



Ministerie van Defensie

Jaarverslag Integriteit Defensie | 2019



Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1. Uitgelicht: Het netwerk van vertrouwenspersonen binnen Defensie	5
2. Versterking Sociale Veiligheid binnen Defensie	9
3. Bijzondere activiteiten bij de Defensieonderdelen	12
4. Preventieve integriteitsactiviteiten	20
5. Werkbeleving ongewenst gedrag	22
6. Reactief optreden: omgaan met signalen, meldingen en klachten over integriteit	26
7. Toekomstvisie COID op integriteit in 2020	32

Jaarverslag Integriteit Defensie | 2019

Sinds dit Jaarverslag tot stand is gekomen, is de wereld behoorlijk veranderd vanwege de crisis rond covid-19. Deze situatie brengt veel onzekerheid over de nabije toekomst met zich mee. Op het moment is nog niet duidelijk wat voor gevolgen dit met zich brengt voor de plannen en ambities voor 2020 en daarna die in dit Jaarverslag Integriteit Defensie zijn opgenomen. Ondanks deze onzekerheid, blijft Defensie werken aan integriteit en sociale veiligheid.

Voorwoord



Waar samengewerkt wordt, is het noodzakelijk dat ook samen verantwoordelijkheid wordt genomen voor een sociaal veilige werkomgeving. Dit is niet ‘van’ een integriteitsorganisatie of een beleidsdirectie, dit is van ons allemaal. Dit betekent dat we met zijn allen moeten proberen om met een open vizier onze omgeving tegemoet te treden, uit te spreken wat we nodig hebben van elkaar en daarbij ook oog te hebben voor de zaken die niet eenvoudig zijn. Het gezamenlijk oplossen van problemen is daarmee een collectieve verantwoordelijkheid, een doel dat iedereen voor ogen heeft.

Defensie heeft in 2019 hard gewerkt aan optimalisatie van randvoorwaarden voor deze collectieve verantwoordelijkheid. Zo is gestart met de implementatie van de aanbevelingen van het rapport van de commissie-Giebels en de bevindingen van de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het uitgangspunt is dat het voor eenieder duidelijk moet zijn wat zijn eigen verantwoordelijkheid is, en waar hij of zij terecht kan voor ondersteuning bij integriteitsvraagstukken. Hierin is nog verbetering mogelijk. De helderheid vanuit het perspectief van de medewerker kan zeker worden vergroot. Dit is dan ook een opdracht die ik voor het komende jaar aan de verschillende spelers in het integriteitsveld heb meegegeven.

Er was in 2019 veel om trots op te zijn. Zo vierde het Netwerk vertrouwenspersonen zijn zilveren jubileum, was er de theatervoorstelling “Vuurdoop”, en een geslaagd symposium ‘Boots on the ground’ waar de laatste wetenschappelijke inzichten op het gebied van sociale veiligheid bij Defensie werden gedeeld. Vele commandanten en leidinggevenden gingen met hun collega’s in gesprek over de Gedragscode.

Op vele plekken ontstonden initiatieven om – los van regels of procedures – op een positieve manier met integriteit en sociale veiligheid aan de slag te gaan. Laten we op deze voet doorgaan met elkaar!

In dit jaarverslag wordt aandacht besteed aan deze positieve ontwikkelingen. Ook wordt cijfermatige verantwoording afgelegd over onder andere werkebeleving, contacten met vertrouwenspersonen en (afhandeling van vermoedelijke) integriteitsschendingen.

Het werken aan integriteit en sociale veiligheid is nooit ‘af’. Daarom blijven we ons komend jaar inzetten voor een sociaal veilige werkomgeving voor iedereen. Is er nog veel te doen? Zeker. Zijn we met zijn allen op de goede weg? Ook dat durf ik te beamen. Ik ben dan ook trots op de stappen die we hebben gezet, en heb vertrouwen in voortzetting van deze lijn.

Secretaris-Generaal
mr. G.E.A. (Gea) van Craaikamp

1. Uitgelicht:

Het netwerk van vertrouwenspersonen binnen Defensie

‘In 2019 vierden de vertrouwenspersonen van Defensie hun 25-jarig jubileum. Tijdens de Landelijke dag voor vertrouwenspersonen op 2 oktober 2019 heeft staatssecretaris Barbara Visser benadrukt dat de vertrouwenspersonen van Defensie van onschatbare waarde zijn voor de sociale veiligheid binnen de organisatie: “Want dat is niet iets wat je met een beleidsstuk kunt regelen. Het moet in onze harten en hoofden gaan zitten. We zullen samen, iedere dag opnieuw moeten bepalen waar de grens ligt tussen acceptabel en onacceptabel gedrag.” In dit hoofdstuk een schets van het ontstaan en de ontwikkeling van de vertrouwenspersonen, en een inkijkje op basis van ervaringsverhalen.

Geschiedenis

De vertrouwenspersonen van Defensie vierden in 2019 hun 25-jarig jubileum. In 1994 werd er in de Arbeidsomstandighedenwet vastgelegd dat bedrijven moesten werken aan een sociaal veilige werkomgeving. Defensie concludeerde destijds dat er behoefte was aan collega’s om problemen aan voor te leggen. Als gevolg van die constatering werden de eerste vertrouwenspersonen aangesteld binnen Defensie.

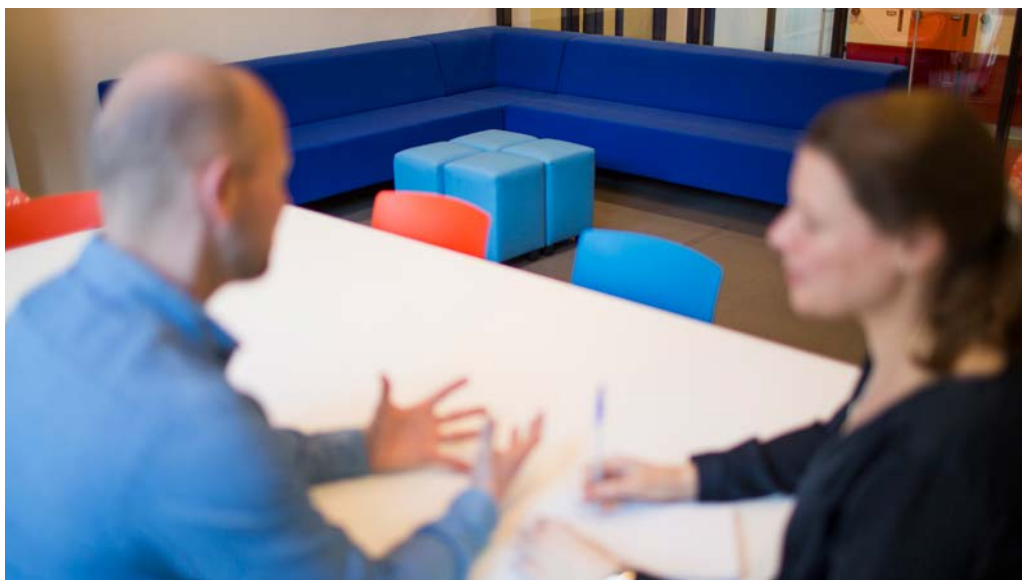
Deze eerste vertrouwenspersonen hadden in deze periode nog geen formele status, dit kwam pas in 2001 en inmiddels is het aantal gegroeid naar ongeveer 650 vertrouwenspersonen.

Het netwerk en de taken

Binnen Defensie zijn de vertrouwenspersonen verenigd in netwerken van vertrouwenspersonen, met een Coördinator vertrouwenspersoon (CVP) voor elk Defensieonderdeel (DO) als hoofd van het netwerk. CVP is een hoofdfunctie, in tegenstelling tot de vertrouwenspersonen voor wie het een nevenfunctie is. In totaal zijn er ongeveer 650 vertrouwenspersonen te vinden binnen Defensie, verspreid over de Defensieonderdelen. Ze voeren hun VP-werkzaamheden uit naast hun gewone functie binnen Defensie.

Defensie kan niet meer zonder vertrouwenspersonen.

De netwerken van vertrouwenspersonen kennen een grote diversiteit in leeftijden, rangen/schalen, achtergronden en geslacht. Bij deze collega’s kan iedereen terecht voor raad, advies, voor een luisterend oor of om stoom af te blazen. De vertrouwenspersoon kan bijvoorbeeld advies geven over de mogelijkheden rondom het doen van een melding of klacht. De vertrouwenspersoon komt pas in actie als de medewerker dit zelf wil. Deze werkwijze verschilt van die van een leidinggevende: deze is namelijk verplicht om iets te doen met dat wat wordt besproken.



Vertrouwenspersonen aan het woord

Motivatie

Uit gesprekken met vertrouwenspersonen blijkt dat zij zeer enthousiast zijn over het werk en de manier waarop zij collega's kunnen helpen. Zij vinden hun werk unaniem erg bijzonder. Ondanks dat de functie extra werkbelasting met zich meebrengt doordat het uitgevoerd wordt naast de hoofdfunctie, willen ze het niet missen.

Veel vertrouwenspersonen zijn aan het vertrouwenspersoon-schap begonnen omdat zij graag collega's ondersteunen in een lastige situatie. Men wordt vertrouwenspersoon om zich te kunnen inzetten voor het verbeteren van de cultuur binnen Defensie, waarbinnen integriteitsschendingen en ongewenst gedrag bespreekbaar gemaakt moeten worden. Vertrouwenspersonen geven aan dat ze geïntrigeerd zijn door de diversiteit aan defensie-medewerkers en de manier waarop zaken door hen worden beleefd. Het geeft voldoening om collega's zo goed mogelijk te kunnen ondersteunen door het bieden van een luisterend oor en hulp. Of, zoals vertrouwenspersoon Bianca van het CZSK het treffend verwoordde: "De keuze om VP te worden maak je met je hart."

Vertrouwenspersonen zijn trots op hun werk en de hulp die zij medewerkers kunnen bieden.

Werkzaamheden

Vertrouwenspersonen blijven continu op de hoogte van regelgeving, ontwikkelingen binnen Defensie en de afspraken die worden gemaakt tussen Defensieonderdelen en hun personeel. Wanneer een collega ondersteuning vraagt aan een vertrouwenspersoon, moet hij of zij kunnen vertrouwen op het gegeven advies en ondersteuning. De vertrouwenspersoon bekleedt een vertrouwensfunctie en heeft geheimhoudingsplicht. Dit betekent dat een vertrouwenspersoon niet over een geheim mag praten zonder dat de medewerker hier toestemming voor geeft. Binnen Defensie hebben vertrouwenspersonen ook een zogenaamd "intern verschoningsrecht"¹. Een verhaal is bij de vertrouwenspersoon veilig.

Vertrouwenspersonen begrijpen dat het een grote stap kan zijn om hen te benaderen. Het betreft

¹ Vertrouwenspersonen hebben geen wettelijk verschoningsrecht. Naar analogie van het verschoningsrecht (art.218 Wetboek van Strafvordering) wordt dit binnen Defensie wel als zodanig toegepast.

7  **Netwerken**
1 per DO

6  **Coördinatoren**
DOSCO & BS delen dezelfde CVP

650  **Vertrouwenspersonen**

vaak onderwerpen zoals kwetsbaar zijn, integriteit, sociale veiligheid, pesten of privéomstandigheden. Doordat vertrouwenspersonen in hetzelfde werkveld werken als de collega's die naar ze toe komen, zijn zij laagdrempelig en begrijpen ze snel wat er speelt. Vertrouwenspersonen zijn er in de eerste plaats om te luisteren en er voor de collega te zijn. Pas hierna zoeken zij samen met de collega naar de te bewandelen weg en mogelijke oplossingen. Vertrouwenspersonen zijn hierin eerlijk en transparant.

Basisopleiding

Vertrouwenspersonen hebben een gedegen basisopleiding gevolgd, waarbij onder andere de afhandeling van voorbeeld-casussen en rollenspellen aan de orde komen. Er wordt theorie behandeld, voorbeelden gegeven en mogelijke valkuilen besproken. "Eén van de belangrijkste dingen die geleerd wordt in de basisopleiding is 'luisteren en het oordeel uitstellen'," vertelt de coördinator vertrouwenspersonen van DOSCO, Hans. "Een vertrouwenspersoon in opleiding kwam na dag drie naar mij toe en vertelde vol passie: "Hans, ik kreeg een compliment van mijn vrouw: ik luisterde echt en liet haar uitspreken en stelde de juiste vragen".

Vertrouwenspersonen zijn positief over hun training. Na de training stopt het leren niet: ervaring en een goede samenwerking met de CVP en teamgenoten zijn erg waardevol. Eén van de vertrouwenspersonen vergeleek dit proces met het behalen van een rijbewijs: “Pas nadat je geslaagd bent leer je om zelf auto te rijden. De opleiding reikt handvatten aan om aan de slag te gaan, maar na de training blijft men leren,” vertelt Bianca.

Na de training staan vertrouwenspersonen te popelen om de eerste collega te mogen ondersteunen. Vaak, ook al hebben ze goede training en begeleiding gehad, is een eerste gesprek voor een vertrouwenspersoon soms nog spannend. Zij willen de collega die om hulp vraagt zo goed mogelijk bijstaan en dat brengt de nodige spanning en alertheid met zich mee. Het werk geeft vertrouwenspersonen vanaf het eerste gesprek veel voldoening.

Vertrouwenspersoon bij Defensie

De rol van de vertrouwenspersonen is de afgelopen jaren sterk verbeterd. De vertrouwenspersoon wordt door de leidinggevende gezien als erg waardevol. Dit wordt benadrukt door diverse onderzoeken binnen Defensie, zoals het onderzoek van de commissie-Giebels. Door de inspanningen van vertrouwenspersonen worden er sneller oplossingen gevonden, wat bijvoorbeeld (juridische) procedures, ziekteverzuim en een verstoring van de arbeidsverhoudingen kan voorkomen. Het werk van de vertrouwenspersonen komt hierdoor zowel de medewerker als de werkgever ten goede.

Medewerkers weten de vertrouwenspersoon steeds beter te vinden. Er is ondertussen een functiebeschrijving voor de vertrouwenspersoon, er is een duidelijke structuur binnen het netwerk en er is veel deskundigheid. Doordat er steeds meer aandacht is voor sociale veiligheid binnen Defensie krijgt de vertrouwenspersoon ook een belangrijke rol. De vertrouwenspersoon identificeert vaak als eerste ongewenst gedrag of een ongewenste groeps cultuur, waardoor hij of zij hier aan de voor kant al invloed op kan uitoefenen. Dit voorkomt vaak escaleren.

Trotse momenten

Vertrouwenspersonen zijn collega's die er voor collega's zijn. Vertrouwenspersonen willen graag iets voor een ander betekenen. Door de gesprekken die zij voeren wordt hun horizon verbreed.

Vertrouwenspersonen ervaren tijdens hun werk veel bijzondere en trotse momenten. Ze kunnen het verschil maken in langsepende situaties: door hun begeleiding en interventies lossen zij soms casussen op waar geen oplossing meer mogelijk leek. Vertrouwenspersonen merken meer dan eens dat medewerkers het erg waarderen dat zij er voor hen zijn. Ze zijn er trots op dat medewerkers hun persoonlijke verhaal bij hen kwijt willen.

Politieke aandacht

Op 20 juni 2019² heeft de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties de Kamer geïnformeerd over de uitkomsten van een onderzoek naar de rol en positie van de vertrouwenspersoon. Defensie valt niet onder de Sector Rijk. Desondanks vindt ook Defensie dat onafhankelijk functionerende vertrouwenspersonen essentieel zijn voor een veilige werkomgeving en onmisbaar zijn in een goed stelsel van integriteitsvoorzieningen.

De rechtspositie van de vertrouwenspersoon Ongewenste Omgangsvormen, de naam voor de vertrouwenspersonen zoals bij Defensie werkzaam zijn, om onderscheid te maken met vertrouwens-

Bijscholingsprogramma 2019-2020

Het is voor vertrouwenspersonen belangrijk dat hun kennis op peil wordt gehouden. Daartoe is er in 2019 een begin gemaakt aan een reeks bijscholingssessies over procedures en protocollen met betrekking tot meldingen, klachten en misstanden.

De sessies zijn bedoeld om de gehele populatie van om en nabij 650 vertrouwenspersonen van alle defensieonderdelen weer vertrouwd te maken met de mogelijkheden van stappen die genomen kunnen worden in geval van een melding, een misstand of een klacht.

In het nieuwe functieprofiel voor de vertrouwenspersonen, wat in 2019 van kracht ging, kunnen vertrouwenspersonen worden geraadpleegd over de zakelijke kant van beleid en praktijk. Daarom krijgen alle vertrouwenspersonen bijscholing in de uiteenlopende aspecten van zakelijke integriteit.

² Kamerstukken 28844-183

persoon Integriteit, wat meer een adviseur zakelijke integriteit aanduidt, blijkt nog onvoldoende geregeld. Het is wenselijk om rijksbreed tot een gemeenschappelijke set basiseisen voor de VP te komen, de procedure van aanwijzing van vertrouwenspersonen te herzien en de deelname aan intervisie en bijscholingsdagen te borgen. Deze aanbevelingen worden nu nader uitgewerkt. Daarnaast wordt er in kaart gebracht hoe en in welke vorm de vertrouwenspersonen binnen Defensie gewaardeerd kunnen worden voor hun taak en rol.

Toekomst

Door de toegenomen aandacht voor sociale veiligheid en de positie van de vertrouwenspersoon binnen Defensie staan vertrouwenspersonen positief tegenover de toekomst van het netwerk. Wel vinden zij het van belang dat het netwerk de standpunten blijft verdedigen, zodat het belang van het onderwerp integriteit en het netwerk van vertrouwenspersonen zichtbaar blijven. Het voorlichten van de lijn zal bijdragen aan het creëren van draagvlak en een positieve beeldvorming. Vertrouwenspersonen doen erg waardevol werk, door dit werk zichtbaar te maken voor de buitenwereld hopen zij in de toekomst nog meer medewerkers te kunnen ondersteunen.



Vertrouwenspersoon van de Kmar, Adjutant Mustafa (rechts) in gesprek

2. Versterking Sociale Veiligheid binnen Defensie

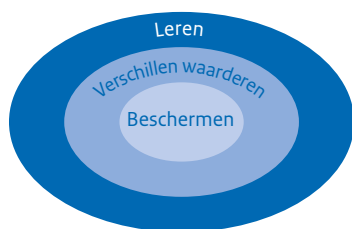
Defensie vindt het belangrijk dat medewerkers zich sociaal veilig voelen op hun werkplek. Er is geen ruimte voor ongewenst gedrag, zoals pesten, seksuele intimidatie, discriminatie en/of uitsluiting. Toch voelen niet alle defensiemedewerkers zich sociaal veilig: 9,8% van de medewerkers geeft aan in de afgelopen drie jaar ongewenst gedrag te hebben ervaren op hun werkplek (zie Hoofdstuk 5 'Werkbeleving ongewenst gedrag'). Ook de commissie Sociaal Veilige Werkomgeving Defensie (hierna: commissie-Giebels) zag ruimte voor verbetering. In dit hoofdstuk een beeld van hoe Defensie in 2019 een 'Plan van aanpak versterking van de sociale veiligheid binnen Defensie' maakte. En van Defensiebrede en onderdeel specifieke resultaten in de praktijk.



Plan van Aanpak (PvA) Versterking van de Sociale Veiligheid binnen Defensie

Met het PvA laat Defensie zien wat ze gaat doen om een sociaal veiligere omgeving voor haar medewerkers te maken. Uitgangspunten zijn:

- Elkaar beschermen tegen ongewenst gedrag.
- Verschillen waarderen.
- Leren vanuit onderling vertrouwen en verbondenheid.



Ook streeft Defensie naar sterke teams met ruimte voor diversiteit. Binnen deze teams moeten medewerkers zichzelf kunnen zijn, is melden normaal en kan er binnen een veilige werkomgeving worden geleerd.

Het PvA is in samenspraak met de Defensieonderdelen geschreven. Het geeft richting aan de verschillende initiatieven op het gebied van sociale veiligheid. Het PvA is een deelplan dat aansluit op het PvA 'Een Veilige Defensieorganisatie'.

Resultaten in de uitvoering van het PvA

Gedragscode en Gedragsregels Defensie

Op 30 maart 2019 is de Gedragscode Defensie binnen de organisatie verspreid. Er is een toolbox beschikbaar gesteld om de Gedragscode bespreekbaar te maken binnen teams. De Gedragscode is onderdeel geworden van de functioneringsgesprekken. De Gedragscode is vertaald naar praktische gedragsregels. Deze 'Gedragsregels Defensie' zijn in mei 2019 gepubliceerd. Defensieonderdelen zijn zelf verantwoordelijk voor de verdere implementatie.

In 2020 wordt geïnventariseerd in hoeverre de Gedragscode bekend is bij- en besproken is met de medewerkers. Ook volgt er een e-learningmodule over de Gedragscode.

Meldpunt, meldsysteem en klachtenregeling

Het Meldpunt Integriteit Defensie is vernieuwd en per februari 2020 in gebruik genomen. Het meldpunt is losgekoppeld van de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID) en direct gepositioneerd onder de Secretaris-Generaal. De medewerker hoeft op voorhand niet meer te kiezen of de melding een klacht, integriteitsschending of misstand is.

Informatie over de werkwijze en de hulplijnen rondom het doen van een melding is verduidelijkt op intranet. Ook zijn er twee infographics ontwikkeld:

- 1 Voor medewerkers over waar en hoe er gemeld kan worden.
- 2 Voor leidinggevenden over te doorlopen processtappen.

De infographics worden medio 2020 verspreid.

De Klachtenregeling Defensie en de klachtbehandeling bij Defensie zijn geëvalueerd. De uitkomst is aanleiding om de klachtbehandeling te vereenvoudigen en te verbeteren. Hiervoor is een traject gestart.

De eerste stappen zijn gezet in het evalueren en -waar nodig- herzien van het volledige integriteitsstelsel. In 2020 gaat Defensie hier mee verder. Uiteraard in samenspraak met de Defensieonderdelen, want het perspectief van de medewerker is hierin essentieel.



Meer mensgerichtheid, integriteit en leiderschap bij werving en loopbaan

De eerste contouren van een nieuw personeels-systeem zijn medio 2019 geschetst door de Hoofd-directie Personeel en het Directoraat-Generaal Beleid. Hiervoor is samengewerkt met TNO en Randstad. Psychologisch Advies en Selectie is bezig om het protocol voor het selectiegesprek aan te passen, waarbij mensgerichtheid en integriteit meer zwaarte zullen krijgen. Dit krijgt naar verwachting in de eerste helft van 2020 vorm. Ook wordt leiderschap meer expliciet opgenomen in het selectieprotocol. Leiderschapspotentie wordt leidend, in plaats van leidinggevende ervaring.

Sociale veiligheid in opleiding en vorming

In het PvA ‘Een veilige Defensie Organisatie’ is maatregel 12 opgenomen: “Commandanten zorgen ervoor dat in alle initiële, vaktechnische, kader- en niveau-opleidingen fysiek en sociale veiligheid een expliciet onderdeel van het curriculum worden”. Hiertoe is onder andere de Gedragscode Defensie opgenomen in initiële opleidingen. Ook heeft het ExpertiseCentrum Leiderschap Defensie (ECLD):



- Een leiderschapstraining voor onderofficieren ontwikkeld en beschikbaar gesteld.



- De Toelichting Teameffectiviteit uitgegeven.



- Een informatiemap ontwikkeld voor leidinggevenden.



- Een Doorlopende Leerlijn Leiderschap uitgegeven. Samen met het Leiderschapsontwikkelraamwerk kan dit document worden gebruikt om leiderschapsopleidingen te evalueren en vorm te geven.

De voorbereidingen om de inhoud van opleidingen met elkaar af te stemmen zijn in volle gang en zullen naar verwachting medio 2020 gereed zijn.

Leidinggevenden en commandanten wensen borging van sociale veiligheid

Sociale veiligheid en de behoeften van leidinggevenden binnen het Commando Luchtstrijdkrachten zijn onderzocht (Meijer, 2019). Uitkomst hiervan is dat andere -vooral taakgerichte- onderwerpen een hogere prioriteit krijgen dan sociale veiligheid. Sociale veiligheid zou volgens de leidinggevenden geborgd moeten worden in de bedrijfsvoering,

zodat aandacht voor sociale veiligheid “business as usual” wordt. Daarbij is commitment vanuit de top van de organisatie volgens hen noodzakelijk. Leidinggevendenden hebben over het algemeen voldoende inzicht in de behoeften op het gebied van het organiseren van een sociaal veilige werkomgeving. Uit het onderzoek komt ook naar voren dat initiatieven op dit gebied meer met elkaar gedeeld moeten worden; men wil graag van elkaars ‘best practices’ leren.

DO-specifieke initiatieven

Voorstelling Vuurdoop maakt sociale veiligheid bespreekbaar

De voorstelling Vuurdoop is een succesvol initiatief. Het is een coproductie van Productiehuis Plezant en de Landmacht. Voormalig commandant Landstrijdkrachten, Luitenant-generaal L.J.A. Beulen, zegt over deze voorstelling: “De theatervoorstelling Vuurdoop zal ons helpen om sociale veiligheid, integriteit en inclusiviteit bespreekbaar te maken.”

Onboardingsprogramma en roadshows voor bewustwording en gedragsafspraken

Bij de Defensie Materieel Organisatie (DMO) is sociale veiligheid een vast onderwerp geworden van het onboardings-/introductieprogramma. Ook zijn er roadshows georganiseerd voor DMO-medewerkers. Tijdens deze roadshows werd er -in samenwerking met acteurs- gekeken naar de huidige veiligheidssituatie. ‘Hoe kunnen wij elkaar beter aanspreken?’, ‘hoe kunnen wij risico’s in kaart brengen?’ en ‘voelen wij ons veilig om te melden?’ bleken terugkerende onderwerpen te zijn. Hierover zijn vervolgens in teamsessies gedragsafspraken per team gemaakt.

(Sociale) veiligheid onderdeel van ‘safety walks’

Diverse Defensieonderdelen houden zogenaamde ‘safety walks’. Dit zijn periodieke veiligheidsrondes van commandanten, met als doel om te luisteren naar medewerkers en veiligheid te bespreken. Sociale veiligheid is tijdens deze ‘safety walks’ vanzelfsprekend een belangrijk onderwerp.

Ook andere Defensieonderdelen hebben in 2019 hard gewerkt om hun onderdeel sociaal veiliger te maken. Zo hebben de Koninklijke Marechaussee (KMar), de DMO en de Bestuursstaf -in navolging op het defensiebrede PvA- een eigen PvA gemaakt over het vergroten van de sociale veiligheid. Meer over deze en andere activiteiten in hoofdstuk 4 ‘Bijzondere activiteiten bij de Defensieonderdelen’.

Beleidsvaluatie in 2020

Vanaf mei 2020 start er een beleidsvaluatie. Er wordt gemeten in hoeverre de doelen uit het PvA worden bereikt via de verschillende activiteiten. Zo wordt gekeken of:

- De Gedragscode en Gedragsregels bij iedereen bekend zijn, en of leidinggevendenden toezien op de naleving ervan.
- Er voldoende bereikbare en professionele vertrouwenspersonen zijn.
- De klachtenregeling wordt aangesproken en conform procedure wordt afgehandeld.
- Ongewenste omgangsvormen worden geregistreerd.



Voorstelling Vuurdoop - coproductie van Productiehuis Plezant en de Koninklijke Landmacht

3. Bijzondere activiteiten bij de Defensieonderdelen

Een integriteitsbeleid hebben is één ding..., ervoor zorgen dat het leeft en wordt uitgedragen onder het personeel is iets heel anders. Daar is aandacht voor nodig, en, om effectief te zijn, dient er rekening gehouden te worden met de leefwereld van de leidinggevend en medewerkers.

Om contact te maken met het defensiepersoneel over integriteit, hebben Defensieonderdelen allerlei bijzondere activiteiten gehouden in de loop van het jaar. Soms eenvoudig, soms meer complex, maar allemaal met het achterliggende idee dat het mensen moet aanspreken.

Onderzoek proeftuin ‘Just Culture’

Wetenschappers op het gebied van ethiek en integriteit bij de Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensie Academie (NLDA) zijn betrokken bij de dagelijkse praktijk. Dit aspect van hoe het Ministerie van Defensie omgaat met integriteit oogst in het buitenland veel bewondering. Als zeer goed voorbeeld van die betrokkenheid getuigt het onderzoeksprogramma ‘Leren en verbeteren vanuit een ‘just culture perspectief’.

Veel organisaties worstelen met het vraagstuk hoe je meer kunt doen dan het inrichten van externe controle en het formuleren van gedragscodes. Hoe kun je in de praktijk appelleren aan de intrinsieke motivatie van medewerkers, inspelen op hun bereidheid en vermogen te leren van incidenten? In de zorgsector heeft men in verschillende instellingen succesvolle ervaringen opgedaan door te streven naar een zogenaamde ‘just culture’ (Leistikow ea. 2015). Onder een just culture, rechtvaardige cultuur, wordt verstaan: 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 en tegelijkertijd is duidelijk waar de grens ligt tussen acceptabel en onacceptabel gedrag.

De bedoeling van dit praktijkgerichte onderzoeksproject is het aanreiken van wetenschappelijk onderbouwde concepten, methoden en interventies. Dit moet bijdragen aan het ontwikkelen van de in

‘Just Culture’ onderzoek bij alle 7 defensieonderdelen uitgevoerd door Faculteit Militaire Wetenschappen van de NLDA



het plan van aanpak ‘Versterking van de sociale veiligheid binnen Defensie’ (PvA) beoogde cultuur.

Fase 1 van het onderzoek ging van start in 2019. Dat was voornamelijk voorbereidend van aard en was gefocust op het identificeren van een aantal proeftuinen waarbinnen onderzocht kon worden. In de loop van 2020 zullen een aantal onderzoekers, samen met integriteitsadviseurs van het defensieonderdeel, intensief aanwezig tijdens de werkactiviteiten van de te onderzoeken eenheden. Wordt vervolgd.

Op de bühne

In 2019 organiseerden Defensieonderdelen activiteiten over integriteit, die letterlijk in de spotlights kwamen op het toneel.

Theatervoorstelling 'Vuurdoop' over omgangsvormen binnen het CLAS

Eén van de meest opvallende activiteiten is de theatervoorstelling 'Vuurdoop', een samenwerking tussen het Commando Landstrijdkrachten (CLAS) en Productiehuis Plezant. Vuurdoop startte begin 2019 en speelt nog steeds in De Theaterloods. Het vertelt het eerlijke en herkenbare verhaal over de dagelijkse omgangsvormen binnen het CLAS. De officieren, onderofficieren en manschappen van het CLAS zijn het publiek.

De makers van de voorstelling zijn letterlijk het CLAS ingedoken; ze hebben interviews gehouden door de gehele organisatie – van generaal tot soldaat –, ze zijn meegegaan op oefening en zijn zelfs een paar dagen in Afghanistan geweest. Sinds januari 2019 is de voorstelling te bekijken. Inmiddels hebben ruim negenduizend landmachers Vuurdoop gezien. Overige landmachers zullen Vuurdoop binnenkort te zien krijgen.

Theatervoorstelling 'Cat fight' over relaties aan boord van marineschepen

Medewerkers van de Koninklijke Marine (KM) bespreken regelmatig integriteitsvraagstukken aan de hand van voorstellingen. Een voorbeeld hiervan is de voorstelling 'Cat fight', over de soms moeilijke relaties aan boord door pesten, roddelen en kwaadspreken. Cat fight is een creatie van de adviseurs integriteit van het CZSK. De voorstelling is verder ontwikkeld ten behoeve van de Dag van de Samenwerking van de COID, de Directie Veiligheid (DV) en de Inspectie Veiligheid Defensie (IVD), en wordt gepresenteerd door beroepsacteurs en defensiemedewerkers. De voorstelling is opgenomen en er wordt over nagedacht of, en zo ja hoe het gebruikt kan worden tijdens voorlichtingssessies. In kleinere vorm, wordt Cat Fight regelmatig uitgevoerd tijdens sessies over integriteit bij eenheden van het Commando Zeestrijdkracht (CZSK).

Andere activiteiten in een notendop

Naast theatervoorstellingen en onderzoek waren er in 2019 meer aansprekende activiteiten over integriteit door de Defensieonderdelen. Enkele voorbeelden:



(l. – r.) Alexander Wolff en Pieter van der Sman - Vuurdoop - Productiehuis - Plezant
(©) Bart Verhoeven

Defensiecomplex Brasserskade
29 oktober 2019

SPANNING OP VOLLE ZEE

INTERactie

Willemijn van Dijk • Johan Ringma

Ook met Mtazi Zouhair • Rosan Vergeer • Ayse Oral • Marith Venderbosch
Uitvoerend producent: Rinske Fietten • Producent: Maarten Rijkenburg •
Tekst: Johan Ringma en Willemijn van Dijk • Regisseur: Derek Suchard
Een COID productie.

Het theatervoorstelling 'Cat fight' wordt meestal door een kleine groep uitgevoerd. Een keer is het groter aangepakt in het kader van de Dag van de Samenwerking in oktober 2019.



Commando Landstrijdkrachten



43 Gemechaniseerde Brigade (43 Mech)

Bij 43 Mech is nadrukkelijke aandacht voor preventieve maatregelen. Bijvoorbeeld door halfjaarlijkse voorlichting- en discussiesessies door Beveiligingscoördinator/-autoriteit met kaderleden & manschappen. Hierbij worden thema's rondom integriteit en sociale veiligheid besproken. Daarnaast worden er diverse workshops en voorlichtingen verzorgd door de COID, Bedrijfsmaatschappelijk Werk, Geestelijke Verzorging aan de eenheden. Verder is door Juridische Zaken voorlichting gegeven aan de commandanten over het militair tucht- en strafrecht.

In het geval dat er een incident heeft plaatsgevonden, wordt er door de commandanten expliciete aandacht besteed aan het informeren van de eenheden. Hierin staat de boodschap centraal dat laakbaar gedrag niet getolereerd wordt. Daartoe hebben de Plaatsvervangende commandant, Base Commando en Juridische Zaken hebben afspraken gemaakt met de KMar.



13 Lichte Brigade (13 Ltbrig)

Sociale veiligheid is onderdeel van de drie hoofdthema's van 13 Ltbrig. Sociale veiligheid is een terugkerend thema bij vergaderingen en heisessies van het managementteam, met steeds een andere invalshoek. Ondercommandanten hebben als opdracht om voor hun eenheid een plan te maken hoe zij het thema op alle niveaus intrinsiek gaan borgen. Daarnaast organiseert 13 Ltbrig ontbijt- en lunchsessies met verschillende groepen (soldaten, korporaals, (onder)officieren en burgerpersoneel) waarbij ook sociale veiligheid en integriteit op de agenda staat. Het afgelopen jaar is veel geïnvesteerd in het leefklimaat op de kazerne, met name in de avonduren. Voorbeelden zijn een Ontwikkeling & Ontspanning (O&O) shop, uitbreiden sportmogelijkheden, aanschaf van TV's en koelkasten en opknappen van legeringsgebouwen. Ook heeft 13 Ltbrig een speciale Think Tank in het leven geroepen, bestaande uit jonge officieren, die zich buigen over het thema bevorderen sociale veiligheid.



Korps Commandotroepen (KCT)

Drie keer per jaar voert het KCT introductiedagen uit ten behoeve van nieuw personeel, met als rode draad 'safety' (inclusief sociale veiligheid/ integriteit). Informatie wordt op een toegankelijke wijze beschikbaar gesteld aan alle personeel KCT via een digitale samenwerkingsruimte. Bij de Onderofficiersdagen die in 2019 in Ieper zijn gehouden is dit ook gedaan, maar dan meer in de trant van hoe men vroeger met elkaar omging, wat we nu allemaal is bereikt en wat de gedragscode hierbij heeft en kan betekenen.



Defensie Grondgebonden Luchtverdediging Commando (DGLC)

Het netwerk vertrouwenspersonen bij DGLC is uitgebreid, waarbij gestuurd wordt op een meer representatieve verdeling op elk niveau (manschap/onderofficier/officier). Dit maakt contact meteen vertrouwenspersoon laagdrempeliger. Bedrijfsveiligheid en integriteit is een vast onderdeel in de vaste overlegstructuren binnen DGLC. Integriteit is een onderwerp tijdens de zgn. binnenslapersavonden – een sociale activiteiten voor mensen die op de kazerne overnachten -- onder begeleiding van de Officier van Kazernedienst/Orde Rust Discipline diensten (OKD/ORD) diensten.



Materiel Logistiek Commando Land (MatlogCo)

Tijdens Introductiedagen wordt er aandacht besteed aan integriteit. Twee keer per jaar komen alle vertrouwenspersonen samen om gezamenlijk met C-MatlogCo het nut en belang van de vertrouwenspersoon te bespreken en hoe we hen beter kunnen ondersteunen.

Omdat integriteit en veiligheid kernwaarden van het MatlogCo zijn, komt dit onderwerp geregeld terug in de MatlogCo courant die maandelijks uitgegeven wordt door haar sectie communicatie. Deze courant wordt breed gelezen door het personeel van het MatlogCo. Bij 1 German-Netherlands Corp zijn een multinational 'trusted persons pool' en een safety working group opgericht.



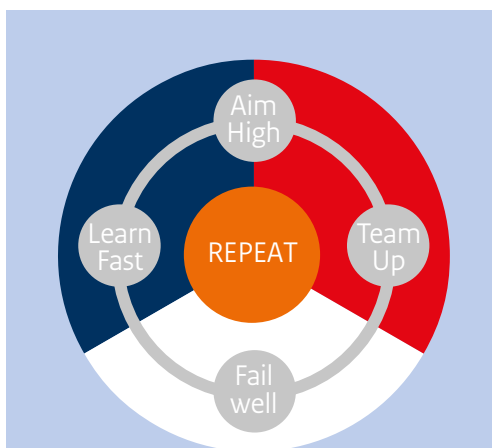
Commando Luchtstrijdkrachten

Binnen CLSK wordt het plan sociale veiligheid als beleid vastgelegd in de volgend jaar uit te geven CLSK Safety Instructie. Hiermee wordt geborgd dat de uitgangspunten een integraal onderdeel uitmaken van de bedrijfsvoering. Tevens is, middels een nota, concreet aangegeven wat er van de onderdeelcommandanten verwacht wordt. Bij de uitvoering hiervan maken de onderdelen naar behoefte en mogelijkheden een eigen plan. De voortgang van de acties worden gemonitord via de reguliere managementrapportage. Het thema sociale veiligheid wordt geagendeerd in de Luchtmachtraad en het Commandanten Beraad. Daarnaast is dit thema een agendapunt in het Sociaal Medisch Team en werkoverleggen op de onderdelen.



Er is gestart met de module leidinggeven waardoor structureel, regelmatig en op maat wordt geïnvesteerd in leiderschapontwikkeling. Daarnaast is op de dwrd het leiderschapspitaal beschikbaar gesteld, als wegwijzer voor leidinggevendenden. Ook in het OnBoarding-programma van CLSK worden de gedragscode en – regels expliciet meegenomen en zijn via het sociaal portaal op intranet (en de sociaal portaal app) de gegevens van en informatie over de integriteitsketenpartners beschikbaar voor alle medewerkers.

In het Safety Magazine van het CLSK, wordt door Stafgroep Safety in iedere uitgave een artikel opgenomen met als thema sociale veiligheid. Tijdens de GSA- en FSA-dagen (respectievelijk ground safety awareness en flight safety awareness) op de onderdelen is aandacht besteed aan psychosociale aspecten.



Figuur 1: deze cirkel, welke ontworpen is door onderzoekster Meijer verwijst ernaar dat je leert wat je team je laat leren, oftewel naar het citaat van Hoogleraar Amy Edmondson: Aim High, Team Up, Fail Well, Learn Fast and Repeat (Edmondson A., The Power of Teaming).

Meer specifiek; de primaire focus van LG zou altijd moeten liggen op het borgen van een sociaal veilige werkomgeving voor hun medewerkers. Als leidinggevende is het daarbij van groot belang om bereikbaar en toegankelijk te zijn voor hun medewerkers. Een leidinggevende hoeft niet alle antwoorden te hebben, maar dient wel de juiste vragen te stellen. Daarmee toont een leider zijn kwetsbaarheid en krijgen medewerkers de ruimte om zelf met oplossingen te komen.



De Koninklijke Marechaussee (KMar)

Het verhogen van morele professionaliteit van personeel én de KMar organisatie past binnen de strategische visie van de marechaussee. Om contact te maken met het KMar personeel rond het thema integriteit zijn in 2019 de volgende activiteiten georganiseerd.

Theatervoorstellingen

In 2019 is er door de Nationale Politie een theatervoorstelling ontwikkeld genaamd Rauw. Rauw gaat over het echte werk en leven bij de politie. De voorstelling reflecteert op een eerlijke manier op de menselijke kant van het politiewerk. Ongeveer 130 KMar medewerkers, waaronder veel leidinggevenden hebben in 2019 deze theatervoorstelling bijgewoond. Met gespreksleiders zijn er direct na afloop van de voorstelling waardevolle gesprekken gevoerd met de deelnemers over opvallende aspecten en herkenbare dilemma's. Gesprekken die vaak nog worden voortgezet in het eigen team (Zie ook de theatervoorstelling genaamd 'Vuurdoop' eerder benoemd in dit jaarverslag).

Training Morele Fitheid (TMF)

In het afgelopen jaar zijn twee keer de training Morele Fitheid (TMF) gegeven. De TMF heeft een open inschrijving voor personeel van de Koninklijke Marechaussee. Dit jaar lag de nadruk op de doelgroep (nieuwe) medewerkers uit het domein Sociale Veiligheid en docenten en opleiders van het Landelijke opleidingscentrum (OTC). In deze 2-daagse training is het belangrijkste doel om elkaar bewust te maken van de integriteitsrisico's. Integriteitsbewustzijn is een belangrijke voorwaarde voor het behoud en de versterking van morele fitheid binnen de KMar.

De deelnemers hebben kennis gemaakt met integriteit in het algemeen en meer specifiek over morele oordeelsvorming, zicht op kwetsbaarheden, gewenste omgangsvormen, sociale werkomgeving, rollen en verantwoordelijkheden, lessons learned en actualiteiten rond regelgeving.

Leren van casuïstiek

Leren in vele aspecten staat bij de KMar voorop. We leren van elkaar, leren in het werk, leren van uitzendingen, leren van externen en we leren van incidenten. Ondanks dat er volop aandacht besteed wordt aan (het leren van) morele professionaliteit en bespreken van (on)gewenste gedrag, gaan er helaas ook zaken mis.

Niet in alle gevallen zorgt disciplinaire maatregelen voor een lerend effect voor betrokkene en de directe omgeving, terwijl dat wel gewenst is. Op grond hiervan worden met name de lichtere integriteitsschendingen afgedaan op een wijze waarop bewustwording, lerend vermogen en reflectie op het eigen handelen centraal staan.

Waar er sprake is van wangedrag (anders dan misdrijf of integriteitsschending) is in de afgelopen jaren de 'leerafspraak' ontwikkeld. Ook in 2019 is groot gedeelte van de vastgestelde integriteitsschendingen door de KMar lerend afgedaan (o.m. met een leerafspraak en bewustwordingsgesprek). Op deze manier wordt een rechtspositioneel traject afgesloten, zonder dat sprake is van een rechtspositioneel besluit.

In 2019 is het proces rond de leerafspraak extern onderzocht en geëvalueerd. Hieruit is vastgesteld dat er - naast het ontwikkelen van goede beoordelingscriteria voor het inzetten van de leerafspraak - er aandacht moet zijn voor (na)zorg en goede begeleiding van het proces.





Defensie Materieel Organisatie/Joint IV Commando

De toon maakt de muziek niet! Wat dan, wel?

Een IT-organisatie, en zeker een IT-organisatie die werkzaam is binnen het domein Vrede en Veiligheid van de rijksoverheid, is inherent kwetsbaar voor integriteitsschendingen. Integriteit en ethiek moet daarom een expliciete factor zijn in het werken en denken. Leiderschap, cultuur en ethiek zijn daarom binnen JIVC gekoppelde entiteiten.

De jaren 2019 en 2020 staan in het teken van het ontwikkelen van een effectieve dialoog tussen medewerkers en tussen medewerkers en leidinggevenden.

Dat manifesteert zich onder andere door het aanreiken van een handleiding voor waarden- de gespreksvoering bij de functioneringscyclus, meerdere brown-bag bijeenkomsten over “de dialoog,” een lessen-cyclus voor leidinggevenden over mentale weerbaarheid, en het op meerdere plaatsen geven van een theatrale voorstelling met als titel “De Toon Maakt de Muziek Niet”. Deze voorstelling gaat over het op een menselijke wijze met elkaar omgaan, en het positieve effect daarvan in de prestaties van de organisatie. Maar ook het vanzelfsprekend benoemen, beschouwen en bespreken van de ethische kant van personele casuïstiek bij integriteitsvraagstukken wordt steeds meer de norm binnen de organisatie.

Een aantal van deze presentaties en sessies zijn gehouden in het kader van de DMO Roadshow “Flow to the Future” welke op verschillende locaties door heel Nederland heeft plaatsgevonden.

Dit alles valt onder het door DMOJIVC, het IT-bedrijf van Defensie, verder doorontwikkelde versie van haar leiderschapsprogramma onder de naam “FIT TO LEAD.”

Binnen het programma wordt er, naast vaardigheden en competenties, veel aandacht geschonken aan waarden, het waarderen van verschillen en het belang van het creëren van een rijke sociale context waarbinnen de werkzaamheden worden uitgevoerd.

Naast FIT TO LEAD is cultuurprogramma IT’s YOU gelanceerd. IT’s YOU focust zich exclusief op het leuker en mooier maken van de organisatie door meer aandacht te vragen en te geven aan de mens achter de medewerker. Dat doet ze door te inspireren, te katalyseren, te adviseren, te initiëren en te realiseren. Inspiratiebronnen voor het cultuurprogramma vormen het gedachtegoed van de deugdethiek (Prof Paul van Tongeren e.a.) en Appreciative Inquiry (David Cooperrider.)

De toon maakt de muziek niet!





Defensie Ondersteuningscommando (DOSCO)

Defensie Bewakings- en Beveiliging organisatie (DBBO) aan de slag met integriteit

De Defensie Bewakings- en Beveiliging Organisatie (DBBO) voert complexe beveiligingsactiviteiten uit om de mensen en de infrastructuur van Defensie over het hele land dagelijks te beschermen. Deze taak brengt DBBO onvermijdelijk in aanraking met integriteitkwesities en –dilemma’s, wat het werk uitdagend kan maken.

De leiding van de DBBO wil haar mensen equiperen om weerstand te kunnen bieden aan de dilemma’s en risico’s van het werk, en heeft een aantal structurele stappen in het leven geroepen om dat te bewerkstelligen.

Zo krijgt iedereen die bij de DBBO komt werken een basisopleiding van zes weken. Tijdens die periode komt er twee keer een blok van 3 uur als kennismaking met en bewustwording over integriteit in het kader van het werk van de DBBO.

Na die initiële kennismaking blijft het onderwerp aandacht krijgen. In 2017, kwam dat tot uiting in de Dag van de Integriteit. Dat werd gevolgd in 2018 door de Week van de Integriteit. In 2019 was het programma uitgebreid in een hele Maand van de Integriteit.

Tijdens de maand van de integriteit is het onderwerp op verschillende momenten het middelpunt van de belangstelling geweest. Hoogtepunt was een reeks sessies over kwetsbaarheden die voor het werk van de DBBO intrinsiek zijn. De medewerkers kwamen overal vandaan om samen in Soesterberg de kwetsbaarheden te verkennen, onder begeleiding van de adviseurs van de COID. Meer dan 100 medewerkers hebben de sessies bijgewoond. Door eigen werkomgeving en het -proces te analyseren, is er meer inzicht ontstaan in de risico’s en kwetsbaarheden. Daarnaast zijn er per casus maatregelen bedacht die de risico’s kunnen beperken.

Een van de sessies in Soesterberg over kwetsbaarheden die voor het werk van de DBBO intrinsiek zijn



Centrale Organisatie Integriteit Defensie

Symposium ‘Boots on the Ground meet Science’

Voor de derde keer heeft de COID een symposium ‘Boots on the Ground meet Science’ georganiseerd. Wetenschappers van Defensie en civiele onderwijsinstellingen hebben hun onderzoeken rondom integriteit hier gepresenteerd.

Staatssecretaris Barbara Visser verzorgde een inleiding en C-LAS een bijdrage over ‘Integriteit als Chefsache’. Het symposium kende ook een tweetal keynotes, door Prof. Dr. Michaéla Schippers van Erasmus University, en dr. Toon Kerkhoff van de Universiteit Leiden. Daarnaast zijn er diverse workshops gegeven over een zeer divers aantal onderwerpen die integriteit raken. De papers en onderzoeken die zijn gepresenteerd tijdens het symposium zijn gebundeld in de Jaarbundel Integriteit 2019.



dr. Toon Kerkhoff



Staatssecretaris van Defensie Barbara Visser in gesprek met Marsha

Boots on the ground meet science 2019

Prof. Dr. Michaéla Schippers



4. Preventieve integriteitsactiviteiten

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

Voorlichtingen, workshops, trainingen en lessen

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

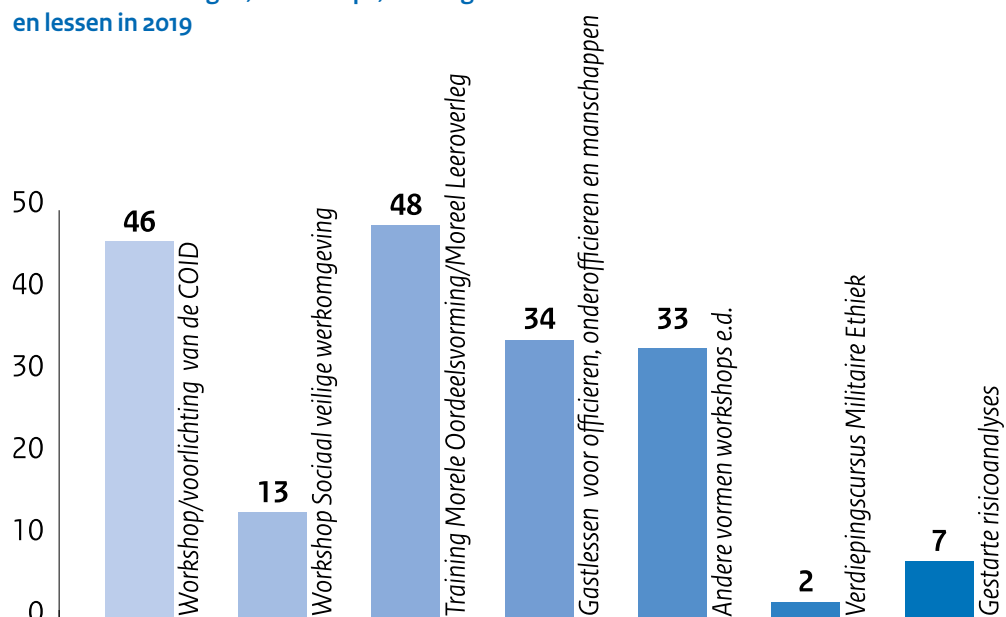
De integriteitsadviseurs van de COID hebben 46 workshops/trainingssessies voor diverse groepen verzorgd. Ook zijn er 48 voorlichtingssessies gegeven. In deze sessies wordt inhoudelijk ingegaan op beleid, regelgeving en toepassingsmogelijkheden in werkeenheden. De adviseurs hebben 34 keer als gastdocent opgetreden tijdens lessen over integriteit en militaire ethiek bij verschillende opleidingsinstituten voor officieren, onderofficieren en manschappen.

De workshop 'Sociaal veilige werkomgeving' draagt bij aan het bespreekbaar maken van sociale veiligheid in concrete werksituaties. Er wordt ook aandacht besteed aan omgangsvormen in zijn algemeen, waarbij bijvoorbeeld omgaan met pesten aan bod kan komen. De workshop is gegeven aan leidinggevend en instructeurs en is onderdeel van de Leergang burger leidinggevend. In 2019 is deze workshop 13 keer gegeven. Andere workshops, over bijvoorbeeld kwetsbaarheden, pesten olifantenpaden, vlinderdas risicoanalyse, e.d. worden minder vaak gegeven op basis van behoeftes van leidinggevend en commandanten.

Training Morele Oordeelsvorming en sessies Moreel Beraad

Naast de voorlichtingen, workshops en trainingen die door de adviseurs en anderen worden gegeven, gaat er ook veel aandacht uit naar het ontwikkelen van vaardigheden met betrekking tot het maken van een moreel juiste beslissing en het op peil houden van deze vaardigheden. Daarvoor wordt er een methodiek gebruikt op basis van het onderzoek van Prof. Dr. Henk van Luijk. De methodiek staat bekend als het 7-stappenplan. Trainingen Morele Oordeelsvorming (TMO) vinden plaats in sessies van twee dagdelen en worden overal binnen Defensie gegeven. Sessies Moreel Beraad worden regelmatig gehouden om ervaring op te doen in het gebruiken van deze methodiek. In 2019 is er 48 keer een TMO of een begeleide sessie Moreel Beraad gehouden.

Aantal voorlichtingen, workshops, trainingen en lessen in 2019



Figuur 2

Verdiepingscursus Militaire Ethiek

Naast de vakken ethiek en ethische bewustwording tijdens de initiële militaire opleidingen voor manschappen, onderofficieren en officieren, heeft Defensie ook de Verdiepingscursus Militaire Ethiek (VME) onder de verantwoordelijkheid van FMW van de NLDA. Elk jaar komen cursisten bij elkaar om een meerdaagse verdiepingsslag te maken in dilemma's en lastige vragen waar zij tegenaan lopen tijdens (gewapend) optreden.

Risicoanalyses Integriteit

De COID kan op verzoek van een commandant/leidinggevende een Risicoanalyse Integriteit (RAI) uitvoeren, vanaf 2020 zal de COID ook op eigen initiatief een RAI kunnen starten. Een RAI wordt niet uitgevoerd naar aanleiding van een incident, maar heeft als doel om organisatie en medewerkers te beschermen tegen verleidingen en onterechte beschuldigingen.

In 2019 hebben de risicoanalisten zeven keer een RAI gestart, waarvan vijf in 2019 zijn afgerond. Twee zullen in worden in 2020 worden afgerond. De risicoanalisten hebben ook zeven workshop-sessies begeleid om medewerkers en leidinggevendenden inzichten te geven in kwetsbare processen, risicoverhogende en –verlagende factoren en beheersmaatregelen.

Positieve adviezen nevenwerkzaamheden 2017-2019

2017	2018	2019
258	221	171

Figuur 3

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 de nevenwerkzaamheden een risico van partijdigheid wegens belangverstremgeling met zich kunnen meebrengen.

In 2019 is er 171 keer een positief advies uitgebracht met betrekking tot een nevenwerkzaamheid, en vier keer een negatief advies. Het aantal adviezen is afgenomen ten opzichte van de voorgaande jaren. Er worden ook vaak verkennende gesprekken gevoerd en voorkomende geval besluit een medewerker om geen formeel verzoek in te dienen en de nevenwerkzaamheden niet uit te voeren. Een positief advies 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.

5. Werkbeleving ongewenst gedrag

De afdeling Trends, Onderzoek & Statistiek (TOS) van het Defensie Ondersteuningscommando is een kenniscentrum dat onder andere onderzoek verricht naar de omgangsvormen binnen Defensie. Dit gebeurt als onderdeel van het werkbelevingsonderzoek 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 zingeving, werkplezier en werkstress (waaronder ongewenst gedrag). Ongewenst gedrag is één van de factoren die invloed heeft op de hoeveelheid werkstress en daardoor op zaken als werkgerelateerd ziekteverzuim, productiviteit en verloop.

Hoe wordt ongewenst gedrag gemeten?

In het WERKblik-onderzoek wordt aan medewerkers gevraagd of zij in de afgelopen twaalf maanden te maken hebben gehad met ongewenst gedrag. Er wordt gevraagd of 1) medewerkers dit gedrag hebben gezien in hun team en 2) of ze persoonlijk ongewenst gedrag ervaren hebben. Aan medewerkers die persoonlijk ongewenst gedrag hebben ervaren, is vervolgens gevraagd met welk ongewenst gedrag zij te maken hebben gehad, door wie dit gedrag werd vertoond en wat voor actie er na het ongewenst gedrag is genomen.

Onderzoeksofzet en de respondenten

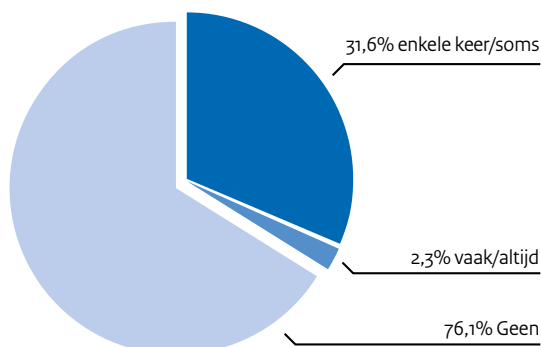
Het werkbelevingsonderzoek wordt in de basis één keer per drie jaar afgenomen per eenheid van Defensie. Wanneer we afzonderlijke kalenderjaren zouden rapporteren, kan de indruk ontstaan dat er Defensiebreed flinke schommelingen zijn in de hoeveelheid ongewenst gedrag. Deze verandering wordt veroorzaakt, doordat WERKblik binnen één kalenderjaar niet een representatieve steekproef van Defensie onderzoekt³. Om ervoor te zorgen dat de uitkomsten representatief zijn voor heel Defensie, voegen we meerdere kalenderjaren bij elkaar.

De gegevens hierboven zijn gebaseerd op data uit 2019 (WERKblik), uit 2018 (combinatie WERKblik/PICTURE) en uit 2017 (alleen PICTURE). Bovendien is een weging toegepast: dit betekent dat de antwoorden van groepen medewerkers die ondervertegenwoordigd zijn, zoals bijvoorbeeld medewerkers in lagere rangen en schalen, zwaarder worden meegeteld. Er is gewogen op DO, rang-/schaalcategorie en sekse.

³ WERKblik heeft niet tot doel om per jaar een representatieve steekproef te trekken.

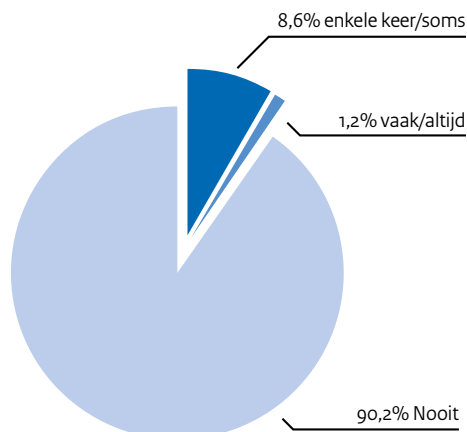
Ervaren en geziene ongewenst gedrag

Door 33,9% van de respondenten wordt ongewenst gedrag binnen het eigen team gezien

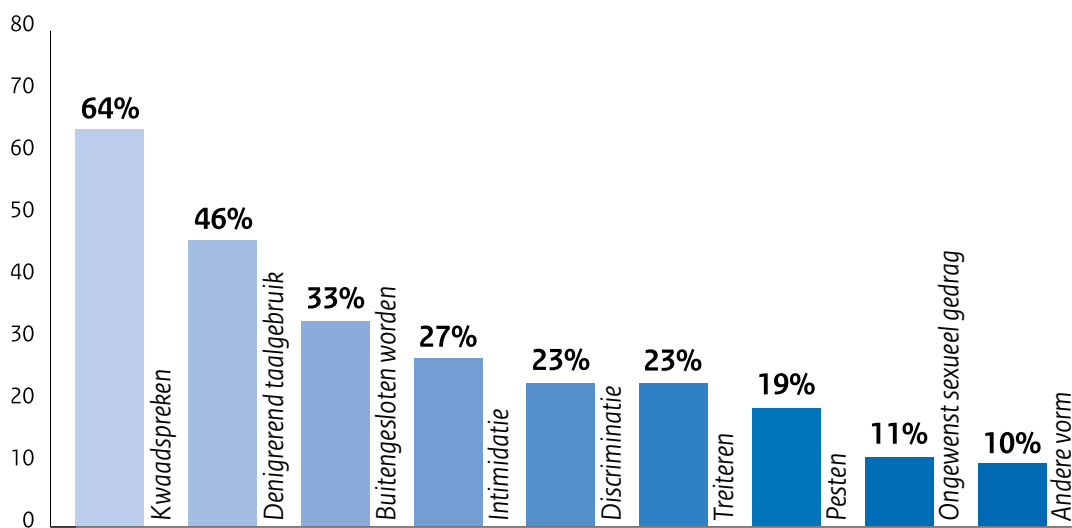


Figuur 4

9,8% geeft aan persoonlijk ongewenst gedrag te ervaren



Gerapporteerde vormen van ongewenst gedrag.



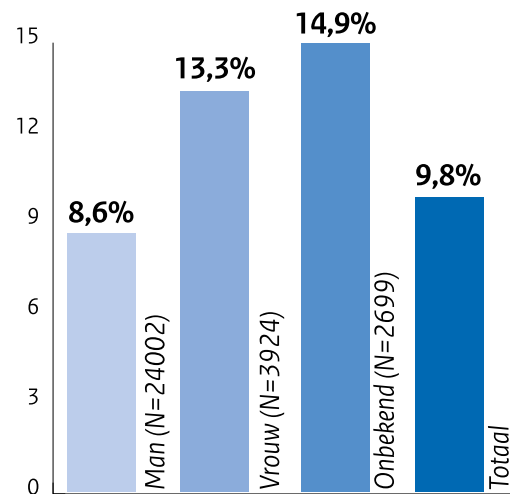
Figuur 5

Welke vormen van ongewenst gedrag komen voor?

De meest voorkomende vormen van ongewenst gedrag zijn kwaadspreken, denigrerend taalgebruik en buitengesloten worden (zie figuur 5). Het percentage geeft aan welk deel van de slachtoffers van ongewenst gedrag deze specifieke vorm heeft ervaren. Dit kunnen per persoon meerdere vormen zijn.

Onder ‘intimidatie’ vallen verbaal bedreigen, dichtbij komen staan/dreigend gedragen en fysiek lastigvallen. Onder ‘ongewenst seksueel gedrag’ vallen seksuele aandacht en toenadering, ongewenste fysieke aanrakingen en seksuele dwang.

Ongewenst gedrag persoonlijk ervaren naar geslacht.



Figuur 6:

De aangegeven N duidt het aantal respondenten in de WERKblik steekproef aan. Dwz 8,6% van de 24.002 bevroagde mannen hebben aangegeven ongewenst gedrag te hebben ervaren, terwijl 13,3% van de 3924 dat hebben ervaren, en 14,9% van 2.699 mensen van wie niet bekend is of het over mannen, vrouwen, of een andere identiteit gaat, zeggen ook met ongewenst gedrag te maken te hebben gehad. Over alle respondenten, in totaal 30.625 hebben 9,8% aangegeven met ongewenst gedrag te maken te hebben gehad.

Meest voorkomende vormen van ongewenst gedrag bij vrouwen en mannen

Vrouwen noemen relatief vaker dan mannen dat zij last hebben van seksueel ongewenst gedrag (25% tegen 11% gemiddeld). Een hoger percentage mannen dan vrouwen hebben last van treiteren (respectievelijk 27% en 23%).



Representativiteit

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 niet een representatieve steekproef van Defensie onderzoekt⁴.

Om ervoor te zorgen dat de uitkomsten representatief zijn voor heel Defensie, voegen we meerdere kalenderjaren bij elkaar.

De gegevens hierboven zijn gebaseerd op data uit 2019 (WERKblik), uit 2018 (combinatie WERKblik/PICTURE) en uit 2017 (alleen PICTURE).

Bovendien 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 DO, rang-/schaalcategorie en sekse.



Bedrijfsmaatschappelijk werker in gesprek met militair.

Op verschillende manieren kan kenbaar worden gemaakt binnen Defensie dat er (vermoedens van) integriteitsschendingen zijn. Bijvoorbeeld via het Meldpunt Integriteit Defensie, klokkenluidersmeldingen, klachten, contactmomenten met vertrouwenspersonen en afgegeven signalen bij het bedrijfsmaatschappelijk werk.

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

Op verschillende manieren kan kenbaar worden gemaakt binnen Defensie dat er (vermoedens van) integriteitsschendingen zijn. Bijvoorbeeld via het Meldpunt Integriteit Defensie, klokkenluidersmeldingen, klachten, contactmomenten met vertrouwenspersonen en afgegeven signalen bij het bedrijfsmaatschappelijk werk. Onderzoek geeft bij (geconstateerde) integriteitsschendingen de mogelijkheid om van een voorval te leren en maatregelen te nemen om herhaling te voorkomen. Defensie stimuleert om bij conflicten en geschillen over integriteit –waar mogelijk- op een niet-juridische of formele weg om te gaan. Het expertisecentrum Alternatieve Geschillenoplossing kan hierbij ondersteunen.

Overzicht geregistreerde (formele) meldingen

Sinds 2012 heeft Defensie de rapportagesystematiek inzake integriteit in overeenstemming gebracht met de sector Rijk. In 2019 zijn 458 formele integriteitmeldingen in de registratiesystemen over een (vermoedelijke) integriteitsschending gedaan. Het aantal meldingen is niet significant toegenomen ten opzichte van 2018.

De drie meest voorkomende geregistreerde typen van (vermoedelijke) integriteitsschendingen zijn misdragingen in de privésfeer, ongewenste omgangsvormen en oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen/overschrijding interne regels.

De meldingen over misdragingen in de privésfeer zijn vaak agressiemeldingen die betrekking hebben op gedragingen in de vrije tijd van de medewerkers. In de meeste gevallen is de KMar hier betrokken in het kader van de afhandeling van de melding.

De meldingen over ongewenste omgangsvormen gaan voornamelijk over intimidatie, agressie en kwaadspreken.

De meldingen over het oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen of overschrijding interne regels gaan voornamelijk over niet volgen van procedures, drugsgebruik of het voor ander gebruik dan bedoeld inzetten van dienstmiddelen/faciliteiten.

Bij deze cijfers dient een kanttekening geplaatst te worden. Het huidige ICT-systeem voor meldingen en registratie kent tekortkomingen. Niet alle meldingen die bij de leidinggevende zijn gedaan zijn daadwerkelijk geregistreerd. Daarnaast kan het voorkomen dat een melding onterecht als een integriteitsschending in het registratiesysteem wordt doorgezet. Achteraf is het niet meer mogelijk om dit aan te passen. Er wordt gewerkt aan een nieuw registratiesysteem. Dit moet ervoor zorgen dat meldingen en registraties eenvoudiger en vollediger worden bijgehouden.

Meldingen van (vermoedens van) integriteitsschendingen 2017-2019			
Onderwerpen	2017	2018	2019
Financiële schendingen	45	46	46
Misbruik positie, belangenverstremming en bevoegdheden	18	10	20
Lekken en misbruik van informatie	24	37	54
Misbruik van geweldsbevoegdheid	1	2	3
Ongewenste omgangsvormen	145	136	118
Misdragingen in de privésfeer	130	103	119
Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen overschrijding interne regels	139	120	98
Totaal	502	454	458

Figuur 7: Meldingen van (vermoedens van) integriteitsschendingen 2017-2019 in de registratiesystemen ‘Melding Voorvallen’ en ‘Politie Bedrijf Processen Systeem’.

Misstanden volgens klokkenluidersregeling

In 2019 zijn geen meldingen van vermoedens van misstanden (zgn. klokkenluidersmeldingen) gedaan op basis van de Interne Klokkenluidersregeling Rijk, Politie en Defensie. Per 2020 is deze interne regeling 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.

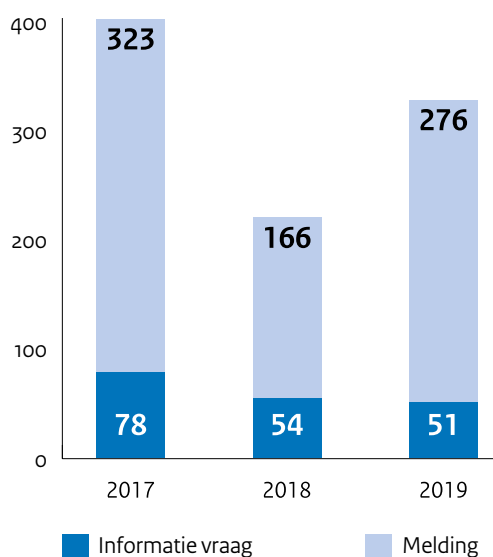
Meldingen bij het Meldpunt Integriteit Defensie

Het doel van het Meldpunt is het bieden van een veilig en toegankelijk Meldpunt waar zowel medewerkers als niet-medewerkers van Defensie via e-mail of telefoon melding kunnen doen van een vermoedelijke integriteitsschending.

In 2019 zijn meer meldingen bij het Meldpunt binnen gekomen ten opzichte van 2018 maar minder dan in 2017. De meeste meldingen hebben betrekking op ongewenste omgangsvormen, misdragingen in privé sfeer en overschrijding van interne regels.

Naast feitelijke meldingen, komen er ook veel informatievragen binnen bij het Meldpunt. De onderwerpen van die vragen zijn heel divers, wat ertoe leidt dat de categorie ‘overig’ het grootst is. Bij de informatievragen is geen significante afname.

Meldpunt



Figuur 8

Contacten met het Meldpunt 2017-2019	Informatievraag			Melding		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Financiële schendingen	1	2	0	10	8	10
Misbruik positie, belangenverstrengeling en bevoegdheden	9	9	7	9	6	7
Lekken en misbruik van informatie	0	0	1	7	1	5
Misbruik van geweldsbevoegdheid	0	0	0	0	0	0
Misdragingen in de privé sfeer	1	3	2	38	18	62
Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen	1	1	0	41	17	17
Overschrijding interne regels	1	4	3	64	23	56
Ongewenst omgangsvormen	8	6	7	85	56	87
Overig	57	29	31	69	37	32
Totaal	78	54	51	323	166	276

Figuur 9: Meldingen en contacten met het Meldpunt Integriteit Defensie 2017-2019.

Geregistreerde klachten

De Klachtenregeling Defensie biedt de mogelijkheid om over onbehoorlijk of ongewenst gedrag van een functionaris van het Ministerie van Defensie of onbehoorlijk gedrag van het bestuursorgaan een klacht in te dienen. Deze klachten worden geregistreerd door 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. Bij combinatieklachten ziet het klaagschrift op zowel ongewenste als onbehoorlijke gedragingen.

Toelichting: kwalificatie van de klacht

Klachten worden geregistreerd als klacht onbehoorlijk gedrag, klacht ongewenst gedrag of als een klacht onbehoorlijk/ongewenst gedrag. Deze registratie wordt gedaan op basis van het klaagschrift of, indien de klacht via een digitaal klachtenformulier is ingediend, de optie die door klager is geselecteerd.

Klacht onbehoorlijk gedrag:

Dit betreffen klachten over de wijze waarop het Ministerie van Defensie, dan wel een persoon die werkzaam is onder de verantwoordelijkheid van het ministerie, zich heeft gedragen. Deze klachten gaan veelal over gedragingen waar het ontbrak aan respectvol optreden, eerlijkheid, betrouwbaarheid, gehoord worden, niet naleven van termijnen etc.

Klacht ongewenst gedrag:

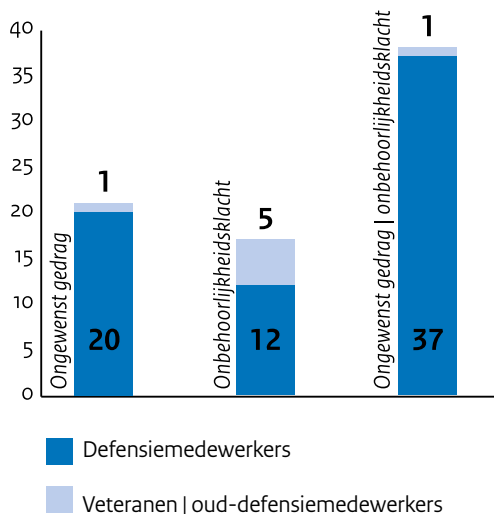
Dit betreffen klachten over (seksuele)intimidatie, agressie, stalking, pesten, treiteren, discriminatie en/of kwaadspreken.

Klacht onbehoorlijk/ongewenst gedrag:

Bij combinatieklachten ziet het klaagschrift op zowel ongewenste als onbehoorlijke gedragingen.

In 2019 zijn er in totaal 76 klachten ingediend door een (oud)medewerker van Defensie. Daarvan zijn 21 klachten geregistreerd als klacht ongewenst gedrag, 17 als onbehoorlijkheidsklacht en 38 als combinatieklacht ongewenst/onbehoorlijk gedrag.

Klachten ongewenst en onbehoorlijk gedrag



Figuur 10

Het aantal geregistreerde 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 maar op een andere manier opgepakt, bijvoorbeeld als melding van een vermoeden van een integriteitschending.

Integriteitsonderzoeken

Defensieonderdelen

Het bevorderen van integriteit vereist dat vermoedens van integriteitsschendingen zorgvuldig worden aangepakt. Dit vraagt om een passende afdoening en indien nodig om onderzoek en opvolging. Onderzoek geeft de mogelijkheid om te leren van een voorval en maatregelen te nemen om herhaling zo veel mogelijk te voorkomen.

Het huidige ICT-systeem voor meldingen en registratie voorziet niet in de registratie van de integriteitsonderzoeken en afdoening. De gegevens over de integriteitsonderzoeken en afdoening zijn door de defensieonderdelen apart geïnventariseerd. In 2019 zijn er 107 interne integriteitsonderzoeken uitgevoerd. In 27 gevallen heeft dit geleid tot de conclusie dat er sprake was van een integriteitsschending.

Koninklijke Marechaussee

De op de Politiewet gebaseerde taken en verantwoordelijkheden van de KMar leiden ertoe dat ten opzichte van de andere Defensieonderdelen meer gedragingen van KMar personeel als integriteitkwesaties kenbaar worden bij het Cluster Integriteit van de KMar. Daarbij komt dat de KMar het gedrag van haar medewerkers strikter normeert en aan lichte schendingen een zwaarder gewicht toekent dan wellicht het geval zou zijn bij een andere defensieonderdeel. Dat resulteert in beduidend hogere onderzoekscijfers. Omdat onderzoeken naar integriteitsschendingen en de daarop volgende rechtspositionele trajecten binnen de KMar door verschillende afdelingen worden verricht, worden de cijfers van beide afdelingen apart weergegeven.

In 2019 zijn 129 rechtspositionele trajecten gestart bij de KMar. In 2019 zijn 128 rechtspositionele trajecten afgerond. In 94 gevallen heeft dit geleid tot de conclusie dat er sprake was van een integriteitsschending.

Betrokkenheid COID bij onderzoeken

In 2019 is de COID bij 20 onderzoeken betrokken geweest door deze uit te voeren of te ondersteunen. Acht onderzoeken zijn in 2018 gestart en in 2019 afgerond, drie zijn in 2019 gestart en afgerond, en negen zijn in 2019 gestart en worden naar verwachting in 2020 afgerond. Daarnaast heeft de COID 15 wegingen⁵ uitgevoerd in 2019, waarvan

twee tot een onderzoek hebben geleid en 13 anderszins zijn afgehandeld.

Overzicht klachten onderzocht door COG

Conform het gestelde in de Klachtenregeling Defensie (KD), die per 1 juli 2016 van kracht is, kan de klacht-behandelaar 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 2019 zijn 15 ontvankelijk verklaarde klachten ontvangen en behandeld door de COG. De meeste klachten hebben meerdere aangeklaagden en meerdere klachtonderdelen.

Geregistreerde contactmomenten vertrouwenspersonen

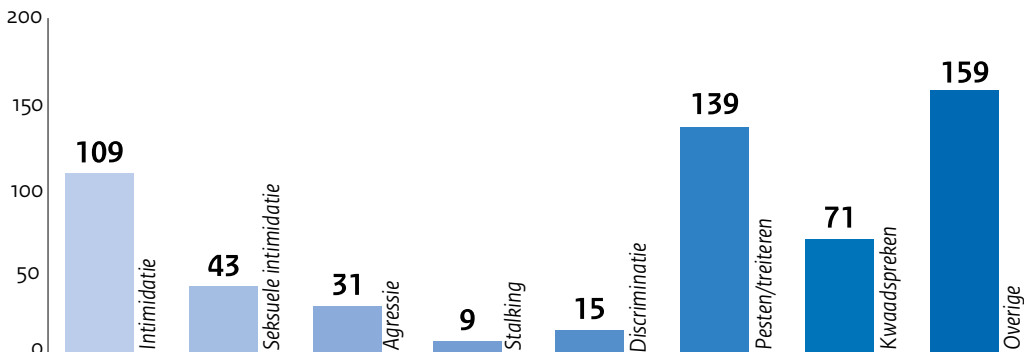
Vertrouwenspersonen zijn er voor de medewerkers. Een medewerker kan een beroep doen op een vertrouwenspersoon (VP) als hij of zij last heeft of heeft gehad van ongewenst gedrag. De VP biedt een luisterend oor aan medewerkers die tegen problemen aanlopen. De VP zoekt samen met de medewerker naar een aanpak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

Het 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. De contactmomenten worden anoniem geregistreerd. In 2018 is een nieuw formulier in gebruik genomen dat beter aansluit op de rapportage.

Het totaal aantal geregistreerde onderwerpen door de vertrouwenspersonen in 2019 (576) is licht toegenomen. De meeste onderwerpen hebben betrekking op overige, pesten/treiteren en intimidatie. Bij de overige onderwerpen gaat het voornamelijk om arbeidsconflicten en privéomstandigheden.

⁵ Een weging is de beoordeling of een vermoeden van een integriteitsschending voldoende concreet is en intern onderzoek gerechtvaardigd is.

Geregistreerde onderwerpen contactmomenten vertrouwenspersonen 2019.



Figuur 11

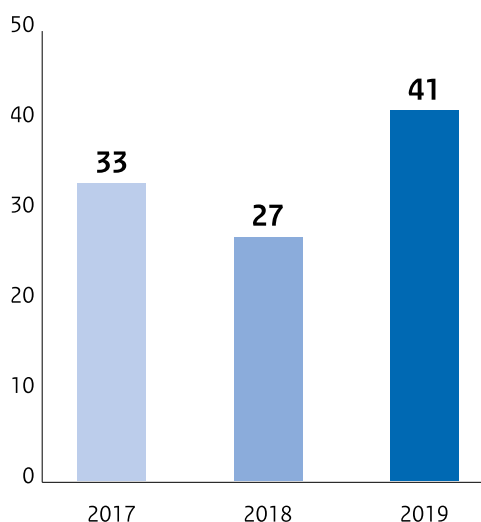
Geregistreerde onderwerpen contactmomenten vertrouwenspersonen 2017-2019			
Onderwerpen:	2017	2018	2019
Intimidatie	115	90	109
Seksuele intimidatie	37	34	43
Agressie	30	38	31
Stalking	12	8	9
Discriminatie	4	38	15
Pesten/treiteren	104	115	139
Kwaadspreken	74	65	71
Overige	381	155	159
Totaal	424	543	576

Figuur 12

Geregistreerde signalen Dienst Bedrijfsmaatschappelijk Werk (DBMW)

De Dienst Bedrijfsmaatschappelijk Werk (DBMW) biedt alle Defensiemedewerkers, veteranen, militaire oorlogs- en dienstslachtoffers en het thuisfront ondersteuning bij problemen die effect hebben op het werk. Het komt voor dat de bedrijfsmaatschappelijk werkers in aanraking komen met mensen die ongewenste omgangsvormen ervaren. De signalen over integriteitskwesties (mishandeling, machtsmisbruik, pesten, etc.) op het gebied van arbeidsrelaties worden geregistreerd. Het aantal signalen over de integriteitskwesties is toegenomen ten opzichte van 2018. Het is niet na te gaan hoeveel van deze signalen geleid hebben tot een melding of klacht. Het is goed mogelijk dat er een overlap is in deze twee cijfers.

Arbeid/integriteit (mishandeling, machtsmisbruik, pesten, etc.)



Figuur 13

Alternatieve geschillenoplossing (AGO)

Defensie stimuleert om op alternatieve wijzen, anders dan via de juridische of formele weg, met conflicten en geschillen om te gaan. Want conflicten en geschillen komen op elk niveau in de organisatie voor op de werkvloer. Dat kan bijvoorbeeld een botsing tussen leidinggevende en 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 AGO-advies, mediation of bemiddeling worden aangevraagd.

AGO is het expertisecentrum op het gebied van conflictantering. AGO geeft informatie en advies, biedt opleiding en training om de conflictvaardigheid van de defensiemedewerkers te vergroten en voert de coördinatie over de interne mediatorpool van Defensie. AGO werkt daarbij nauw samen met andere ketenpartners en expertisecentra op het gebied van sociale veiligheid, zoals het ECLD, het CEAG en de COID.

In 2019 zijn in totaal 89 aanvragen voor mediation en bemiddeling binnengekomen bij AGO. Hiervan zijn 33 kwesties doorverwezen voor een andere aanpak dan mediation (bijvoorbeeld teamcoaching door ECLD) of bleken niet mediabel, 14 mediations zijn niet geslaagd of vroegtijdig gestaakt op verzoek van één van de partijen. 28 mediations zijn geslaagd (inclusief 6 mediations die al gestart waren in 2018) en 20 mediations waren op 1 januari 2020 nog niet beëindigd.

Het is moeilijk, zo niet onmogelijk, om een harde uitspraak te doen met betrekking tot de relatie tussen het aantal mediations en het aantal klachten, meldingen of onderzoeken. Het is echter wel aannemelijk dat mediation, of een andere vroegtijdige interventie, de-escalerend werkt bij het vinden van een oplossing voor een conflict op de werkvloer en daarmee het aantal klachten, meldingen en onderzoeken kan doen afnemen.

Maatregelen

De volgende maatregelen (inclusief KMar) zijn in 2019 naar aanleiding van een integriteitsschending genomen:

- 45 ambtenaren zijn ontslagen;
- 36 keer is een ambtsbericht opgemaakt of is de ambtenaar berispt;
- 12 keer heeft verplaatsing plaatsgevonden;
- 107 keer is een andere maatregel genomen⁶;

Een aantal uitgevoerde integriteitsonderzoeken hebben tot meerdere maatregelen geleid. In de overige gevallen is over de afdoening van het incident nog niet besloten of de afdoening is nog niet geregistreerd.

⁶ Bij andere maatregel kan gedacht worden aan iemand die voor de eerste keer een licht vergrijp heeft begaan, waarbij betrokkene een waarschuwing krijgt of wordt aangesproken zonder dat dit een rechtspositioneel besluit is.

7. Toekomstvisie COID op integriteit in 2020

Integriteit is kiezen voor moed boven makkelijk. Gelukkig hoeven wij van Defensie dat niet alleen te doen. Een sociaal veilige omgeving is namelijk iets waarin je samen investeert, in verbondenheid met elkaar. In 2020 zullen wij verder gaan met het bouwen aan vertrouwen. Vertrouwen in elkaar, in Defensie en in de wijze waarop we met elkaar omgaan, ook als het lastig wordt.

Er worden binnen alle defensieonderdelen meer dan ooit gesprekken gevoerd over wat wel kan en wat niet, onder andere aan de hand van de gedragscode en de gedragsregels. Integriteit gedijt het best bij heldere kaders, open gesprekken en het nemen van verantwoordelijkheid. De COID zal de defensieonderdelen – commandanten en medewerkers – daarbij blijven ondersteunen, zowel als het gaat om individuele casuïstiek als om cultuur- of opleidingsvragen. Preventieve interventies en competenties als luisteren en aanspreken hebben onze volle aandacht. De wijze waarop Defensie omgaat met integriteit en sociale veiligheid is in NAVO verband niet onopgemerkt gebleven. Verzocht is om een voortrekkersrol te gaan spelen bij een internationale benadering van integriteitsvraagstukken. Een blijk van vertrouwen dat wij op de goede weg zijn.

Integriteit gaat ook over hoe we omgaan met onze zakenpartners, en met collega's die buiten Defensie nog aan een andere onderneming verbonden zijn. Als het aankomt op de wijze waarop wij als organisatie publieke middelen inzetten dan is het nodig dat eenieder weet hoe alle betrokkenen op een integere wijze hun rol kunnen invullen.

Uiteindelijk gaat het er om dat kennis, competenties en dagelijkse praktijk ondersteunend zijn aan een integere werkomgeving. Als er zaken mis gaan, moet er een eenvoudige manier zijn om dit aan te kaarten, waarna er op professionele wijze een goede opvolging plaatsvindt. Om dit nog verder te verbeteren, zal in het komend jaar samen met de defensieonderdelen bekeken worden waar we kunnen winnen aan helderheid op dit gebied.

Het Meldpunt Integriteit Defensie is recent afgesplitst van de COID geworden en neemt meldingen aan, registreert deze en verwijst de melder door naar diegenen die hem of haar het beste kan helpen. De focus wordt gelegd op duidelijke informatie over hoe een melding gedaan kan worden, en de laagdrempelige toegankelijkheid van de meldkanalen. Bij de opvolging van de melding, en de nazorg, wordt ingezet op samenwerking door commandant, COID en vertrouwenspersonen om de voor de alle betrokkenen juiste oplossing te vinden.

Het kan voorkomen dat een onderzoek nodig is om vast te stellen of er sprake is van een integriteitsschending. Deze onderzoeken moeten objectief en onpartijdig uitgevoerd worden, door deskundige onderzoekers. De COID zal haar expertise op dit gebied blijven inzetten om de kwaliteit van de interne onderzoeken te waarborgen, en zal dit doen door als gepast een coördinerende, adviserende, ondersteunende dan wel een regierol in te vullen. Dit kan ook betekenen dat de COID zelfstandig een onderzoek instelt, een nieuwe bevoegdheid.

Dit alles doen wij ook in 2020 met als doel om integriteit en het integriteitsbewustzijn bij Defensie en haar medewerkers verder te versterken. Vertrouwen, verbondenheid, verantwoordelijkheid en veiligheid zijn daarbij de leidraad. De COID bouwt verder aan een sociaal veilige werkomgeving voor ons allen, samen met de defensieonderdelen, commandanten en medewerkers.

