnen presenteren. De geregistreerde adviezen betreffen zowel preventieve adviezen naar aanleiding van gevraagd en ongevraagd advies zonder dat er sprake is van integriteitsschendingen als adviezen naar aanleiding van meldingen en klachten.

5.6 Overzicht van in HRHD geregisterde adviezen DKP/CKP

In 2020 is op naam van het CLSK op basis van de Klachtenregeling Defensie een vijftal klachten geregistreerd in het HRHD systeem van het DKP/CKP. Drie daarvan waren geluidshinderklachten die binnen het CLSK zijn afgedaan. De twee overige klachten betroffen integriteit (1x lekken van informatie, 1x ongewenste omgangsvormen). Beide klachten zijn na overleg met de integriteitsadviseur door de COID in behandeling genomen en inmiddels naar tevredenheid van de klager afgehandeld.

6. Vooruitblik: aandachtspunten 2021

Binnen CLSK wordt op dit moment gewerkt aan een herziening van de HR strategie waarin 'moral development' als een van de drie pijlers van de toekomstige CLSK-HR strategie wordt weggezet. Het is de verwachting dat we dit terugzien in een verdere en meer SMART-geformuleerde specificatie van opdrachten aan de commandant en leidinggevers op het gebied van sociale veiligheid en integriteit.

In navolging van het vorige punt wordt getracht om de aandacht voor sociale veiligheid en integriteit verder te vergroten, o.a. door het formaliseren en uitbreiden van het netwerk Sociale Veiligheid en Integriteit, bijvoorbeeld met vaste functionarissen met draagvlak en mandaat vanuit de lijn, evt. in combinatie met de taak 'gender focal point' zoals vastgelegd in het DAP 1325. De verwachting is dat hiermee de effectiviteit van het netwerk toeneemt.

Op het gebied van leiderschap wordt ingestoken op het ontwikkelen van meer inclusief leiderschap om de verbondenheid en waardering van verschillen in het team te faciliteren en te ondersteunen. Inclusief leiderschap is erop gericht om alle teamleden uit te nodigen om hun individuele kwaliteiten/verschillen optimaal te benutten. Daardoor kunnen betere teamprestaties worden geleverd en kan de neiging tot conformeren aan (negatieve) groepsnormen en daarmee het risico op integriteitsschendingen worden gereduceerd. Uiteindelijk dient inclusief leiderschap onderdeel te zijn van de selectiecriteria voor doorstroom/MD. Aanvullend vindt, in navolging van CLAS, thans een verkenning plaats naar de mogelijkheden en wenselijkheid van het opnemen van de training 'oordeelvrij communiceren' in o.a. leiderschapsopleidingen.

Om de inzet, de geheimhoudingsplicht en de bescherming van de VP in relatie tot die geheimhoudingsplicht te borgen, is het streven om voor alle VP begin 2021 een zgn. suppletieblad in het personeelsdossier op te nemen. Daarnaast is in samenwerking met de Directie Veiligheid defensiebreed gewerkt aan een functiebeschrijving voor de functie van de CVP. Ook de positie van de CVP binnen de staf van het CLSK is hierin nader beschreven. Naar verwachting wordt deze functiebeschrijving op korte termijn vastgesteld. Voorts wordt defensiebreed in toenemende mate gesproken over de inzet van vertrouwenspersonen over de grenzen van een DO heen. Met andere woorden: een vertrouwenspersoon is er voor iedereen, ongeacht rang, stand, plaatsing, onderdeel, DO etc. Omdat dit op gespannen voet staat met het feit dat vertrouwenspersonen door onderdeelcommandanten worden gevraagd om voor hun eigen onderdeel vertrouwenspersoon te zijn, dient nagedacht te worden over de manier en voorwaarde waarop hieraan verder invulling kan worden gegeven.



Bijlage 4: Koninklijke Marechaussee

Jaarverslag Integriteit KMar 2020



Inhoudsopgave

1. Appreciatie Commandant incl. vooruitblik/toekomstvisie	80
2. Integriteitsorganisatie DO	81
2.1 Adviseurs integriteit	81
2.2 Netwerk vertrouwenspersonen	81
3. Plan van Aanpak Sociale Veiligheid	82
4. Preventieve acties	82
4.1 Gedragscode	83
4.2 Bewustwording ondermijning	83
5. Bijzondere activiteiten	85
5.1 Rauw / vuurdoop	85
5.2 Diversiteit en inclusiviteit	86
5.3 Klachtelement deskundigheid	86
5.4 Klachtelement verkeersgedrag	86
5.5 Afhandeling verkeersongevallen	86
6. Reactief optreden/cijfers (Januari 2021)	86
6.1 Klachten	87
6.2 Doorlooptijden & kwaliteit	87
6.3 Overzicht rechtspositionele trajecten	87
6.4 Overzicht afdoening	88

1. Appreciatie Commandant incl. vooruitblik/toekomstvisie



In het jaarverslag 2020 legt de KMar verantwoording af. We geven inzicht in de staat van onze integriteit en de activiteiten die we het afgelopen jaar hebben ontplooid om integriteit als belangrijk thema te bespreken en te ontwikkelen.

De KMar is een bijzondere organisatie. De bevoegdheden en middelen die wij mogen gebruiken, kunnen grote impact hebben op anderen. De samenleving moet er daarom vanuit kunnen gaan dat wij deze bevoegdheden en middelen op een rechtvaardige manier inzetten. Niet integer gedrag kan immers veel schade veroorzaken. Dit vraagt om een systeem waarin we handhaven, leren maar ook beschermen tegen het maken van verkeerde keuzes. Dit is een zaak van iedereen die bij de KMar werkt. Tegelijkertijd zijn we als organisatie ook kwetsbaar. De toegang die onze mensen hebben tot informatie, locaties e.d. is interessant voor criminele organisaties. Het komt er in die situaties op

aan de juiste keuzes te maken die recht doen aan het bekleden van dit verantwoordelijke ambt. Als organisatie hebben we de plicht hiervan te leren en onze mensen te beschermen tegen kwetsbaarheden.

2020 was een turbulent jaar. Het coronavirus heeft de wijze waarop de KMar opereert ingrijpend veranderd. Dit brengt tevens nieuwe integriteitsrisico's met zich mee. Ook liggen wij, maar ook andere partners werkzaam binnen het veiligheidsdomein, onder een vergrootglas als het gaat om het gebruik van geweld en het selecteren van burgers bij controles op basis van etniciteit.

De verwachting is dat in 2021 deze ontwikkelingen onverminderd van invloed zullen blijven op ons werk. Tevens zal een verbeterde informatiepositie en meer gebruik van technologie ons behalve sterker ook kwetsbaarder maken. Om ook in de toekomst een betrouwbare en rechtvaardige organisatie te zijn waar burgers zich in herkennen, is onder andere voortdurende investering in morele fitheid van ons personeel van belang. Trainingen, cursussen, adviezen, maar ook elkaar aanspreken op niet integer gedrag of ontwikkelingen in de samenleving die ons werk raken. Een nieuwsgierige houding naar deze geluiden en reflectie op onszelf helpen om ook in een veranderende wereld, een rechtvaardige en betrouwbare partner in het veiligheidsdomein te blijven. Dit gaat ons allemaal aan. Alleen samen kunnen we de geleerde lessen maken tot een geborgde eenheid van opvatting over wat goed en fout is.

Met trots kijk ik terug op hoe we als collega's hard samenwerken om deze rechtvaardige en betrouwbare organisatie te zijn. Veel tijd om achterover te leunen en hiervan te genieten is er echter niet. De integriteit van onze organisatie is immers een thema dat continue aandacht en verbetering behoeft.

Commandant Koninklijke Marechaussee
Luitenant-generaal dr. Hans Leijten

2. Integriteitsorganisatie DO

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 een cluster integriteit waarop iedere leidinggevende, maar ook medewerker van de KMar een beroep op kan doen dan wel advies kan vragen. Het cluster Integriteit is ingebed onder Chef Kabinet van CKMar en bestaat uit drie secties:

- Sectie Klachten: belast met de behandeling van klachten op het gebied van de politietaken alsmede klachten op het gebied van de klachtenregeling Defensie;
- Sectie Interne Onderzoeken: belast met de uitvoering van strafrechtelijke en bestuursrechtelijke onderzoeken naar gedragingen van KMar personeel. De sectie Interne Onderzoeken werkt nauw samen met de afdeling Juridisch HR-advies;
- Sectie Integriteit: de adviseur geeft gevraagd en ongevraagd advies en geeft voorlichting over integriteitsvraagstukken en adviseert bij (morele) integriteitsdilemma's. De adviseur integriteit fungeert voor alle medewerkers binnen de KMar als meldpunt voor (vermoedelijke) integriteitschendingen.

Binnen het OTCKMar en LTC KMar zijn ook medewerkers sociale veiligheid aangesteld. Zij zijn verantwoordelijk voor het uitdragen van het integriteitsbeleid binnen de eigen eenheid.

2.1 Adviseurs integriteit

De adviseurs integriteit geven gevraagd en ongevraagd adviezen op het gebied van integriteit. De meldingen, adviesvragen of andere contactmomenten met leidinggevendenden 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 op welke wijze aan nazorg te doen na een intern onderzoek of over werkinstructies om integriteit beter te borgen. Adviezen gaan ook over de inrichting van een transparant proces voor het inzamelen van geld

voor goede doelen en over invulling van introductiedagen voor nieuw personeel/opleidingen. De vorm van advies kan een gesprek zijn of een workshop en alle vormen die er tussenin zitten.

Het aantal gegeven adviezen door de adviseurs integriteit KMar (dus exclusief die van Sectie Interne onderzoeken, Juridisch HR-advies, centrale vertrouwenspersoon en vertrouwen personen, Sectie Klachten) bedraagt ruim 500. Een deel daarvan is gerelateerd aan de in BPS geregistreerde meldingen. Het merendeel gaat echter over morele vraagstukken en/of organisatieontwikkeling. Steeds meer wordt door de adviseurs integriteit geadviseerd in (multidisciplinair) teamverband. Bijvoorbeeld samen met het Expertisecentrum Leiderschap Defensie (ECLD), risico-analisten, P&O-adviseurs, Coördinatiecentrum Expertise Arbeidsomstandigheden en Gezondheid (CEAG). Het advies kan zijn een vraag van een collega met betrekking tot nevenwerkzaamheden tot en met een strategisch (beleids)advies naar de MARRA, CLTC/OTC, BSB, Brigade Carib etc. Ook het deelnemen aan de Commissie Gewelddaanwending en adviezen ovg integriteit van data, techniek en IGO behoren tot het scala aan adviezen van de adviseur integriteit. In de opstart van het registreren in HRHD zijn alleen de complexe en langdurige casussen geregistreerd. Hierdoor is de HRHD-registratie niet compleet en niet leidend voor wat betreft de hoeveelheid en de onderwerpen van adviezen van de adviseurs integriteit.

2.2 Netwerk vertrouwenspersonen

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

Het netwerk van vertrouwenspersonen (VP) binnen de Koninklijke Marechaussee wordt beheerd door de CVP. Ondanks dat door de CVP niet actief bevraagd of geselecteerd wordt op onder andere geloofsovertuiging en geaardheid is het netwerk van vertrouwenspersonen heel divers. Zo is de verdeling tussen mannen en vrouwen precies gelijk en beslaat het netwerk een afspiegeling van de Marechaussee: diverse rangen binnen de marechaussee. Vanzelfsprekend zijn ook collega's actief waarvan bekend is dat zij een moslimachtergrond hebben of homoseksueel zijn. De vertrouwenspersonen worden geselecteerd door middel van uitvraag via de lijn en de brigade

adjutant. Daarna volgt een gesprek met de CVP en een andere vertrouwenspersoon. De MC geeft vervolgens een advies. De vertrouwenspersoon doet een assessment op de competenties bij PAS en volgt een vijfdaagse opleiding bij ETOP (een externe en bij de Landelijke Vereniging voor Vertrouwenspersonen geaccrediteerde opleider). Daarna wordt de vertrouwenspersoon aangesteld. De CVP maakt deel uit van een landelijk overleg van CVP van alle defensieonderdelen. Zij komen maandelijks bijeen en stemmen zoveel mogelijk op en met elkaar af. Om het kwaliteitsniveau van de vertrouwenspersonen op peil te houden zijn in 2020 onderstaande activiteiten gevolgd:

- De vertrouwenspersonen hebben 4x per jaar regionaal interview gehad
- 1x per jaar een landelijke dag voor de vertrouwenspersonen van de KMar
- 1 bijscholingsdag van de COID op het gebied van klachten en zakelijke integriteit en een opfrisdag, ook van ETOP

De vertrouwenspersonen nemen de Gedragscode Defensie mee in hun voorlichtingen

3. Plan van Aanpak Sociale Veiligheid

In 2020 heeft CKMar zijn Commanders Intent uitgesproken. Hierin heeft hij uitgesproken dat de mensen de grote kracht zijn en blijven. Het werk vraagt veel en verwacht veel van de medewerkers van de KMar. Daarom mogen de medewerkers ook veel terugverwachten. In de Commanders Intent stelt CKMar dat de Koninklijke Marechaussee een omgeving is waarin iedere medewerker veilig is, zich goed voelt, kansen krijgt en kan groeien. Iedereen kan op elk moment het verschil maken. Daar moet iedereen dus klaar voor zijn. Als team en als individu: goed opgeleid, voorbereid en met de juiste uitrusting. De focus ligt op kwaliteit, niet op kwantiteit. De KMar gaat voor de juiste persoon op de juiste plek: onze teams zijn inclusief en effectief.

De manier waarop de medewerkers van Defensie en dus ook de Koninklijke Marechaussee met elkaar behoren om te gaan, staat omschreven in de Gedragscode Defensie. De Gedragscode vormt de basis van wat bij Defensie onder integriteit wordt verstaan, namelijk: Respectvol met elkaar (en met anderen) omgaan, waarbij rekening wordt gehouden met de rechten en met gerechtvaardigde belangen en wensen van alle betrokkenen. In april 2019 is in het blad "Sterker" iedere medewerker van de KMar geïnformeerd over de

Gedragscode. Naast het uitreiken van de Gedragscode en bekend stellen van de Gedragsregels dienen deze ook geborgd te worden in het dagelijks handelen. De nieuwe Gedragscode en de werkwijze van implementeren is besproken, met CKMar, Chef STCKMar, CLTC, MT-LTC, C-OTCKMar en met het vangnetteam (bestaande uit de CVP, Wapenadjutant, Stafarts, adviseur Leiderschap, GV, BMW, en adviseur Integriteit). Deze is op 16 oktober 2019 bekrachtigd door middel van de "beleidsverklaring veiligheid Koninklijke Marechaussee 2019-2021". Door de Commanders Intent is een brug geslagen met de beleidsverklaring in 2019 met daarin een visie naar de toekomst.

Met de kernwaarden flexibel, robuust, betrouwbaar en interoperabel maakt de KMar haar ambities waar en draagt zij bij aan het continue verbeteren van veiligheid.

In het plan van Aanpak sociale Veiligheid KMar is opgenomen dat sociale veiligheid op enigerlei wijze deel dient uit te maken van vergaderingen/werkoverleg. Dit kan zijn door het thema veiligheid specifiek als agendapunt te behandelen. Dit gebeurt vooral in overlegstructuren op staf of op MT-niveau. Zo is een speciale stuurgroep in het leven geroepen die het onderwerp integraal behandelt. In deze stuurgroep veiligheid zitten de plaatsvervangend commandanten zodat het onderwerp ook als olievlek de rest van de organisatie in gaat. Op tactisch en operationeel niveau dient (sociale) veiligheid meer en meer onderdeel uit te gaan maken van de operationele bedrijfsvoering en ook zo meer terug te komen in briefings en debriefings.

4. Preventieve acties

De Koninklijke Marechaussee streeft naar een cultuur waarin 'alle medewerkers zich thuis voelen en ze elkaar respectvol aanspreken op gedrag en resultaat en waarin het zin heeft om te melden'; oftewel een sociaal veilige werkomgeving. In de na te streven cultuur zijn incidenten juist gebeurtenissen om van te leren. "Handhaven waar nodig, leren waar mogelijk."

In de zorgsector hebben verschillende instellingen succesvolle ervaringen opgedaan met interventies die in verband wordt gebracht met een 'Just Culture'. Onder een Just Culture of rechtvaardige cultuur wordt iets vergelijkbaars verstaan als waar wij binnen Defensie naar streven: een cultuur van

vertrouwen waarin medewerkers in organisaties zich vrij voelen om open te zijn over onveiligheid en feilbaarheid. Er wordt op een rechtvaardige manier omgegaan met mensen die betrokken zijn bij ongewenste uitkomsten van incidenten. Tegelijkertijd wordt in het proces duidelijk waar de grens ligt tussen acceptabel en onacceptabel gedrag.

Defensie is een achttaal proeftuinen Just Culture gestart waarvan er twee binnen de KMar plaatsvinden. Er wordt door middel van een actieonderzoek in verschillende fasen gewerkt aan het versterken van sociale veiligheid. De eerste fase is exploratief. Hiermee krijgen we zicht op wat er op een specifieke locatie wordt verstaan onder sociale (on)veiligheid, wat er goed gaat en wat meer aandacht verdient. Vanuit daar verkennen we gezamenlijk mogelijke interventies om de sociale veiligheid te versterken. In de tweede fase gaat er in iedere proeftuin een groep betrokken medewerkers aan de slag met het plannen en uitvoeren van de acties. In de derde fase worden acties geëvalueerd en er wordt gezamenlijk besproken wat er nog meer nodig is en welke andere thema's aandacht vragen.

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

In november is er een presentatie gegeven over het (de voortgang van) actie onderzoek Just Culture door de BSB en de Brigade Recherche aan de Chef Kabinet en het Hoofd Cluster integriteit CKMar.

4.1 Gedragscode

De Gedragscode is na de defensiebrede verspreiding ook via het Plan van Aanpak Sociale Veiligheid KMar als onderdeel opgenomen. Hierin zit naast het bespreken van de Gedragscode ook het bespreken van Gedragsregels tijdens overlegstructuren en IBT momenten. Via Trends Onderzoeken en Statistieken is deze gemonitord. De KMar zat op 36% bekendheid bij het personeel. CKMar heeft in de nieuwjaarsrede in januari 2020 expliciet aandacht geschonken aan de Gedragscode.

Op het OTC is de les Gedragscode geactualiseerd. De Gedragscode wordt behandeld bij trainingen

van het Cluster integriteit. Vertrouwenspersonen hebben Gedragscode opgenomen in hun voorlichting en het Team sociale veiligheid OTC gebruikt de Gedragscode in haar activiteiten.

Op verschillende momenten, bijvoorbeeld tijdens werkoverleggen, teamdagen, (de)briefing, worden er bij de KMar "waarde(n)volle gesprekken" gevoerd, zonder dat dit bewust (en specifiek) over de Gedragscode gaat.

4.2 Bewustwording ondermijning

Vanuit J&V is er ook in 2020 toenemende aandacht geweest voor het onderwerp ondermijning. De KMar staat midden in de maatschappij waarbij de kans bestaat dat medewerkers worden benaderd door mensen met onzuivere intenties. Het beschermen van het eigen personeel door onder andere presentaties te geven, is een aandachtsgebied van het cluster integriteit. Het gaat hierbij om presentaties over integriteit, maar door deze presentaties waarbij ook aandacht is voor ondermijning maak je de collega's bewust voor ongewenste invloeden of oneigenlijk gebruik van kennis, toegang of middelen.

Tevens zijn er veel koppelvlakken met andere handavings- en opsporingsorganisaties. Mogelijke signalen van beïnvloeding, misbruik van positie of informatie worden daarom door het cluster integriteit in samenwerkingsverband of zelfstandig onderzocht. Het afgelopen jaar is geen piek in dergelijke signalen waargenomen.

Samenwerking

De KMar sluit door haar Politietak aan bij de integriteitsorganisatie van de Politie. Zo sluit de KMar aan bij het Teamleidersoverleg, overleg Klacht coördinatoren, overleg Hoofden Interne onderzoeken, overleg preventie coördinatoren. Daarnaast werkt de KMar ook samen met de Douane, het ketenoverleg Schiphol, IND, Gemeente Haarlemmermeer en met de Schipholgroep.

Opleidingen, trainingen & Workshops

Integriteit is bij de KMar onder andere geborgd in opleidingen. Er is een leerlijn ethiek & integriteit. Deze bestaat uit specifieke lessen en is verweven in lessen als Strafvordering en praktische Politievaardigheden. Ook zijn er projecten; andere thema's die integriteit raken, zoals Maatschappijleer, Vorming en Integrale beroepsvaardigheidstraining. De opleidingen, trainingen en workshops stonden in 2020 door de COVID-19 maatregelen zwaar onder druk. De nieuwe manier van werken, maar ook de nieuwe manier van

lesgeven via de digitale middelen vergde aanpassingen voor eenieder. De CVP en adviseurs integriteit hebben periodiek overleg met de docenten integriteit/ethiek van het Opleidings- Trainings- en kenniscentrum KMar. Dit overleg vindt plaats om de trends te bespreken en te kijken of de inhoud van de lessen nog passend is bij de operatiën en organisatieontwikkelingen. De docenten integriteit/ethiek nemen deel aan het integriteitsplatform van de STCKMar. De instructeurs die ethiek/integriteitslessen verzorgen, hebben een cursus voor instructie voor lessen morele professionaliteit of hebben de Verdiepingscursus Militaire Ethiek (VME) gevolgd.

Op verzoek verzorgen de adviseurs integriteit voorlichtingen/trainingen. Deze vinden doorgaans interactief plaats om zoveel mogelijk aan te kunnen sluiten bij het eigen werkterrein en niveau of mate van integriteitsbewustzijn. Het wordt gegeven op alle niveaus aan afdelingen of groepen op diverse werkplekken. Een belangrijk onderdeel van de trainingen is hoe de leidinggevenden zelf een integriteitsoverleg met het team kunnen leiden. Naast de adviseurs worden ook trainingen/workshops integriteit verzorgd door de Sectie Interne onderzoeken, Sectie Klachten, Juridisch HR-advies en door de docenten integriteit van het Opleidings- Trainings- en kenniscentrum KMar. In 2020 is een tweedaagse training morele fitheid gegeven. De training is gericht op het versterken van morele fitheid. De deelnemers zijn aan de slag gegaan met morele oordeelsvorming, integriteit, zicht op kwetsbaarheden, gewenste omgangsvormen, sociale werkomgeving, rollen en verantwoordelijkheden, lessons learned en diversiteit.

In 2018 is de naam van de workshop 'omgaan met pesten' gewijzigd in 'sociaal veilige werkomgeving' omdat de workshop in bredere zin over omgangsvormen onderling gaat, waarvan omgaan met pesten een onderdeel is. In 2020 is de workshop sociaal veilige werkomgeving gegeven waarvan een aantal keer specifiek voor leidinggevenden voor de KMar. Bij de andere workshops waren ook medewerkers van de KMar aanwezig waaronder de Defensie leergang Burger- leidinggevenden.

Vanuit de sectie klachten worden ook lessen verzorgd op het OTCKMar. Deze lessen bevatten een gedeelte over het klachtproces, maar gaan vooral ook over het bespreken van casuïstieken uit klachten die de KMar in het verleden heeft ontvangen. De selectie bestaat uit klachten die regelmatig voorkomen op basis van categorieën / klachtelelementen dan wel klachten die van hoge impact

kunnen zijn voor klager, betreffende collega of de KMar organisatie. Doelstelling is dat iedere nieuwe medewerker op het OTCKMar deze voorlichting / les heeft gekregen.

Zicht op kwetsbaarheden / risico's

Een belangrijk aspect binnen het plan van aanpak is het zicht krijgen op de kwetsbaarheden en vervolgens om in 2020 door middel van de risicoanalyse inzicht te verkrijgen in deze kwetsbaarheden. Zicht op kwetsbaarheden is - naast leren van ervaringen, verhogen van morele fitheid en rollen & verantwoordelijkheden - één van de hoofdgebieden binnen de KMar ambitie rond ethisch vakmanschap. De KMar wil binnen haar verantwoordelijkheid niet alleen een retrospectief 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?

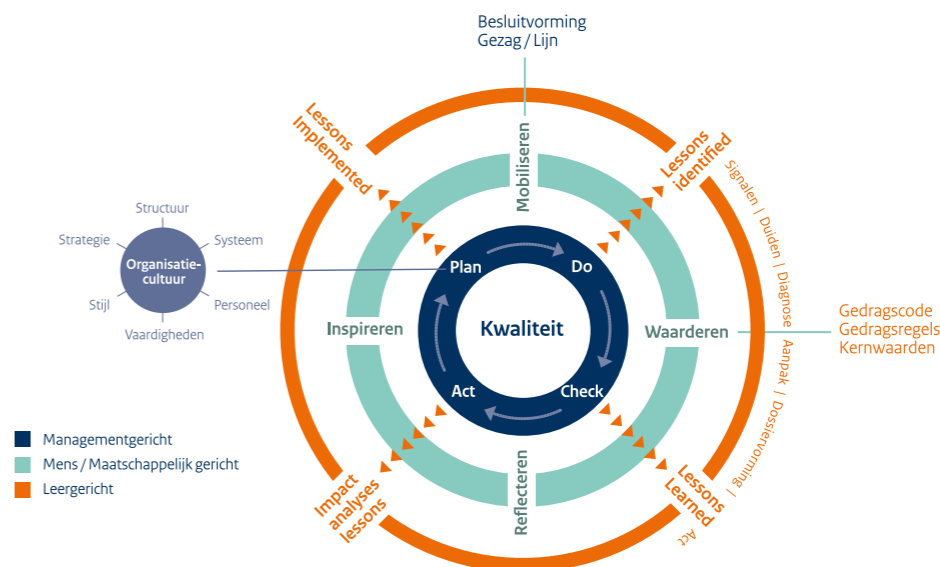
De Risicoanalyse integriteit (RAI) is een van de instrumenten waarmee de KMar de afgelopen jaren al de nodige inzichten heeft verkregen. Juist de dialoog hierover in samenhang met die van de Gedragscode en -regels zal iedere leidinggevende op ieder niveau een beeld geven waarop hij of zij zal moeten acteren.

(Na)zorg

De nazorgnota van de COID dient als blauwdruk voor de defensieonderdelen. Deze nota geeft ook voor de KMar een goed handvat om deze in 2021 verder uit te werken. Het gaat hierbij ook om het goed borgen van (na)zorg van niet alleen de melder maar van eenieder die betrokken is bij een kwestie. Vanuit het Cluster integriteit wordt gekeken om na een bepaalde periode diverse betrokkenen vanuit diverse onderzoeken / klachten te benaderen hoe het met hem of haar gaat en of hier nadere zorg benodigd is. Dit wordt in de eerste helft van 2021 als pilot opgezet.

Leren

Defensie wilt groeien naar een lerende organisatie naar aanleiding van klachten, onderzoeken, meldingen, maar ook van best practices en deze borgen in de staande organisatie. Binnen de KMar wordt op sommige plekken gebruik gemaakt van bijgevoegd model / denkraam. Het gaat uit van drie basisringen: managementgericht, mens/maatschappelijk gericht en leergericht en de onderlinge verbindingen die het met elkaar heeft en de daarbij behorende invalshoeken. Zo behelst het onderdeel "waarderen" niet alleen het waarderen door de leidinggevende



of commandant, maar ook de waardering van het handelen door andere collega's (is het bijvoorbeeld sociaal veilig), waardering door het bestuur op organisatieniveau, maar ook waardering door de maatschappij (is het handelen van Defensie maatschappelijk geaccepteerd of een individuele casus). Uit al deze waarderingen komen signalen waaruit lessen geïdentificeerd kunnen worden. Deze signalen kunnen komen uit de eigen organisatie, maar ook bijvoorbeeld uit binnengekomen klachten. Het model geeft hierbij een raamwerk hoe uit deze lessen geleerd kan worden, maar ook met reflectie naar de eigen organisatie. Als de KMar hieruit kan leren, zal dit geborgd moeten worden in de staande organisatie met daarbij de impact van de geleerde les. De KMar zal met intrinsieke motivatie de geleerde les in de bestaande structuur inpassen en monitoren of het geleerde een positief effect heeft.

5. Bijzondere activiteiten

5.1 Rauw / vuurdoop

Op 20 november 2019 zijn twee theatervoorstellingen van "Rauw" gegeven vanuit de Nationale Politie. Deze voorstelling is de tegenhanger van "Vuurdoop" voor Defensie. Deze twee voorstellingen zijn gegeven voor de leiding van de KMar, maar ook voor brigadecommandanten, clusterhoofden en sectorhoofden met daarnaast introducees. Uiteindelijk hebben ongeveer 300 collega's van de KMar de voorstelling "Rauw" gezien. Voor de collega's wordt deze als zeer waardevol beschouwd. Het is niet alleen de treffende voorstelling met alle dilemma's die door het publiek echt "gevoeld worden", maar zeker ook het gesprek erna. Het bespreekbaar maken binnen een eenheid of tussen eenheden, maar zeker ook tussen de diverse rangen. De voorstelling Rauw geeft

voor de KMar de spiegel waarmee "het gesprek" over Gedragscode, -regels en (sociale) veiligheid op structurele wijze goed vorm kan krijgen. Verkend wordt of deze theatervoorstelling, eventueel in de vorm van een film, voor de KMar als aanvullend middel gebruikt gaat worden om dilemma's in samenhang met thema's als gezondheid, veiligheid, integriteit en leiderschap te bespreken.

De stuurgroep veiligheid KMar heeft in 2020 een akkoord gegeven op de nota over theatervoorstelling "Rauw". Hiermee is definitief een streep gezet door het doorontwikkelen van dit theaterstuk naar een KMar specifieke versie. Er wordt een alternatief ontwikkeld waarbij korte filmpjes geproduceerd worden die het gesprek over veiligheid ondersteunen. Het gaat hierbij niet alleen om dilemma's op het gebied van sociale veiligheid, maar ook om de behandeling van meerdere veiligheidsthema's. De beslissing over het plan van aanpak vindt in november / december plaats. Het is uiteindelijk de bedoeling dat deze filmpjes, als alternatief voor de voorstelling 'Rauw', deel uit gaan maken van een breder concept, namelijk de toolbox veiligheid. Dit concept wordt in 2021 verder uitgewerkt in wat vroeger de werkgroep "Rauw" was. Doel is om een platform te creëren en een cultuur waarin lijncommandanten op een laagdrempelige en creatieve manier hun ervaringen met veiligheidsvraagstukken met elkaar kunnen delen.

5.2 Diversiteit en inclusiviteit

Het eigenaarschap voor diversiteit en inclusiviteit (D&I) is neergelegd bij de lijn van LTC, OTCKMar en Staf CKMar. Van de lijn wordt verwacht bekendheid te geven aan D&I. Dit kan onder meer door aandacht te besteden aan de vernieuwde Gedragscode en -regels en door ervoor te zorgen dat de keten is toegerust op instroom van meer vrouwen en mensen met een migratieachtergrond. Afgelopen jaren is een aantal mijlpalen bereikt. Zo is aandacht gegeven aan coming-out day. Onder anderen door het hijsen van de regenboogvlag op het OTCKMar en de Koningin Maxima Kazerne. De brochure: 'Daar komen de vrouwen' is uitgebracht. De KMar heeft met (online)workshops deelgenomen aan diverse in- en externe seminars op het gebied van D&I. In het kader van de vernieuwde Gedragscode en -regels zijn er workshops gegeven, waarvan D&I ook deel uitmaakte. Tevens is er in werkbelevingsonderzoek Werkblik een tweetal extra sets vragen opgenomen: een over sociale veiligheid en een over D&I.

5.3 Klachtelement deskundigheid

Eén van de klachtelementen die opvalt in 2020, is het klachtelement deskundigheid. Opvallend is dat 33 van de 50 ingediende klachten over de deskundigheid bij de brigade grensbewaking te Schiphol gaan. Deze klachten gaan over onder andere fouten in nooddocumenten, visa, foutieve doorverwijzingen naar andere instanties op de luchthaven Schiphol en weigeringen in verband met de verscherpte COVID-19 maatregelen voor reizigers. Ondanks dat door COVID-19 de grenzen dicht zijn geweest en het vliegverkeer is beperkt, is er met betrekking tot dit klachtelement toch een stijging te bemerken vergeleken met 2019. Dit kan verklaard worden door de instroom van nieuw personeel vanuit het OTC dat nog niet op het juiste kennisniveau zit. Ondanks deze stijging in het aantal klachten kan op de brigade grensbewaking, maar ook op andere brigades, extra aandacht worden besteed aan onderwerpen zoals nooddocumenten, visa et cetera op bijvoorbeeld themadagen of in het kader van bijscholing. Door hier extra aandacht aan te besteden bij het personeel dat werkzaam is op de brigade, dan wel bij nieuw personeel, kan het aantal klachten omtrent deskundigheid dalen.

5.4 Klachtelement verkeersgedrag

Ook is het aantal klachten omtrent verkeersgedrag gestegen. In 2020 zijn 48 klachten ingediend omtrent verkeersgedrag, vergeleken met 30 klachten in 2019. Deze stijging spitst zich niet toe op een bepaald gebied in Nederland, maar is verspreid over het hele land. Deze stijging in het aantal klachten is verklaarbaar doordat veel Nederlanders sinds COVID-19 thuis werken, waardoor de sociale controle is toegenomen. Deze toename van de sociale controle heeft ook betrekking op gedrag en handelingen van de Koninklijke Marechaussee, met name aangaande het verkeersgedrag. Uit de stijging van het aantal klachten omtrent dit onderwerp, zou geconcludeerd kunnen worden dat de Koninklijke Marechaussee niet altijd correct verkeersgedrag vertoont en op de brigades extra aandacht besteed kan worden aan het vertonen van juist verkeersgedrag en de toename van de sociale controle door burgers.

5.5 Afhandeling verkeersongevallen

De nieuwe wijze waarop verkeersongevallen met alleen schade worden aangepakt, werkt naar tevredenheid van zowel Sectie Interne Onderzoeken, Openbaar Ministerie en brigadecommandanten. In het verleden werd elke aanrijding bij het OM voorgelegd en, indien een KMar-bestuurder veroorzaker was, werd een sanctie opgelegd van minimaal 500 euro. De nieuwe instructie is op KOWA geplaatst.

6. Reactief optreden/cijfers (Januari 2021)

Ook op de bedrijfsvoering van de KMar heeft Corona zijn impact gehad. Zo zijn de buitengrenzen een periode gesloten geweest en ook rond de kerstdagen was er een lockdown. De invloed op het thuiswerken is op dit moment nog niet goed te duiden. Het is te vroeg om de effecten hiervan te zien in bijvoorbeeld een mogelijke stijging met betrekking tot huiselijk geweld sinds de coronaperiode met daarbij de duiding dat we niet kunnen vaststellen of het niet zichtbaar is of niet plaatsvindt. Over het geheel zijn er in 2020 minder klachten en onderzoeken geweest. Er zijn geen specifieke schendingen die dit jaar echt uitspringen. Door de Covid-19 maatregelen zijn er veel minder gevallen van geweld in het uitgaansleven

6.1 Klachten

Sectie Klachten van het Cluster integriteit van de Koninklijke Marechaussee behandelt ingediende klachten, mits deze voldoen aan de voorwaarden voor indiening van een klacht zoals gesteld in de Klachtenregeling Defensie of de Klachtenregeling politietaken Koninklijke Marechaussee/krijgsmacht 2004 (hierna: klachtenregeling politietaken). Het totaal aantal klachten dat valt onder de klachtenregeling politietaken is in 2020 groter geweest dan de klachten die vallen onder de klachtenregeling Defensie. In 2020 zijn drie klachten ingediend die vallen onder de klachtenregeling Defensie, tegenover 280 klaagschriften die vallen onder de klachtenregeling politietaken en daarmee voldoen aan de in deze klachtenregeling gestelde voorwaarden voor indiening. In 2020 is een aantal partijen een rechtszaak gestart tegen de Koninklijke Marechaussee inzake etnisch profileren. Op 14 oktober 2020 heeft in deze rechtszaak een administratieve zitting plaatsgevonden. De beslissing over de mondelinge behandeling van deze zaak wordt op 13 januari 2021 genomen. Naast deze rechtszaak was in 2020 ook een beweging, genaamd Black Lives Matter, naar aanleiding van de dood van George Floyd. Ook in Nederland is veel aanhang geweest van deze beweging. De Koninklijke Marechaussee krijgt af en toe ook te maken met klachten die ingediend worden over etnisch profileren. Ondanks de rechtszaak en de beweging Black Lives Matter, is het aantal klachten omtrent etnisch profileren niet toegenomen. In 2019 zijn bij de sectie Klachten 19 klachten geregistreerd betreffende etnisch profileren; in 2020 waren dat er 10. Deze cijfers laten een daling zien, echter moeten de cijfers van 2020 ook in het licht worden gezien van COVID-19.

6.2 Doorlooptijden & kwaliteit

In 2020 heeft het cluster integriteit op flexibele en creatieve wijze haar werkzaamheden kunnen voortzetten terwijl er beperkende coronamaatregelen van kracht zijn. Ondanks dat het thuiswerken door de meesten niet als ideaal wordt ervaren, heeft dit niet geleid tot langere doorlooptijden of mindere kwaliteit van onderzoeken. De goede werk- en vertrouwensrelatie met zowel JuHRA als het Openbaar Ministerie zorgt er momenteel voor dat informatie zo snel als mogelijk gedeeld mag worden. In het verleden moesten worden gewacht tot een zaak voor de rechter geweest was.

6.3 Overzicht rechtspositionele trajecten

Onderzoeken naar vermeende integriteitsschendingen vinden plaats door de Sectie Interne Onderzoeken (SIO). Dat betreft oriënterende, strafrechtelijke en disciplinaire onderzoeken. Oriënterende onderzoeken worden vaak opgevolgd door een strafrechtelijk of disciplinair onderzoek. Na afronding van een (strafrechtelijk) onderzoek door de SIO worden onderzoek dossiers van SIO met toestemming van de Officier van Justitie overgedragen aan de afdeling Juridisch HR Advies (JuHRA). JuHRA adviseert en ondersteunt commandanten bij de bestuursrechtelijke afdoening van integriteitscasuïstiek. JuHRA heeft in dit proces een permanente rol als proces en kwaliteitsbewaker. Juridisch HR-advies (JuHRA) maakt onderdeel 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

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

Figuur 1: Aantal rechtspositionele trajecten door de sectie Juridisch HR Advies naar aanleiding van vermoedelijke integriteitsschendingen

*Gestarte: gestarte onderzoeken uit 2020.

*Afgeronde: afgeronde onderzoeken in 2020.

de medewerker wordt getroffen, zich op zowel beschermen, leren als handhaven. De jaarcijfers van SIO en JuHRA zijn niet één op één met elkaar te vergelijken. Zo zijn niet alle bij 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. Aangezien een dergelijke specificatie in eerdere jaarverslagen ontbreekt, zijn in sommige gevallen cijfers van voorgaande jaren niet ingevuld.

6.4 Overzicht afdoening

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

De rubriek "Overig" heeft betrekking op meerdere 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:

Bevestiging bewustwordingsgesprek. Schriftelijke bevestiging van het gesprek tussen de commandant en de medewerker over het onwenselijke karakter, de impact en de risico's van (vermeende) gedragingen;

Afloopbericht. Schriftelijke bevestiging aan de militair dat uit het onderzoek is gebleken dat hem/haar geen verwijt kan worden gemaakt;

Bevestiging afdoening. Schriftelijke bevestiging dat een vermeende integriteitsschending feitelijk niet kan worden vastgesteld.

Bevestiging afspraken. Schriftelijke bevestiging van afspraken met medewerker m.b.t. het beperken van risico's, bijvoorbeeld afspraken over de omgang met onwenselijke contacten, afspraken over alcoholgebruik of afspraken over het aflossen van schulden.

Leerafspraak*: afspraak met medewerker over een te doorlopen verbetertraject en/ of het delen van ervaringen met collega's. Bij 6 van de 18 ambtsberichten is met de medewerker tevens een leerafspraak gemaakt. Om dubbeltellingen te voorkomen zijn deze zaken niet nogmaals in de rubriek "overig" vermeld.

Vaststellingsovereenkomst. Schriftelijke overeenkomst met medewerker over rechtspositionele onderwerpen, bijvoorbeeld over afscheid nemen van organisatie, overplaatsing, etc.

Straf o.g.v. Wet Militair Tucht recht. De kwestie is teruggegeven aan de Commandant door JuHRA met het advies het tuchtrechtelijk af te doen.

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

Figuur 2: Afdoening

* 11 (N.B. + 6 leerafspraken naast ambtsbericht)

Bijlage 5: Defensie Ondersteuningscommando

Jaarverslag Integriteit DOSCO 2020



Inhoudsopgave

1. Appreciatie, vooruitblik C-DOSCO	92
<hr/>	
2. Integriteitsorganisatie DOSCO	93
2.1. Belegging verantwoordelijkheden	93
2.2. Netwerk vertrouwenspersonen	93
2.3. Integriteitsadviseurs	94
2.4. Regie en coördinatie bij kwesties + DOSCO integriteitsfunctionarissen/organisatie	95
<hr/>	
3. Plan van Aanpak Sociale Veiligheid	95
3.1. Cultuur	95
3.2. Opleidingen	95
3.3. Voorlichtingen en workshops	95
3.4. Risicoanalyse integriteit	96
3.5. Risico en Compliance jaarplan	96
<hr/>	
4. Bijzondere activiteiten	97
4.1. TF NLDA/Doorontwikkeling NLDA	97
3.4. Risicoanalyse	97
4.2. Gedragscode	97
<hr/>	
5. Reactief optreden/cijfers	98
5.1. Contactmomenten VP + trendanalyse	98
5.2. Meldingen	99
5.3. Klachten	101
5.4. Inzet hulptroepen / ondersteuning commandanten	101
5.5. Analyse zakelijke integriteitskwesties	101

1. Appreciatie, vooruitblik C-DOSCO



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

Ik realiseer mij tegelijkertijd ook de betrekkelijkheid van de in deze rapportage opgenomen (veel positievere) cijfers. Mede doordat 2020 sterk in het teken stond van COVID-19 zijn de cijfers niet of maar deels te vergelijken met voorgaande jaren.

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

- Het meldproces moet duidelijk zijn voor zowel het bevoegd gezag als de medewerkers.
- De nazorg wordt verder geborgd.
- In 2021 gaat DOSCO 4x per jaar open en transparant communiceren over (vermoedelijke) integriteitsmeldingen.
- De Gedragscode en Gedragsregels blijft een aandachtspunt voor communicatie.
- We besteden meer aandacht aan leidinggevendenden in lagere schalen.
- Medio 2021 is het plan van aanpak sociale veiligheid NLDA gereed.
- In het kader van 'doorontwikkelingen NLDA' wordt in 2021 een routekaart opgezet waarlangs de NLDA een verdere groei in professionaliteit en betrouwbaarheid als partner voor Defensie doormaakt waar het gaat om officiersopleidingen en gelijkgestelde burgers, leiderschap, taal, historische expertise en wetenschappelijk onderzoek.
- Ook in 2021 is er regelmatig aandacht voor preventie middels voorlichting, workshops en risicoanalyses.
- Ook in 2021 staat het onderwerp integriteit en vertrouwenspersonen op de agenda bij de introductie nieuwe medewerkers en wordt er tijdens het afleggen van de eed of belofte aandacht besteed aan het belang van sociale veiligheid/integriteit.

Kortom integriteit en sociale veiligheid staan centraal in ons denken en doen. Dat was in 2020 het geval en dat zal het in 2021 ook zijn. Niet omdat het moet maar omdat het verreweg de belangrijkste bezittingen zijn van een effectief DOSCO.

DE COMMANDANT DEFENSIE ONDERSTEUNINGSCOMMANDO

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

2. Integriteitsorganisatie DOSCO

2.1. Belegging verantwoordelijkheden

Primair zijn de leidinggevendenden verantwoordelijk voor integriteit. Zij zijn het eerste aanspreekpunt voor hun medewerkers. Medewerkers die te maken krijgen met ongewenst gedrag kunnen zich in eerste aanleg laten bijstaan door een vertrouwenspersoon. Hiertoe is er binnen DOSCO een netwerk van vertrouwenspersonen. Desgewenst kunnen medewerkers zich ook laten bijstaan door vertrouwenspersonen van andere defensieonderdelen. 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. Bij laatstgenoemde kan dat schriftelijk, mondeling of via het MeldenVoorval-systeem (MVV-systeem). De vertrouwenspersoon kan de medewerker ondersteunen en eventueel helpen bij het doen van een melding. In het MVV-systeem worden alle gemelde vermoedens van schendingen en incidenten op het gebied van integriteit door de leidinggevende c.q. het bevoegd gezag geregistreerd c.q. goedgekeurd. De COID moet vanaf begin 2020 op basis van de herziene 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.

De leidinggevende c.q. het bevoegd gezag onderzoekt waar nodig en mogelijk de melding, neemt evt. maatregelen, registreert de afdoening in het MVV-systeem en is verantwoordelijk voor de nazorg (na afstemming met de COID, VP, BMW, arts, GV, e.d.).

2.2. Netwerk vertrouwenspersonen

2.2.1. Algemeen

Alle defensieonderdelen hebben een eigen netwerk van vertrouwenspersonen (VP-en). Dit netwerk wordt functioneel aangestuurd door de coördinator vertrouwenspersonen (CVP). De CVP en VP-en vallen onder de lijnverantwoordelijkheid van de Commandant c.q. Directeur van betreffende defensieonderdeel. 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 integriteitsschending, zich kan wenden voor advies en ondersteuning vanuit het eigen defensieonderdeel of tot een vertrouwenspersoon uit het vertrouwensnetwerk Defensie.

2.2.2. Capaciteit

Het vertrouwensnetwerk DOSCO had in 2020 een gemiddelde sterkte van 125 vertrouwenspersonen.

2.2.3. Belangrijke ontwikkeling

2020 is ook door de COVID-19 een onrustig jaar geweest voor het netwerk van vertrouwenspersonen binnen DOSCO. Veel bijeenkomsten zijn gecancelled, o.a. intervisies, bijscholingen en basisopleidingen. Voor DOSCO zijn er 2 basisopleiding geweest waar 19 nieuwe vertrouwenspersonen zijn opgeleid. Ook zijn er twee opfriscursussen geweest waaraan 16 vertrouwenspersonen deelnamen. De bijscholingscursus, gegeven door de COID, is door 19 vertrouwenspersonen van DOSCO gevolgd.

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 2020 totaal 142 keer (eerste geregistreerd contact) aangesproken door een medewerker van Defensie.

In totaal hebben de vertrouwenspersonen binnen DOSCO 266 gesprekken gevoerd met de medewerkers van Defensie.

2.2.4. COVID-19

Door COVID-19 is 2020 een bijzonder jaar geworden. Op de eerste plaats doordat veel medewerkers thuis hebben gewerkt en ook omdat binnen DOSCO veel bedrijven 'gewoon' op locatie doorwerkten zoals DBBO, Paresto, FBD en de medische medewerkers. De meldingen lieten de volgende trends zien:

- Diversiteit van uitleg/interpretatie van de COVID-19 maatregelen bijvoorbeeld;
- Leidinggevende hadden moeite om medewerkers aan te sturen.
- Sommige medewerkers mochten thuis werken, anderen met dezelfde werkzaamheden niet.
- Onduidelijkheid over het dragen van mondkapjes, waar wel en waar niet.
- Medewerker negatief getest en partner positief getest. Ene medewerker moet thuisblijven, andere medewerker moet aanwezig zijn.
- Lontjes werden steeds korter, leidinggevend en medewerkers communiceerden niet of niet juist.

2.2.5. Activiteiten vertrouwenspersonen

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

- Een basisscholing van 5 dagen. In 2020 zijn twee basiscursus gegeven en hebben nieuwe vertrouwenspersonen deelgenomen aan opleidingen georganiseerd door andere defensieonderdelen, waardoor er binnen het DOSCO 19 nieuwe medewerkers zijn opgeleid tot vertrouwenspersoon;
- Opfris/vervolgkursus 'adviseren van leidinggevend' van 2 dagen. In 2020 eveneens 2 opfriscursussen gegeven. Aantal deelnemende medewerkers 22 van het DOSCO;
- In februari 2021 is er een nieuwe opleiding voor vertrouwenspersonen. Hiervoor staan 10 nieuwe aspirant vertrouwenspersonen op de lijst;
- Overigens worden deze en voornoemde cursussen gegeven door een externe partij. Deze werden ingehuurd op grond van een raamcontract dat defensiebreed is afgesloten voor de opleiding van vertrouwenspersonen;
- Intervisie in sub-netwerk groepen;
- Jaarlijkse defensiebrede regionale contact- en scholing dag georganiseerd door de

coördinatoren vertrouwenspersonen van alle defensieonderdelen. In 2020 is deze dag geannuleerd in verband met COVID-19. Alle vertrouwenspersoon hebben als dank een presentje met een begeleidend kaartje geschreven door de STAS op het huisadres gekregen;

- Een groep van 18 vertrouwenspersonen hebben in 2020 meegedaan aan een Training Morele Oordeelsvorming. Deze is gegeven door de CVP van DOSCO.

2.2.6. Vooruitkijken naar 2021

De planning voor 2021 is gemaakt. Met de almaar veranderende COVID-19 maatregelen is het twijfelachtig of de planning doorgang vindt. Waar mogelijk worden bijeenkomsten via MS Teams gedaan. Wat is al wel geregeld:

- De basisopleidingen worden in 2021 gegeven op Beukbergen. Met als doel om de opleiding nog 'paarser' te maken.
- Periodieke gesprekken met DV en COID staan ingepland. Ook de maandelijkse bijeenkomsten van de coördinatoren van de defensieonderdelen staan in de agenda's. Al deze bijeenkomsten kunnen indien nodig digitaal plaatsvinden via MS Teams.
- Basisopleiding op CARIB i.c.m. CZSK, KMar en DOSCO.
- Onderzocht wordt om de opleiding voor vertrouwenspersonen te certificeren.
- In 2021 wordt de definitieve functiebeschrijving van de coördinatoren binnen alle defensieonderdelen gelijk getrokken. Een nieuwe concept functiebeschrijving is eind 2020 aangeboden aan alle Hoofden van het defensieonderdeel.
- Tijdens het RI&E kwam naar voren dat de zichtbaarheid van de vertrouwenspersonen beter kan. De CVP in samenwerking met afdeling ARBO, Milieu en Veiligheid en afdeling communicatie dragen zorg voor nog meer bekendheid.

2.3. Integriteitsadviseurs

Vanuit de COID wordt DOSCO ondersteund door 4 integriteitsadviseurs (3,5 VTE). Deze adviseurs zijn geplaatst bij de COID en verrichten advieswerkzaamheden binnen het DOSCO. Zij geven gevraagd en ongevraagd adviezen op het gebied van integriteit. Deze integriteitsadviezen betreffen enerzijds maatregelen om schendingen te voorkomen (preventie) en anderzijds hoe te handelen in geval van meldingen van vermeende schendingen (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 en over

werkinstructies om integriteit beter te borgen. De COID voorziet hierin onder meer door het verzorgen van workshops en voorlichtingen. Hierbij is ook maatwerk mogelijk. De lijn is verantwoordelijk voor de nazorg, hetgeen niet betekent dat de lijn deze altijd moet verzorgen. Afhankelijk van de casus, kan de nazorg verzorgd worden door de lijn, VP, BMW, COID, Arts, GV, etc.

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

Integriteit is een lijnverantwoordelijkheid. Het bevoegd gezag c.q. de leidinggevende heeft de regie over de afhandeling van een vermoedelijke integriteitsmelding en draagt zorg voor een integere organisatie en een sociaal veilige werk- en leeromgeving. Bij iedere melding moet het bevoegd gezag c.q. de leidinggevende de COID (voor een bindend advies) consulteren. Na de afdoening stemt het bevoegd gezag c.q. leidinggevende met de integriteitsadviseur en de (C)VVP af wie de nazorg verzorgt. Afhankelijk van de casus, kan de nazorg verzorgd worden door de lijn, VP, BMW, COID, Arts, GV, etc. De lijn blijft hierbij eindverantwoordelijk.

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

3. Plan van Aanpak Sociale Veiligheid

3.1. Cultuur

DOSCO wil een sociaal veilige en integere organisatie zijn en blijven waarbij iedere leidinggevende en medewerker verantwoordelijk is voor een sociaal veilige werk- en leeromgeving. DOSCO gaat in 2021 meer aandacht besteden aan leidinggevend in lagere schalen. In lagere schalen kan een cultuur heersen om over elkaar te praten i.p.v. met elkaar.

3.2. Opleidingen

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

- CVP geeft sturing in intervisiebijeenkomsten en ondersteuning bij lastige, complexe en 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 geeft samen met een adviseur van de COID voor de introductiedag nieuw personeel een presentatie aan nieuwe medewerkers binnen het DOSCO;
- 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 Attaché Cursus en in de Initiële-opleiding van de DBBO (samen met de sr VP DBBO).

3.3. Voorlichtingen en workshops

Op verzoek van een afdelingshoofd of commandant verzorgen de integriteitsadviseurs voorlichtingen en workshops. Deze worden doorgaans op interactieve wijze vormgegeven om zoveel mogelijk te kunnen aansluiten bij het eigen werkkterrein en niveau van integriteitsbewustzijn. De voorlichtingen worden 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 is vanwege de Corona-maatregelen afgelopen jaar maar een zeer beperkt aantal (gast)lessen (4) en workshops (1) voor het DOSCO verzorgd.

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

3.4. Risicoanalyse integriteit

Een risicoanalyse integriteit is een preventief instrument om te bepalen welke risico's op integriteitsschendingen een organisatieonderdeel loopt, waar en in welke (werk) processen de kwetsbaarheden zich bevinden die deze risico's veroorzaken en in hoeverre deze risico's zijn beheerst. Nog niet duidelijk is bij welke afdelingen risicoanalyses zijn uitgevoerd (info volgt).

3.5. Risico en Compliance jaarplan

- In 2021 wordt extra aandacht gegeven aan de Gedragscode en -regels. Eén van de activiteiten die hieruit volgt is dat periodiek open en transparant gecommuniceerd wordt over (incident) meldingen.
- Het meldproces moet duidelijk zijn voor zowel het bevoegd gezag als medewerkers. BVO houdt periodiek presentaties over het meldproces en wie waarvoor verantwoordelijk is. Integriteitsmeldingen worden vanaf begin 2021 hierin meegenomen. Ook de registratie in het MVV-systeem wordt hierdoor verbeterd (vollediger) zodat duidelijk geregistreerd staat welke maatregelen tot welke acties en welke afdoening leiden.
- Doordat de registratie in het MVV-systeem niet op orde is, is het een arbeidsintensief proces om de gewenste informatie boven tafel te krijgen. Door het geven van voorlichting van het proces en een volledige registratie van de maatregelen/acties in het MVV-systeem, wordt het monitoren van de meldingen t/m de afdoening en nazorg vergemakkelijkt.

- Door de COID is eind 2020 een nota over nazorg bekend gesteld. Er bestaat momenteel nog geen overeenstemming of er al dan niet centrale richting aan de uitvoering gegeven moet worden. De lijn is verantwoordelijk voor de nazorg, hetgeen niet betekent dat de lijn deze altijd moet verzorgen. Afhankelijk van de casus, kan de uitvoering van de nazorg verzorgd worden door de lijn, VP, BMW, COID, Arts, GV, etc.
- Sociale Veiligheid bespreken in functioneringsgesprekken (FG) is inmiddels via intranet bekend gesteld en ook in het FG wordt dit toegelicht. Via medewerkerstevredenheidsonderzoeken en/of RI&E-onderzoeken wordt aan het personeel gevraagd/gerapporteerd of dit daadwerkelijk wordt toegepast.
- Capaciteit kabinet DOSCO: Integriteit is o.a. belegd bij het kabinet DOSCO. Vanuit Directie Veiligheid en de COID wordt veel ondersteuning en capaciteit van de DO'n gevraagd. De meeste DO'n hebben hier dedicated capaciteit voor beschikbaar (eén of meerdere VTE'n). Bij het kabinet DOSCO is dit voor 2 personen een neventaak. In 2021 wordt samen met de leden van het integriteitsteam bezien hoe dit opgelost c.q. anders ingevuld kan worden.
- Het MVV-systeem is niet gebruikersvriendelijk. Het kost veel capaciteit om bijvoorbeeld rapportages te maken. Momenteel wordt er i.s.m. DV, DAOG, COID, JIVC onderzocht hoe de toezegging van de STAS voor een beter registratiesysteem kan worden uitgevoerd. Onduidelijk is nog welke kant dit opgaat.
- Risico's door het thuiswerken. Onbekend is welke gevolgen dit heeft voor PSA, fysieke belasting, integriteit, e.d. Deze manier van werken kan onzekerheden met zich meebrengen wat weer kan leiden tot stress. Dat kan een bedreiging zijn voor onze waarden en bovendien integer met elkaar omgaan belemmeren.
- Het periodiek beleggen van het integriteitsoverleg DOSCO (minimaal 6x per jaar) waarin alle zaken op het gebied van sociale veiligheid en integriteit worden gecoördineerd.
- Het eens per jaar uitbrengen van een jaarverslag integriteit. In 2020 is afgesproken met de COID en andere DO'n dat ieder DO een jaarverslag maakt dat als bijlage wordt toegevoegd aan het Jaarverslag Integriteit Defensie van de COID.

4. Bijzondere activiteiten

4.1. TF NLDA/Doorontwikkeling NLDA

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

3.4. Risicoanalyse

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

Per 1 juni 2021 is het plan van aanpak sociale veiligheid NLDA gereed. In dit plan zijn o.a. de volgende aspecten meegenomen:

- Maatregel 12: Commandanten zorgen ervoor dat in alle initiële, kader- en niveauopleidingen fysieke en sociale veiligheid een expliciet onderdeel van het curriculum worden
- Maatregel 39 - campagne 'tegenspraak, ja graag'
- Maatregel 40 - campagne bevordering meldingsbereidheid
- De maatregelen voortkomend uit het plan van aanpak Sociale Veiligheid Defensie en de aanbevelingen vanuit diverse rapportages (zoals werkblikonderzoeken, TF NLDA, CEAG Procesevaluatie, Giebels, De Veer, etc.).

In de periode 2021-2025 continueert de NLDA de uitkomsten van de Task Force NLDA, de procesevaluatie CEAG, PvA Veiligheid, de analyse van de Projectgroep Werkblik Cadetten & Adelborsten en

werkblik onderzoek medewerkers. Hierbij heeft de NLDA als doel om in 2025 een (sociaal) veilige werk-, leef-, leer- en vormingsomgeving te bieden waarbij de kernwaarden (kameraadschap, kwaliteit, veiligheid, vertrouwen, en verantwoordelijkheidsbesef) verinnerlijkt zijn in de academische-, militaire-, persoonlijke- en leiderschapsonwikkeling.

4.2. Gedragscode

In het voorjaar van 2019 zijn de nieuwe Gedragscode en Gedragsregels geïmplementeerd. Binnen DOSCO is toen besloten om de Gedragscode en -regels zoveel mogelijk via de lijn en de bestaande overleggen en structuren op alle niveaus periodiek te bespreken.

In het najaar van 2019 is het M3 onderzoek uitgevoerd waarin enkele vragen zijn opgenomen die betrekking hebben op de nieuwe regels. Uit de monitor bleek dat met meer dan de helft van de medewerkers de code niet is besproken. Daarnaast heeft 1/5 van de medewerkers wel eens van de vier V's gehoord, maar is niet bekend met de inhoud.

Vanuit de DOSCO-raad is het verzoek gekomen om ervoor te zorgen de Gedragscode en -regels meer te borgen in de organisatie en nogmaals bij de medewerkers onder de aandacht te brengen. Integriteit is en blijft een lijnverantwoordelijkheid. Het plan van aanpak is als bijlage opgenomen. De clipjes zijn defensiebreed gecommuniceerd en opgenomen in de toolbox integriteit. CLSK maakt gebruik van deze clipjes in haar opleidingen.

5. Reactief optreden/cijfers

5.1. Contactmomenten VP + trendanalyse

In onderstaande tabel zijn zowel de aard en de aantallen van de bij de Vertrouwenspersonen besproken casuïstiek opgenomen. Niet iedere casus die met een Vertrouwenspersoon (VP) wordt besproken leidt tot een (MVV) melding,

bijvoorbeeld wanneer een Vertrouwenspersoon de medewerker voldoende handvatten kan geven om een kwestie zelf op te lossen. Tevens worden de geregistreerde kwesties met de vertrouwenspersonen weergegeven. Dit overzicht geeft het aantal kwesties weer. Per kwestie kunnen uiteraard meerdere contactmomenten geregistreerd zijn. De meest opvallende verschillen zijn het aantal

Geregistreerde onderwerpen VP'n en CVP 1 januari t/m 31 december 2020 -DOSCO-	Aantal 2019	Aantal 2020
1 = "Intimidatie"	49	31
2 = "Intimidatie: Seksuele"	26	11
3 = "Agressie: Fysiek"		2
4 = "Agressie: Verbaal"	11	11
5 = "Stalking"	3	2
6 = "Kwaadspreken"	28	24
7 = "Pesten en/of treiteren"	69	37
8 = "Discriminatie: Ras"		2
9 = "Discriminatie: Geslacht"		4
10 = "Discriminatie: Seksuele geaardheid"		2
11 = "Discriminatie: Transseksualiteit"		
12 = "Discriminatie: Politieke overtuiging"		
13 = "Discriminatie: Godsdienst en/of levensovertuiging"		
15 = "Discriminatie: Godsdienst en/of levensovertuiging"		
16 = "Discriminatie: Handicap en/of chronische ziekte"		
17 = "Discriminatie: Burgerlijke staat"		
18 = "Discriminatie: Leeftijd"	8	8
19 = "Discriminatie: Nationaliteit"		1
20 = "Discriminatie: Arbeidsduur"		
21 = "Discriminatie: Soort contract"		3
22 = "Overig"	19	4
Totaal	213	142

Figuur 1: Geregistreerde onderwerpen VP'n en CVP 1 januari t/m 31 december 2020 -DOSCO-t

verminderde (seksuele) intimidaties (van 75 naar 42) en het aantal verminderde gevallen Pesten en/of treiteren (van 69 naar 37). Dit is te verklaren door het toepassen van de COVID-19 maatregelen waardoor minder personeel fysiek op het werk aanwezig was.

5.1.1 Ongewenste omgangsvormen

Het aantal arbeidsconflicten is sterk verminderd (van 59 naar 31). Ook dit is te verklaren door het toepassen van de COVID-19 maatregelen waardoor minder personeel fysiek op het werk aanwezig was. Privéomstandigheden werden ook vaker met de vertrouwenspersoon besproken. Het thuiswerken was niet voor iedereen goed in te passen, waardoor er in de relatie/privé vaak spanningen ontstonden. Vanuit de vertrouwenspersonen was er in deze situaties een luisterend oor voor de medewerkers en waar noodzakelijk werden de

medewerkers doorverwezen naar bijvoorbeeld de bedrijfsarts of de Bedrijfsmaatschappelijke dienst.

5.2. Meldingen

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

Waar nodig worden vermoedens van integriteitschendingen onderzocht. Zo doet DOSCO recht

Ongewenste omgangsvormen	Aantal 2019	Aantal 2020
Privéomstandigheden	38	28
Arbeidsconflicten	59	31
Zakelijke integriteit	18	13
Totaal aantal geregistreerde kwesties	115	72

Figuur 2: Ongewenste omgangsvormen

DOSCO Geregistreerde meldingen van vermoedelijke voorvallen in Peoplesoft	Aantal 2019	Aantal 2020
Financiële schendingen	6	1
Misbruik positie, bevoegdheden en belangenverstremgeling	4	2
Lekken en misbruik van informatie	14	2
Misbruik van geweldsbevoegdheid	0	0
Ongewenste omgangsvormen	25	17
Misdragingen in de privésfeer	8	6
Oneigenlijk gebruik dienstmiddelen/overschrijding interne regels	18	6
Totaal	72	34

Figuur 3: DOSCO | Geregistreerde meldingen van vermoedelijke voorvallen in Peoplesoft

DOSCO Aantal onderzoeken vermoedelijke integriteitsschendingen 2020	
Aantal interne integriteitsonderzoeken:	2
Afdoening	
Ontslag	0
Ambtsberichten / berisping	0
Verplaatsing	0
Overig	1
Geen maatregelen	0
Totaal	1

Figuur 4: DOSCO | Aantal onderzoeken vermoedelijke integriteit

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.

Het aantal vermoedelijke integriteitsmeldingen is ongeveer gehalveerd van 72 (in 2019) naar 34 meldingen. De afdoeningen zijn evenredig/in verhouding afgenomen.

5.2.1. 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 MVV. Daarnaast kunnen adviseurs preventief benaderd worden of ongevraagd een advies geven over een kwestie die (nog) geen melding is of wordt. Ook kan het zijn dat de medewerker of leidinggevende om 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 MVV en de registratie bij de adviseurs.

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

Figuur 5: DOSCO | Geregistreerde adviezen

De daling van het aantal ongewenste omgangsvormen (van 40 naar 32) en het aantal overschrijdingen interne regels zijn toe te schrijven aan vele thuiswerken door de opgelegde COVID-19 maatregelen.

Opmerkelijk is dat het aantal misdragingen in de privésfeer is gedaald van 29 naar 6. Door het vele thuiswerken is de landelijke trend juist dat het aantal misdragingen in de privésfeer is toegenomen. Mogelijk is dat preventieve gesprekken met de vertrouwenspersonen uiteindelijk niet tot een melding hebben geleid (zie punt 5.1).

5.2.2. 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, de tabel bevat alleen adviezen op meldingsplichtige nevenwerkzaamheden. Het advies is, op één na, in alle gevallen (38 adviezen) overgenomen.

Bij een advies nevenwerkzaamheden wordt altijd in overleg met de melder gekeken naar de mogelijke raakvlakken van de nevenwerkzaamheden met

de functie binnen Defensie. Als er raakvlakken zijn die tot integriteitsschendingen kunnen leiden, wordt daar waar mogelijk advies gegeven om de nevenwerkzaamheden zo aan te passen dat de risico's worden geminimaliseerd.

5.3. Klachten

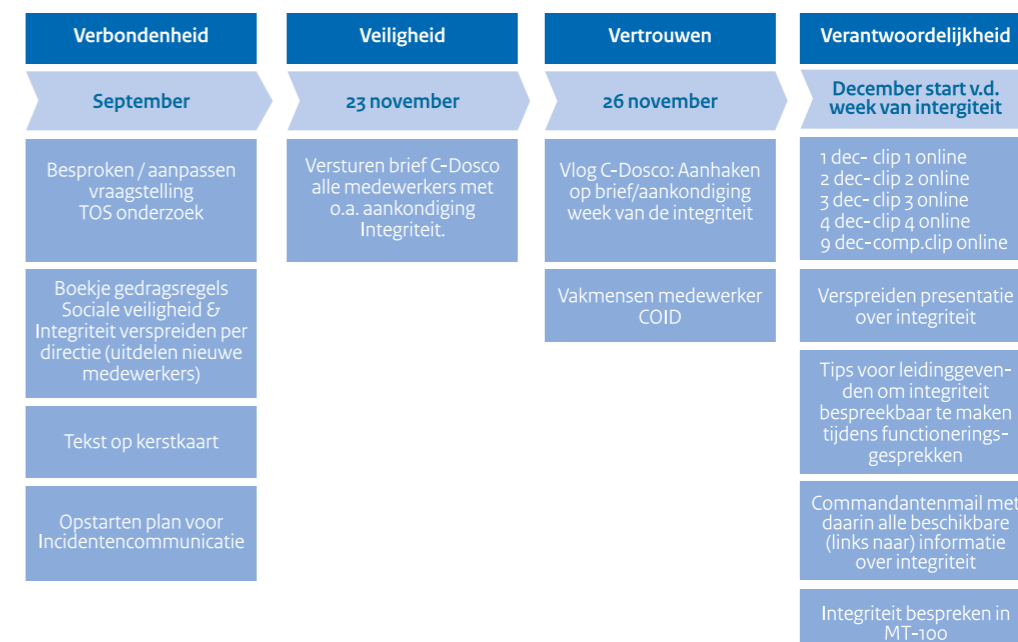
In 2020 zijn er 8 klachten ingediend, waarvan 4 nog in behandeling zijn en 4 afgerond. 2 Afgeronde klachten waren ongewenst gedrag. Deze waren gegrond en naar tevredenheid van de klager opgelost.

5.4. Inzet hulptroepen / ondersteuning commandanten

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

5.5 Analyse zakelijke integriteitkwesities

De verschillen t.o.v. 2019 m.b.t. het aantal meldingen betreffende zakelijke integriteit (financiële zaken, relaties met externe organisaties, belangenverstremgeling, beïnvloeding, e.d.) zijn gering. Er zijn geen bijzondere meldingen.



Figuur 6: Plan van Aanpak Gedragscode en -regels

Bijlage 6: Defensie Materieel Organisatie

Jaarverslag Integriteit DMO 2020



Inhoudsopgave

1. Appreciatie Directeur DMO	104
<hr/>	
2. Integriteitorganisatie DMO	105
2.1 Leidinggevenden	105
2.2 De stafadjutant DMO	105
2.3 Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID)	105
2.4 Strategisch integriteitsoverleg	105
2.5 Operationeel integriteitsoverleg	105
2.6 Decentraal klachtencoördinatiepunt (DKP)	105
2.7 Netwerk vertrouwenspersonen	105
2.8 De adviseurs integriteit	106
<hr/>	
3. PvA Sociale Veiligheid	107
3.1 Cultuur	107
3.2 Opleiden en vormen	107
3.3 Leiderschapsontwikkeling	107
3.4 HR-innovatie	108
3.5 Samenwerking met (externe) partners (zakelijke integriteit)	108
3.6 Functioneringsgesprekken	108
3.7 Melden en meld- en klachtsystemen	108
<hr/>	
4. Bijzondere activiteiten	109
4.1 Lessons learned & best practices	109
<hr/>	
5. Reactief optreden/cijfers	109
5.1 Contactmomenten VP + trendanalyse	109
5.2 Meldingen	110
5.3 Klachten	111
5.4 Overige signalen	111
5.5 Inzet 'hulptroepen'/ ondersteuning commandanten	111
5.6 Analyse zakelijke integriteitsteksties	112
5.7 Registratie besluiten nevenwerkzaamheden	113
<hr/>	
6. Agenda voor veiligheid in de periode 2020 – 2021	114

1. Appreciatie Directeur DMO



Niets is zonder context. Zo moet ook deze bijdrage van de DMO aan het jaarverslag Integriteit Defensie worden gezien in het licht van de onverwachte en ingrijpende gebeurtenissen in 2020. Veel is door meniggeen al gezegd over de wijze waarop we het afgelopen jaar hebben doorgebracht. We zijn het er op zijn minst allemaal over eens dat het een heel bijzonder jaar was. De gevolgen van de COVID-19 pandemie zijn omvangrijk en we hebben niet inzichtelijk wat op langere termijn de schade voor mens en maatschappij zal zijn. Daarbij zijn er inmiddels ook in de DMO signalen over een afnemende mentale gezondheid.

De ontdekking van het COVID-19 virus heeft er voor DMO toe geleid, dat van de ene dag op de andere in maart 2020 meer dan de helft van de medewerkers thuis ging werken. Daarnaast moest een aanzienlijk aantal medewerkers op locatie werken, omdat zij functies bekleden die van vitaal belang zijn voor het primaire proces van de krijgsmacht.

Het was – en is nog steeds – een jaar van aanpassen, hervinden, herpakken, hergroeperen, incasseren, “veren schudden” en doorgaan. Ik heb bijzonder veel bewondering en waardering voor de wijze waarop de leidinggevenden en de medewerkers bij DMO is gelukt om de motivatie, de flexibiliteit en de gedrevenheid te vinden om de productie doorgang te laten vinden met hele mooie resultaten.

Daar waar in 2019 naast integriteit nadruk is gelegd op sociale veiligheid, stond 2020 in het teken van fysieke en psychologische veiligheid, van gezond blijven zowel van lijf en leden als mentaal. Dat neemt niet weg, dat we met alle middelen die ons ter beschikking stonden, aandacht zijn blijven vragen voor een sociaal veilige werkomgeving, thuis of op locatie. Veel energie is gestopt in het verstrekken van handreikingen aan leidinggevenden en medewerkers hoe om te gaan met deze “nieuwe werkelijkheid” als het gaat om welzijn en welbevinden. Want deze “nieuwe werkelijkheid” heeft ook gevolgen gehad voor de vele initiatieven op het gebied van het bevorderen van het integriteitsbewustzijn en de sociale veiligheid. Ondanks dat de digitale middelen om lessen, cursussen en voorlichtingen te geven, optimaal zijn benut, konden ook veel preventieve activiteiten, zoals bijeenkomsten, workshops en presentaties geen doorgang vinden en werd de “werkvloer” plots de keuken of de zolder.

Opvallend, maar zeker wel begrijpelijk is, dat het aantal integriteitsschendingen is verminderd en het aantal contactmomenten met de vertrouwenspersonen zelfs is gehalveerd ten opzichte van de cijfers van vorig jaar. Een wetenschappelijk verantwoorde onderbouwing is daar niet voor, anders dan het vermoeden, dat medewerkers voornamelijk bezig geweest zijn met (fysiek) overleven en de thuissituatie inrichten en aanpassen aan alle ontwikkelingen. Een groot deel van de “werkplek op een kazerne” is verschoven naar het huisadres. Dat we goed zicht hebben op wat zich in de anonimiteit van een telefoongesprek, MS Teams of de mail afspeelt, is een utopie.

Er lijkt licht aan het eind van de COVID-19 tunnel te zijn: met de ingrijpende maatregelen worden de besmettingen binnen de perken gehouden en de vaccinaties worden inmiddels uitgevoerd. Daarbij hebben we inmiddels lessen geleerd over thuiswerken, elkaar nodig hebben, samenwerken onder moeilijke omstandigheden en niet in de laatste plaats leidinggeven op afstand in deze bijzondere omstandigheden. Ik constateer dat de DMO grote weerbaarheid heeft getoond in de strijd tegen het COVID-19 virus. Dat geeft mij veel vertrouwen voor de komende periode. Het heeft mij ook geleerd, dat we steeds aandacht moeten hebben voor het anticiperen en reageren op onvoorziene ontwikkelingen waarbij een integere, sociaal en psychologisch veilige werkomgeving uitgangspunt is. Met deze lijn is de DMO het jaar 2021 gestart.

DE COMMANDANT DEFENSIE Materieel Organisatie
Arie Jan de Waard | Vice Admiraal

2. Integriteitorganisatie DMO

2.1 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 een van de vertrouwenspersonen uit het netwerk van DMO. Leidinggevenden en medewerkers kunnen zich voor advies betreffende integriteitsaangelegenheden wenden tot een van de adviseurs integriteit van de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID).

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

2.2 De stafadjutant DMO

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

2.3 Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID)

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

2.4 Strategisch integriteitsoverleg

Ter bevordering van de aandacht voor (het belang van) integriteit wordt eens in de twee maanden onder leiding van de directeur DMO het strategisch integriteitsoverleg gevoerd met plv. directeur DMO, directeur personeel en organisatie (DP&O), chef kabinet (CKab), coördinator vertrouwenspersonen (CVP), de stafadjutant, de adviseurs integriteit en vertegenwoordigers van de medezeggenschap (DMC). Onderwerpen die hier in 2020 zijn besproken, betroffen o.a. nazorg, aanwijzing SG 989 (Interne Voorvalonderzoeken Defensie), de ontwikkelingen m.b.t. de positie van de vertrouwenspersonen en de coördinator vertrouwenspersonen, het belang van exit interviews in relatie tot

vragen over ongewenst gedrag, het onderzoeken van de mogelijkheden voor een integrale aanpak van casuïstiek, diversiteit en inclusiviteit (D&I) en het plan van aanpak sociale veiligheid.

2.5 Operationeel integriteitsoverleg

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

2.6 Decentraal klachtencoördinatiepunt (DKP)

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

2.7 Netwerk vertrouwenspersonen

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

De DMO beschikt al gedurende vele jaren over een stabiel netwerk van vertrouwenspersonen. In 2020 is het netwerk van vertrouwenspersonen stabiel gebleven (40 vertrouwenspersonen). Dit netwerk wordt aangestuurd, gefaciliteerd en ondersteund door de coördinator vertrouwenspersonen. Deze coördinator is geplaatst in het kabinet van de directeur DMO.

De vertrouwenspersonen van DMO zijn een afspiegeling van het personeelsbestand van DMO en bestaat uit een evenredig aantal vrouwen, mannen, burgermedewerkers en militairen. Het netwerk is divers samengesteld voor wat betreft inschaling en leeftijd. In het derde kwartaal van 2020 hebben zich drie nieuwe vertrouwenspersonen aangemeld. Deze zullen begin 2021 worden opgeleid en in het netwerk worden opgenomen.

DMO Vertrouwenspersonen			
Locatie	Onderdeel	Aantal	Bijzonderheden
Amersfoort	JIVC	2	
Den Haag	B&BB/DPO	1	
Den Helder	JIVC	5	
Huis ter Heide	JIVC	1	
Bathmen	B&BB/ABB	1	Tevens VP t.b.v. DBBB Den Helder
Maasland	JIVC	2	
Oirschot	JIVC	2	
Soesterberg	KPU	2	
Stroe	JIVC	1	
't Harde	DMB	2	
Utrecht	Staf, DW&S, P&O, Projecten, Inkoop, DF&C, DMB, JIVC	20	Inclusief de CVP
Veenhuizen	DMB	1	Tevens VP t.b.v. Ruinen en Alphen
Totaal		40	

Figuur 1: DOSCO | Vertrouwenspersonen

2.8 De adviseurs integriteit

De integriteitadviseur geven gevraagd en onge- vraagd adviezen op het gebied van integriteit. De meldingen en adviesvragen van leidinggevend- en resulteren doorgaans in een of meer adviezen. Het stellen van een vraag of het verzoek om advies hoeft niet altijd betrekking te hebben op het voor- komen 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 inzamelen van geld voor goede doelen, en over invulling van introductieda- gen voor nieuw personeel/opleidingen.

Vanuit de COID wordt DMO ondersteund door twee integriteitsadviseurs. Deze adviseurs zijn geplaatst bij de COID en verrichten werkzaam- heden voor DMO. In september 2020 is 1 nieuwe adviseur aangetreden. Daarnaast is binnen het IT-domein een medewerker vrijgemaakt voor de ondersteuning van de lijn in de uitvoering van hun taken bij integriteitsvraagstukken. Deze medewer- ker wordt hierin bijgestaan door een administra- tieve medewerker die, bijvoorbeeld, de verslagleg- ging bij interne onderzoeken verzorgt. Periodiek vindt er overleg plaats tussen de adviseurs integri- teit en hoofd staf JIVC om over casuïstiek, imple- mentatie/uitvoering van beleid en plannen te pra- ten.

3. PvA Sociale Veiligheid

3.1 Cultuur

DMO wil de veiligheidscultuur binnen de organisa- tie verbeteren. Bij het verhogen van het veilig- heidsbewustzijn maakt DMO gebruik van de NEN Veiligheidsladder. De kern van het cultuurpro- gramma is het samen werken aan (kwartaal) the- ma's. Om te komen tot deze thema's zijn ook in 2020 roadshows georganiseerd voor alle mede- werkers van een directie. In vier spelrondes (droom, spiegel, dood, start) is kritisch gekeken naar de goede en minder goede aspecten van de veiligheidscultuur. Een van de uitkomsten van de roadshow is een gemeenschappelijk opgestelde set van tien concrete en specifieke gedragsafspa- ken rondom veiligheid, de veiligheidskernwaarden.

Aan de hand van de uitkomsten van de roadshows, de veiligheidsladder 0-meting in 2018, 2de Meting NEN Veiligheidsladder april 2020 en het Werkblikonderzoek in 2019 zijn bij de DMO onder- delen verbeteringen in gang gezet en zijn kwar- taalthema's bepaald. Deze thema's zijn gedrags- gericht en worden uitgewerkt in teamsessies. Een teamsessie is een interactieve sessie van zo'n 60 min – 90 minuten die twee keer per thema door de leidinggevende aan zijn eigen team wordt gege- ven. De keuze voor een thema kwam voort uit Werkblik, zodat kan worden gewerkt aan het ver- groten van de energiebronnen en het verlagen van de stressoren.

Een gekozen thema wordt vervolgens doorleefd via een train de trainer-dag voor management en leidinggevend- en. In de ochtend wordt het thema uitgediept en in de middag wordt er verdieping gegeven aan de leiderschapsvaardigheden. Daarnaast is er een lokaal stuurteam dat zorgt voor voorbereiding en planning van alle activitei- ten. Tot slot worden alle leidinggevend- en 1:1 gecoacht door de adviseur van D&F. Coachen bete- kent spiegel voorhouden, prikkelen, aanspreken, helpen, motiveren en enthousiasmeren.

In het eerste kwartaal van 2020 heeft DMO een 1-meting georganiseerd om te zien of deze verbe- teringen ook daadwerkelijk effect hebben gehad. DMO maakt een sprong op de NEN Veiligheidsladder ten opzichte van de 0-meting in 2018 en betreedt trede drie.

3.2 Opleiden en vormen

Vanaf 2018 verzorgt de externe organisatie D&F de NLDA training VKAM voor leidinggevend- en. Deze training dient te worden gevolgd door alle leidinggevend- en van DMO. In 2020 is deze training op een aantal punten aangepast. Onder andere is het thema 'sociale veiligheid' in de training ver- werkt. De gemiddelde waardering voor de training is een 8.

Daarnaast zijn in 2020 diverse voorlichtingen ver- zorgd over sociale veiligheid aan voornamelijk ketenpartners, zoals P&O-ers, DMC-leden, ver- trouwenspersonen en arbo-deskundigen. Verder is sociale veiligheid ook in 2020 een vast onderdeel geweest van het "onboarding programma DMO". Het programma is verzorgd door de coördinator vertrouwenspersonen of de adviseur sociale veilig- heid ism de COID.

Er zijn intervisiebijeenkomsten gehouden voor VKAM-deskundigen. Voorts heeft er op 11 augus- tus 2020 een lunch & learn inclusiviteit en sociale veiligheid plaatsgevonden voor de leden van Jong DMO. Op 6 oktober, op Diversity Day, is hét Inclusie Doolhof in de DMO gelanceerd. De deel- nemers doorlopen een vijftal haltes met reflecte- rende vragen en gaan vervolgens op individueel en team niveau een nagesprek aan.

Op verzoek van een afdelingshoofd of comman- dant verzorgen de adviseurs integriteit voorlichtin- gen. Voorlichting/training vindt doorgaans interac- tief plaats om zoveel mogelijk aan te kunnen sluiten bij het eigen werkkerrein en niveau van integriteitsbewustzijn. Het wordt gegeven op alle niveaus aan afdelingen of groepen op diverse werkplekken. Er zijn het afgelopen jaar vier voor- lichtingen verzorgd.

Integriteit, diversiteit & inclusiviteit en sociale vei- ligheid als onderwerp hebben een vaste plaats in de bijeenkomsten voor nieuwe medewerkers. Hieraan hebben de adviseurs COID en/of de CVP twee keer een bijdrage geleverd. In 2020 is de Training Morele Oordeelsvorming (TMO) twee keer gegeven bij de Defensie Pijlijnorganisatie (DPO).

3.3 Leiderschapsontwikkeling

Het afgelopen jaar is hard gewerkt aan het vereen- voudigen en actualiseren van het veiligheidsma- nagementsysteem DMO met het VGMdef als basis. Binnen het Veiligheidsmanagement-systeem DMO

(VMMSDMO) zijn instrumenten aanwezig en/of opgenomen om uitvoering te geven aan het creëren van een sociaal veilige werkomgeving en de mogelijke verbetering daarvan. Daarnaast is uitvoering gegeven aan het actieplan sociale veiligheid DMO. Ter bevordering van de aandacht voor sociale veiligheid is eens in de maand onder leiding van de directeur DMO het strategisch integriteitsoverleg gevoerd. De voortgang van het actieplan sociale veiligheid is een vast agendapunt van deze vergadering. Voorts zijn in de Risk & Safety Board per kwartaal de PSMV-meldingen besproken. Geleerde lessen op het gebied van sociale veiligheid zijn ook besproken in het operationeel integriteitsoverleg, voorgezeten door de plv D-DMO. In dit overleg is ook de voortgang van actuele casuïstiek besproken voor zover deze in de lijn is gemeld.

Ook houdt DMO met een deskundig team de ontwikkelingen m.b.t. het COVID-19 virus nauwlettend in de gaten. Tijdens het LIVE-event op 20 mei 2020 heeft de directeur DMO gelegenheid gegeven aan iedere DMO-er om vragen te stellen over de COVID-19 situatie. Daarna is door het crisisondersteuningsteam DMO twee fact sheets opgesteld. Een fact sheet voor leidinggevend en het voeren van een goed gesprek met de (thuiswerkende) medewerkers. Daarnaast is een fact sheet voor de medewerker opgesteld over het samenwerken met elkaar tijdens Corona. De directeur DMO heeft voorts in 2020 in diverse communicatievormen aandacht besteed aan psychosociale (arbeids-) belasting tijdens COVID-19.

3.4 HR-innovatie

Eén van de pijlers van de taken van DMO is sociale innovatie, een kritische succesfactor. Sociale innovatie houdt in een andere manier waarop medewerkers denken, doen, samenwerken en met elkaar omgaan. Hierbij hoort een sociaal veilige werkomgeving waarin alle talenten, ongeacht afkomst, religie, seksuele oriëntatie e.d. optimaal benut kunnen worden. De werving-, selectie- en doorstroomprocedures van DMO zijn in 2020 gericht op het boeien en binden van alle doelgroepen. Binnen P&O is een bureau Werving en een bureau Instroom ingericht. Daarnaast neemt DMO deel aan partnership met de stichting "Giving Back". Het Team werving en instroom van DP&O heeft als focus werven en selecteren op talenten van de persoon. In het kader van de Strategische Personeelsplanning zijn de gevolgen van langer doorwerken in kaart gebracht. Om te zorgen dat er geen eenduidige beeldvorming is bij selectiegesprekken, heeft DMO in 2020 de richtlijn

gehanteerd dat in ieder geval één persoon in de selectiecommissie zit die een training over waardevrij selecteren heeft gevolgd en proactief unconscious bias kan signaleren.

3.5 Samenwerking met (externe) partners (zakelijke integriteit)

De Afdeling Toezicht Defensie Leveranciers (TDL) levert gedurende het gehele verwervingsproces branchegerichte ondersteuning aan projectmanagers, materieellogistieke medewerkers en verwerkers op het gebied van het beheersen en het reduceren van kwaliteit gerelateerde risico's bij leveranciers.

Gedurende de precontractuele fase (specificeren, selecteren en contracteren) worden opdrachtgevers ondersteund vanuit de Sectie Advies. De adviseurs doen dit door o.a. het adviseren over kwaliteitseisen in contracten, het vooraf beoordelen van leveranciers en het contractueel vastleggen van de rol van de toezichthouder. Tevens zal worden gekeken of het programma van eisen eenduidig en verifieerbaar is; dit is tevens van belang voor het eventueel te houden toezicht in de contractfase.

Nadat het contract is gegund zal TDL, indien de geïdentificeerde risico's daar aanleiding toe geven, toezicht houden bij leveranciers op het nakomen van de contractuele verplichtingen. De Sectie Toezicht heeft hiertoe in Nederland de beschikking over drie regionale vestigingen. Voor opdrachten bij een bedrijf in het buitenland is het vaak mogelijk om het toezicht uit te besteden aan de lokale militaire toezichtorganisatie.

3.6 Functioneringsgesprekken

De directeur DMO en Hfd'n Diensteenheden hebben er op toegezien dat sociale veiligheid en integriteit is besproken in de functioneringsgesprekken (conform nieuwe instructie BS/HDP ism DV medio 2019). Sociale veiligheid en de Gedragscode zijn dit jaar expliciet opgenomen in het format van het functioneringsgesprek. Daaraan zijn in 2020 instructies toegevoegd om de sociale en fysieke veiligheid volgens de Gedragscode Defensie te bespreken.

3.7 Melden en meld- en klachtsystemen

Medewerkers van DMO zijn voorgelicht over het meldsysteem en over het bestaan van de klachtenregeling en de klachtencommissie. Daarnaast is uitgelegd hoe en wanneer de klachtenregeling en de -commissie kan worden aangesproken en wat de medewerkers daarvan mogen verwachten. De afhandeling van de meldingen zijn gecoördineerd

door de DKP-functionaris. Deze functionaris behandelt de klachten niet zelf, maar registreert en legt de klachten bij de juiste klachtbehandelaar. Als voorportaal van de DMO Raad is de Risk & Safety Board DMO maandelijks bijeengekomen onder leiding van plv. directeur DMO om regie te voeren op:

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

4. Bijzondere activiteiten

4.1 Lessons learned & best practices

Het beschouwen van het effect van een interventie is aan de orde gekomen tijdens de safety walks. Door de directieleden is in de DMO-raad van 16 juni 2020 een pitch gegeven over de beoordeling van de VKAM-prestaties in de afgelopen periode. De meeste directieleden hebben aangegeven dat er binnen de directies safety walks worden uitgevoerd. Eén directeur houdt ook safety talks. Zo zijn uit deze safety talks signalen gekomen over hoge werklust en werkdruk. Hierop worden gericht

gespreken gevoerd om de oorzaken te achterhalen en daarop te acteren.

Kortom, het instrument safety walks krijgt steeds meer vaste voet aan de grond. De borging van de resultaten van de safety walks verdient nog aandacht.

Bij de VKAM Roadshows is de integriteitsadviseur twee keer aanwezig geweest om eigen ervaringen met betrekking tot sociale onveiligheid te delen.

5. Reactief optreden/cijfers

5.1 Contactmomenten VP + trendanalyse

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

In totaal hebben de VP'n het afgelopen jaar 32 registratieformulieren ingevuld, waarvan er 13 betrekking hadden op ongewenst gedrag, 3 op een arbeidsconflict en 13 formulieren hadden betrekking op privé aangelegenheden. Deze aantallen is slechts een beperkte weergave van de werkelijkheid. Een onderbouwing voor de grote afname in

Geregistreerde kwesties VP'n 'Sociale integriteit'				
Ongewenste omgangsvormen	2017	2018	2019	2020
Intimidatie	18	18	11	6
Seksuele Intimidatie	0	3	2	
Agressie	8	0	10	
Stalking	3	0	1	
Discriminatie	0	2	0	
Pesten/treiteren	2	11	14	3
Kwaadspreken	9	3	4	4
Totaal	40	37	42	13

Figuur 2: Geregistreerde kwesties VP'n 'Sociale integriteit'

de aantallen is er niet, ander dan het vermoeden, dat de omstandigheden en de maatregelen in verband met COVID-19, zoals thuiswerken, van grote invloed zijn geweest. Daarnaast mag niet vergeten worden, dat de vertrouwenspersonen deze rol invullen naast hun reguliere werkzaamheden en dat ook zij als medewerkers van DMO het hoofd hebben moeten bieden aan de vele (vaak persoonlijke) uitdagingen die het afgelopen jaar met zich mee heeft gebracht.

5.2 Meldingen

In de applicatie 'melden voorval' kan zowel het bevoegd gezag als de individuele medewerker een voorval of een vermoeden van een schending melden. De rapportagesystematiek integriteit is Rijksbreed afgestemd. Een melding wordt in het systeem geregistreerd wanneer het vermoeden van een schending bestaat. Pas in de afdoening kan worden geconstateerd of er daadwerkelijk sprake is van een schending. De meldingen die in het MVV-systeem worden gemeld, worden bekend

Geregistreerde meldingen van vermoedelijke voorvallen in Peoplesoft			
	2018	2019	2020
Financiële schendingen	3	5	2
Misbruik positie, bevoegdheden en belangenverstremming	0	0	0
Lekken en misbruik van informatie	2	3	4
Misbruik van geweldsbevoegdheid	0	1	0
Ongewenste omgangsvormen	2	10	10
Misdragingen in de privésfeer	0	0	0
Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen/	3	1	3
Misdragingen volgens de klokkenluidersregeling	0	1	0
Totaal	10	21	19

Figuur 3: Geregistreerde kwesties VP'n 'Sociale integriteit'

Aantal onderzoeken klachtadviesinstantie		
	2019	2020
Aantal onderzoeken klachtadviesinstantie:	0	
*Lopende onderzoeken	0	0
*Afgeronde onderzoeken	3	0
Bevindingen	2019	2020
Gegrond	1	0
Deels gegrond	0	0
Ongegrond	2	0
Totaal	2	0

Figuur 4: Aantal onderzoeken klachtadviesinstantie

gesteld bij de adviseur van de COID die vervolgens advies aanbiedt aan de behandelaar van de melding.

5.3 Klachten

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

5.4 Overige signalen

Waar nodig worden vermoedens van integriteitschendingen onderzocht. Zo doet DMO 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. Bij DMO zijn in 2020 geen onderzoeken gestart conform de SG A/989 Protocol Interne Onderzoeken Defensie.

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.

5.5 Inzet 'hulptroepen'/ ondersteuning commandanten

In het tweede kwartaal van 2020 is er in het kader van diversiteit en inclusiviteit een overleg geweest met de netwerken die bij Defensie op dit gebied bestaan te weten: Jong Defensie, Stichting Homoseksualiteit en Krijgsmacht, Stichting Vrouw en Defensie, Stichting Multi Cultureel Netwerk. Tevens sloten bij dit overleg vertegenwoordigers van de volgende onderdelen aan: Geestelijke Verzorging, Jong DMO, HDP/Project D&I, DOSCO/DPOD/Bureau D&I en DMC DMO. Het doel van dit overleg, dat één keer per jaar wordt gehouden, is informatie-uitwisseling.

Aantal in 2020 gestarte onderzoeken vermoedelijke integriteitschendingen Defensie DMO	
Inventarisatie DO	0
COID	0
Totaal	0
Afdoening DMO	
Ontslag	0
Ambtsberichten / berisping	0
Gedwongen verplaatsing	0
Overige maatregelen	0
Geen maatregelen	0
Totaal	0

Figuur 5: Aantal onderzoeken vermoedelijke integriteitsschendingen

5.6 Analyse zakelijke integriteit

Adviseurs kunnen via meerdere wegen betrokken raken bij een casus: door een melding van een medewerker, door een melding en/of adviesvraag van een commandant c.q. leidinggevende, via het Meldpunt (dat ook voor externen benaderbaar is), of via het MVV. Daarnaast kunnen adviseurs preventief benaderd worden of ongevraagd een

advies geven over een kwestie die (nog) geen melding is of wordt. Ook kan het zijn dat de medewerker of leidinggevende om 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 MVV en de registratie bij de adviseurs.

Geregistreeerde preventieve adviezen zakelijke integriteit		
	2019	2020
Voorkomen van financiële schendingen	0	0
Voorkomen van misbruik positie, bevoegdheden en belangenverstremgeling	7	2
Voorkomen van lekken en misbruik van informatie	0	0
Voorkomen van misbruik van geweldsbevoegdheid	0	0
Voorkomen van misdragingen in de privésfeer	0	0
Voorkomen van oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen/faciliteiten	0	0
Voorkomen van overschrijding interne regels	1	0
Overig preventief	6	1
Totaal	14	3

Figuur 6: Geregistreeerde preventieve adviezen zakelijke integriteit

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

Figuur 7: Geregistreeerde adviezen bij vermoeden van zakelijk integriteitsschending

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

5.7 Registratie besluiten nevenwerkzaamheden

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

Bij een advies nevenwerkzaamheden wordt, in overleg met de melder, gekeken naar de mogelijke raakvlakken van de nevenwerkzaamheden met de functie binnen Defensie. Als er raakvlakken zijn die tot integriteitsschendingen kunnen leiden, wordt daar waar mogelijk advies gegeven om de

nevenwerkzaamheden of de primaire functie zo aan te passen dat de risico’s worden geminimaliseerd.

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

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

Overzicht nevenwerkzaamheden			
	2018	2019	2020
Aantal positief adviezen	8	5	8
Aantal negatieve adviezen	0	0	1
Totaal	8	5	9
Aantal adviezen niet opgevolgd	0	0	0
Aantal adviezen m.b.t. reservisten	0	0	0

Figuur 8: Overzicht nevenwerkzaamheden

6. Agenda voor veiligheid in de periode 2020 – 2021

In de periode van 2020 t/m 2024 zal de DMO NEN Veiligheidsladder leidend zijn. Alle plannen die gaan over (Sociale) Veiligheid (VKAM) sluiten dan aan op de weg van trede 3 “BEREKENEND” naar trede 4 “PRO-ACTIEF”.

Dit is noodzakelijk om alle bestaande acties van vergelijkbaar kaliber te kunnen samenvoegen, stroomlijnen en de uitvoering voor de organisatie te vereenvoudigen. Dit sluit aan op de Agenda voor Veiligheid van de Directie Veiligheid. Daarbij wordt de aansluiting gezocht met de vijf grondoorzaken (ook wel lenzen genoemd) die daarin benoemd zijn.

In de Risk & Safety Board is op 15 mei 2020 de directiebeoordeling en het vervolgprogramma NEN-ladder besproken. Door de voorzitter is nog eens aangehaald dat in het vervolg op de 1-meting ieder DMO-onderdeel zijn eigen tempo aanhoudt.

In grote lijnen ziet het programma er voor 2021 als volgt uit:

A. inzetten op leiderschapsprogramma

- opleiding VKAM voor leidinggevendenden continueren (incl. Gedragscode, klachtbehandeling en rol vertrouwenspersonen);
- vervolgvacatures om leidinggevendenden scherp te houden op sociale veiligheid;
- rituelen (vaste elementen: beste beurt, bespreken meldingen/bijna-ongevallen, rapportages).

B. Focusgroepen decentraal

- als opvolging roadshows/stuurgroepen, met daarin leiderschap, deskundigen, ambassadeurs bij DWS&B;
- roadshows en vervolg bij JIVC (train de trainer, focusgroepen);
- aanpassing programma inkoop;
- bij staf focusgroepen gemengd over verschillende stafdirecties, gericht op veiligheids- en milieu aspecten bij projecten;
- ondersteuning op verzoek van decentrale leidinggevendenden/deskundigen.

C. Centraal ook monitoren op NEN-veiligheidsaspecten

- ontwikkelen van goede indicatoren, in relatie tot het Plan van Aanpak van de Directie Veiligheid;
- sturen op ambitie 0,5 omhoog per afdeling/directie;
- inbedden in de normale bedrijfsprocessen (onderdeel van bedrijfsplan –bijlage veiligheid).

D. Gerichte aanbevelingen

- Herziening VMMSDMO afronden;
- interne VKAM-audits uitvoeren;
- voorvalmeldingen (makkelijk maken en trends onderkennen).

E. Communicatie

- onderkennen en inrichten communicatiemomenten en instrumenten om het NEN-Veiligheidsprogramma top down te communiceren en het DMO-personeel te enthousiasmeren;
- reguliere momenten gebruiken: directiebeoordeling, beleidsverklaring, beraadslaging Risk & Safety Board beter bekend stellen.

Als laatste moet uit het verdere programma blijken hoe de acties gaan landen in de reguliere bedrijfsvoering, bv inbedding in de normale bedrijfsvoeringsprocessen en versterkte aandacht voor inbedding van sociale veiligheid.



Bijlage 7: Bestuursstaf

Jaarverslag Integriteit BS 2020



Inhoudsopgave

1. Appreciatie PSG Integriteit	118
2. Preventieve activiteiten	119
2.1 Bijzonderheden	119
2.2 Gedragscode & cultuur	119
2.3 Verbeteren Sociaal Medisch Team	119
2.4 Leidinggevenden en commandanten	119
2.5 Integriteitsadviseur COID	120
2.6 Netwerk Vertrouwenspersonen	120
2.7 Bedrijfsmaatschappelijk werk	120
2.8 Geestelijke Verzorging	120
2.9 Vooruitblik	120
2.10 MIVD	120

1. Appreciatie PSG Integriteit



Werken bij de Bestuursstaf betekent werken in een complexe omgeving. Politieke, organisatorische, zakelijke en persoonlijke belangen komen er samen en niet zelden worden macht en invloed volop ingezet. Dat kan voor medewerkers spannend, uitdagend en inspirerend zijn, maar het kan ook een sociaal onveilige omgeving en integriteitsdilemma's met zich mee brengen.

De MIVD is een bijzondere uitvoeringsorganisatie binnen de BS. Door de aard van het werk kenmerkt de cultuur zich door geslotenheid. Dit maakt het signaleren, bespreekbaar maken en aanpakken van integriteitsvraagstukken en sociale onveiligheid lastig.

In de context van de Bestuursstaf en de MIVD kunnen signalen en problemen gemakkelijk ondergronds gaan en daar schade en persoonlijk leed aanrichten. Het blijft een uitdaging om daar goed zicht op te krijgen en de juiste

stappen te zetten; het vraagt aandacht en moed van iedereen, zowel van de leidinggevenden als de medewerkers. Toch is dat nodig om een gezonde en integere organisatie te kunnen zijn.

De integriteit in een organisatie is nooit 'af' en vraagt om permanent onderhoud. Bewust stilstaan bij en reflecteren op integriteit en sociale veiligheid moet onderdeel zijn van een cyclus waarin we met een andere blik naar onszelf durven kijken en willen leren van onze fouten. Ik ga die uitdaging in 2021 graag weer aan.

Plaatsvervangend Secretaris-Generaal
Mr. M. (Marc) Gazenbeek

2. Preventieve activiteiten

2.1 Bijzonderheden

Het jaar 2020 gaat de geschiedenis in als een uitzonderlijk jaar. De coronapandemie trok zijn sporen door de maatschappij en liet ook Defensie niet onberoerd. Behalve dat er veel defensiemedewerkers zijn ingezet in het kader van de pandemie, moest een groot deel van de collega's van de ene op de andere dag omschakelen naar langdurig thuiswerken. Het accent van sociale veiligheid verschoof daardoor van de 'werkvloer op kantoor' naar de 'werkvloer thuis'. Dat bracht nieuwe uitdagingen met zich mee. Leidinggevenden hadden soms lastig zicht op het welzijn van medewerkers en moeite met het bevorderen van de samenwerking en verbondenheid tussen collega's.

Het jaar 2020 is ook een jaar waarin defensiebreed zeer intensief is overlegd over de herinrichting en vereenvoudiging van het integriteitsstelsel van Defensie. Bevindingen van onderzoekscommissies, enquêtes en ervaringen van medewerkers laten namelijk zien dat het grote aantal verschillende loketten en bijbehorende procedures medewerkers afschrikt, verwarring schept en tot vertraging in de afhandeling leidt. De Bestuursstaf (BS) als 'apparaat' participeert actief in het meedenken over de herinrichting van het stelsel; de Directie Veiligheid, Directie Juridische Zaken en COID leiden deze weerbarstige discussie.

2.2 Gedragscode & cultuur

De BS brengt de Gedragscode van Defensie veelvuldig onder de aandacht van leidinggevenden en medewerkers. Dit begint al bij de werving en selectie: gegadigden voor vacatures krijgen de Gedragscode toegestuurd en moeten er vragen over beantwoorden tijdens selectiegesprekken. De bedoeling daarvan is niet zozeer om iemands integriteit te meten, maar vooral om aan te zetten tot nadenken en aan te geven dat integriteit en sociale veiligheid belangrijke onderwerpen zijn.

Leidinggevenden schenken ook aandacht aan de Gedragscode. Bijvoorbeeld in de gesprekscyclus met medewerkers (het functie-introductiegesprek en functioneringsgesprek). Het verbeteren van het aantal gevoerde functioneringsgesprekken is een speerpunt voor de BS; een stijgende lijn is ingezet. Leidinggevenden besteden daarnaast regelmatig aandacht aan de vier V's (Verbondenheid, Veiligheid, Vertrouwen en Verantwoordelijkheid) in de werkoverleggen, en dragen daarmee uit dat

het heel normaal is om zaken bespreekbaar te maken.

2.3 Verbeteren Sociaal Medisch Team

Een belangrijk aandachtspunt is het inschakelen van de juiste deskundige bij complexe problematiek waarbij sociale veiligheid een rol speelt. Leidinggevenden hebben toegang tot veel hulpbronnen, en het is belangrijk dat zij die hulpbronnen ook weten te vinden. Het Sociaal Medisch Team (SMT) vormt bij uitstek een platform waar diverse deskundigen samenkomen en leidinggevenden kunnen adviseren. Dit kwam echter niet goed genoeg uit de verf. De BS bracht de meerwaarde van het SMT het afgelopen jaar daarom regelmatig onder de aandacht bij leidinggevenden. Bijvoorbeeld met behulp van filmpjes op intranet. Er zijn meer deskundige disciplines en de deskundigen zijn ook vaker daadwerkelijk aanwezig. Hierdoor is een multidisciplinaire aanpak beter mogelijk. Ook worden de SMT's beter georganiseerd. Ze worden efficiënter en systematischer ingepland en er zijn vaste voorzitters.

2.4 Leidinggevenden en commandanten

Om te kunnen sturen op (sociale) veiligheid is er informatie nodig. Alleen met de juiste informatie kunnen leidinggevenden inzicht hebben in de aandachtspunten binnen hun eenheid. De BS haalt deze informatie uit onderzoek. Iedere 3 jaar wordt binnen Defensie een wettelijk verplichte Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) uitgevoerd. Hierbij is aandacht voor alle factoren die stress veroorzaken en/of een stressbeleving bij medewerkers oproepen, de zogenoemde Factoren van Psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Met het medewerkertevredenheidsonderzoek houdt de BS vervolgens de vinger aan de pols om te kijken in hoeverre op de RI&E gebaseerde doelstellingen bereikt worden. Dit medewerkertevredenheidsonderzoek kon in 2020 helaas niet plaatsvinden, omdat de omstandigheden door de COVID-19 crisis niet goed in kaart te brengen zijn.

De Plaatsvervangend Secretaris-Generaal (PSG) streeft ernaar bij iedere eenheid twee keer per jaar een safety walk te houden, fysiek of digitaal. Binnen de Defensiestaf is het de P-CDS die de safety walks houdt. Deze groepsgesprekken richten zich niet alleen op de fysieke veiligheid, maar hebben ook sociale veiligheid nadrukkelijk als aandachtspunt. Signalen die uit deze gesprekken naar voren komen kunnen aanleiding zijn voor verdere actie.

2.5 Integriteitsadviseur COID

De BS heeft sinds 2020 een dedicated integriteitsadviseur. Deze functionaris, geplaatst bij de COID, is fulltime beschikbaar voor de BS. Dit maakt het mogelijk om de integriteitsbevordering een nieuwe impuls te geven. De adviseur legde in 2020 vooral contacten en bouwde een netwerk op. Uit deze oriëntatie komt naar voren dat er vooral vragen leven onder medewerkers, en dat het aantal meldingen en cases (zeer) beperkt is. De vragen hebben vooral betrekking op de onderwerpen aanspreken en leiderschap. Ook blijkt dat de weg van het melden voor veel medewerkers lastig is.

2.6 Netwerk Vertrouwenspersonen

Het Netwerk Vertrouwenspersonen BS bestaat uit medewerkers van de BS en de MIVD. Het Netwerk Vertrouwenspersonen BS kreeg in 2020 versterking: er kwam een fulltime beschikbare Coördinerend Vertrouwenspersoon bij. Ook traden er 3 nieuwe vertrouwenspersonen tot het netwerk toe. In totaal zijn er nu 10 vertrouwenspersonen bij de BS (7 vrouwen, waarvan 3 militairen en 3 mannen, waarvan 1 militair). Bij de MIVD zijn er 9 vertrouwenspersonen (2 vrouwen, waarvan 1 militair en 7 mannen, waarvan 3 militair). De benodigde opleidingen voor de nieuwe vertrouwenspersonen zijn vertraagd vanwege COVID-19; deze moeten zij op een later tijdstip inhalen.

Het Netwerk Vertrouwenspersonen BS investeert in een grotere zichtbaarheid van het netwerk en in een betere toerusting van de vertrouwenspersonen zelf. Het netwerk werkt actief aan kwaliteitsverbetering, intervisie en (bij)scholing.

Bij de kwesties waarmee de vertrouwenspersonen in 2020 te maken kregen lijkt er bij een aantal een verband te zijn met angst, stress en 'korte lontjes' als gevolg van de COVID-19 crisis. Bij de MIVD spelen daarnaast ook reorganisaties en leiderschap als aanleiding voor casuïstiek.

In juli 2020 vond er een bijeenkomst plaats tussen de vertrouwenspersonen en de PSG, om van gedachten te wisselen over de situatie op de werkvloer.

2.7 Bedrijfsmaatschappelijk werk

Ook bij bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW) kan er sprake zijn van casuïstiek die te maken heeft met integriteit en sociale veiligheid. In dit bijzondere Coronajaar heeft BMW helaas geen goed beeld kunnen krijgen van wat er in grote lijnen speelt. Veel medewerkers werken immers thuis, en

zijn daarmee letterlijk uit beeld. BMW heeft medewerkers op haar diensten proberen te attenderen via berichten op intranet en een promotiefilmpje. Overigens pakte BMW cases die medewerkers wel aanmeldde op goede wijze op.

2.8 Geestelijke Verzorging

De belangrijkste manier voor de Geestelijke Verzorging (GV) om contact te houden met de werkvloer is door zichtbaar aanwezig te zijn. Door het grootschalige thuiswerken was dat dit jaar niet goed mogelijk: er viel geen sfeer te proeven, elkaar ontmoeten en aanspreken kon niet volgens het 'walking around'-principe. Eén-op-één-contacten met de GV waren wel mogelijk en vonden ook plaats. Ten aanzien van de verbinding die medewerkers ervaren met de organisatie is het beeld divers; de indruk is dat eenzaamheidsproblematiek vaker aan de orde is. De GV probeert nu in te spelen op de situatie door commandanten actiever te benaderen en het belang van sociale interactie uit te dragen.

2.9 Vooruitblik

Integriteit en sociale veiligheid valt of staat met leiderschap, reflectie en voorbeeldgedrag. Investeren in leiderschap op alle niveaus is daarom nodig. Hieraan wordt in 2021 de nodige aandacht besteed.

De app GPal ondersteunt vanaf 2021 de introductie van nieuwe medewerkers. Deze app biedt de mogelijkheid om korte, eenvoudig zelf te maken (instructie)filmpjes met medewerkers te delen. De vertrouwenspersonen, integriteitsadviseur COID, BMW, GV en HR&BV BS werken hiervoor aan een gezamenlijke opzet voor een serie filmpjes over sociale veiligheid en integriteit, vanuit het perspectief van de medewerker.

Om het onderwerp Integriteit beter te borgen binnen de nieuwe topstructuur, werkt de COID aan een stelsel waarin een integriteitsteam signalen en terugkoppelingen op het gebied van integriteit samenbrengt en adresseert. Ook is het de bedoeling dat de BS een integriteitsraad krijgt, waarin de topfunctionarissen van de BS periodiek in gesprek gaan over en reflecteren op integriteitregulateerde onderwerpen.

2.10 MIVD

De directie van de MIVD hecht veel waarde aan het onderwerp integriteit. Bij het managementteam (MT) staat het onderwerp dan ook stevast op de agenda van de reguliere vergaderingen. Daarnaast

wordt het onderwerp bij de individuele ontwikkeling van de MT-leden meegenomen. Dankzij het meedenken over een heel scala aan onderwerpen door medewerkers vanuit de werkvloer, kon de directie 5 kernwaarden formuleren, waarbij integriteit en sociale veiligheid onderliggende principes zijn:

- Betrouwbaar
- Moedig
- Teamwerk
- Excellent
- Verantwoordelijk

Dit gebaseerd op de eerder geformuleerde visie, waarin met name het aspect 'Great place to work' van belang is.

De directie zoekt actief samenwerking met onder andere de GV-er, de BMW-ers, de bedrijfsarts en de vertrouwenspersonen en met de COID. Door middel van periodiek overleg en bijvoorbeeld het beleids-SMT zoekt de MIVD onderlinge afstemming. In de laatste maanden van 2020 hebben de PSG en de Directeur HR & Bedrijfsvoering in overleg met de dienstleiding de focus gelegd op de sociale veiligheid bij de MIVD. In dat kader zijn er gesprekken gevoerd met een vertegenwoordiging van het Netwerk vertrouwenspersonen, bedrijfsmaatschappelijk werk, Geestelijke verzorging, de bedrijfsarts en de Medezeggenschap.

De MIVD zette in 2020 een opleidingstraject specifiek voor leidinggevend op. Dit opleidingstraject is onder andere gebaseerd op trends herkend door de vertrouwenspersonen. Het programma richt zich op leidinggeven in het algemeen, waarbij onderwerpen als integriteit en sociale veiligheid een belangrijke plaats innemen. Het programma is opgesteld na een onderzoek naar de behoeften van met name het huidige middenkader. De COVID-19 crisis heeft ook hier voor wat vertraging in de uitvoering gezorgd, maar de eerste opleidingen zijn reeds gestart.

In organisatorische zin zijn er ook ontwikkelingen gaande. Vanwege de aard van de organisatie en de werkzaamheden kent de MIVD een gesloten cultuur. Dit werkt door in de integriteitskwesties die er spelen. Daarom krijgt de MIVD binnenkort een 'eigen' integriteitsadviseur vanuit de COID, die een onafhankelijke rol vervult binnen de organisatie en de directie adviseert. Daarnaast is er een unit integrale veiligheid in oprichting, waarin ook gevraagd is om een coördinator sociale veiligheid. Deze functie kan mogelijk al tijdelijk ingevuld worden,

vooruitlopend op de formele reorganisatie. De komst van deze adviseur is een goed ijkmoment om te onderzoeken of de maatregelen vruchten afwerpen en te bezien waar het nog beter kan.

