Ministerie van Defensie

Jaarverslag Integriteit Defensie 2025





Voorwoord

Als organisatie hebben we het afgelopen jaar stappen gezet, onder andere op het gebied van personeel, materieel en processen. Deze koers houden we het komende jaar aan. De prioriteit op Hoofdtaak 1 blijft onverminderd hoog. De turbulente wereld om ons heen vraagt om een krijgsmacht die snel inzetbaar is wanneer nodig en opschaalt wanneer dat moet. En juist dan moeten we aandacht houden voor een (sociaal)veilige werkomgeving. Dit vraagt iets van ons allemaal.

Integriteit verdient structureel aandacht. Het is de rode draad in ons werk. Een belangrijke pijler die ons met elkaar verbindt. Defensie opereert immers op basis van vertrouwen. Zonder wederzijds vertrouwen en integriteit, zijn we verminderd effectief.

Morele component
Tegelijkertijd zie en hoor ik om mij heen de zorgen van collega's over de veranderende wereld. Begrijpelijke zorgen. Elementen uit deze nieuwe wereldorde gaan vaak tegen onze normen en waarden in. De focus op Hoofdtaak 1 roept intern soms vragen op. Wat betekent het concreet? Hoe kan ik mijn werk anders gaan doen? Is mijn taak nu minder belangrijk? Beschikken we wel over de juiste randvoorwaarden? Beschikken we wel over de juiste mindset? Het is goed om deze vragen te stellen en hierover met elkaar in gesprek te gaan. Makkelijke antwoorden zijn er niet meer in de huidige tijd.

Gelukkig kunnen we vertrouwen op onze ervaring en de waarden die onze krijgsmacht krachtig maken zoals onder andere kameraadschap, daadkracht en integriteit. Vertrouwen op de professionele defensieorganisatie en cultuur met een sterke teamgeest, saamhorigheid en een professionele maar informele werksfeer.
Een organisatie waar de kernwaarden verbondenheid, veiligheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid leidend zijn. Opereren vanuit het team maakt ons sterker en geeft voldoening. Burgers, militairen, reservisten en met onze partners. Dat doen we met elkaar. Dat zijn we met elkaar.

Voorwaarts
Gaat het dan 100% perfect? Nee. Zolang we hierover met elkaar in gesprek blijven en elkaar blijven aanspreken, gaan we lerend voorwaarts. En werken we samen aan de juiste mindset en randvoorwaarden om voorwaarts te gaan. Dat is geen rechte lijn maar heel menselijk, soms met een omweg en met wat meer bagage komen we er ook.

Leidinggevenden roep ik op veiligheidsbeleving op de agenda te zetten. Faciliteer het gesprek waarin collega's zich durven uitspreken en er van elkaar geleerd wordt en geef het goede voorbeeld. Vertaal beleid naar de praktijk, geef duidelijke kaders en wees een belangrijke thermometer om tijdig signalen op te vangen en daarop te handelen. Maar bovenal blijf in gesprek en blijf in contact.

Meldlandschap
Waar we volop mee bezig zijn is het ontwikkelen en inrichten van een duidelijk en effectief meldlandschap. Melders, medewerkers, leidinggevenden en behandelaren zien soms door de bomen het bos niet meer. Terwijl de oplossing veelal voorhanden ligt en de-escalerend kan werken. We moeten elkaar niet verliezen in regels en protocollen, maar ons richten op waarden die ons met elkaar verbinden. Een omgeving waar verbondenheid, veiligheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid kenmerkend zijn voor ons denken en ons doen. Daar werken we hard aan.

Het is van groot belang dat we in deze tijden oog houden voor elkaar. Blijf elkaar opzoeken, wees nieuwsgierig naar de ander en luister naar elkaar. Alleen dan komen we samen verder. En wat mij betreft is dit randvoorwaardelijk om de broodnodige resultaten voor de krijgsmacht met elkaar te behalen.

Vera de Witte
Plaatsvervangend Secretaris-Generaal



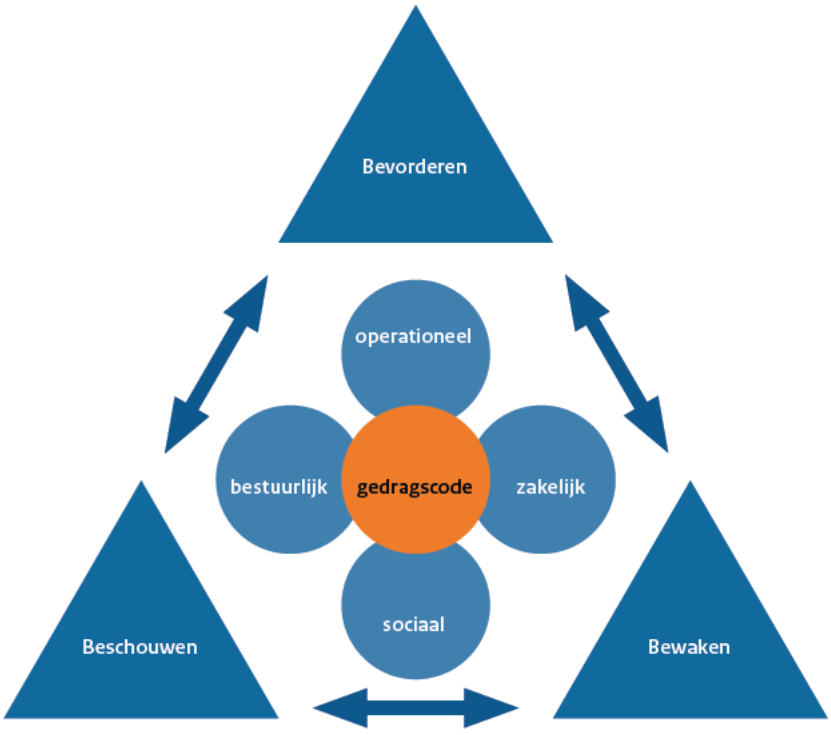
Inleiding

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

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

Het bevorderen, bewaken en beschouwen van integriteit vergt een gezamenlijke inspanning van meerdere stakeholders binnen Defensie. Leidinggevenden vervullen hierbij een sleutelrol, maar ook medewerkers hebben hierin een verantwoordelijkheid. Zij worden ondersteund door verschillende experts en specialisten, zoals vertrouwenspersonen en integriteitsadviseurs van de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID). Ook hebben P&O-adviseurs, juristen, leiderschapsexperts, mediators, adviseurs binnen de defensieonderdelen en stafofficieren van de Inspecteur Generaal der Krijgsmacht (IGK) een belangrijke rol in een multidisciplinaire ondersteuning en effectieve uitvoering van het integriteitsbeleid.

Met het Jaarverslag Integriteit Defensie wordt inzicht gegeven in wat er in 2025 heeft plaatsgevonden binnen Defensie op het gebied van het bevorderen, bewaken en beschouwen van integriteit. Hierbij wordt ingegaan op interne en externe ontwikkelingen, goede voorbeelden vanuit de defensieonderdelen, meldingen van vermoedelijke integriteitsschendingen, aanbevelingen vanuit onderzoeken en de inzichten van de vertrouwenspersonen van Defensie.



Plan – Do – Check – Act

In het Jaarverslag Integriteit Defensie 2024 zijn vijf prioriteiten beschreven voor 2025. In dit hoofdstuk wordt kort toegelicht op welke wijze hier het afgelopen jaar invulling aan is gegeven.

1. Borgen integriteit en sociale veiligheid in operationele gereedstelling

Binnen Defensie is ook in 2025 het gesprek gevoerd over wat de focus op de gereedstelling voor hoofdtaak 1 betekent voor defensiemedewerkers, zowel voor militairen, burgermedewerkers, als het thuisfront. Daarnaast is er veel aandacht geweest voor de morele component en operationele integriteit. Zo zijn er lezingen op de Bestuursstaf geweest over mentale weerbaarheid, heeft de Koninklijke Militaire Academie een symposium gehad over *Militairy Ethics* en stond het tweejaarlijkse congres van de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID) volledig in het teken van operationele integriteit. Over deze onderwerpen wordt in het hoofdstuk Beschouwen een uitgebreidere toelichting gegeven.

2. Verbeteren ondersteuning leidinggevenden

Het afgelopen jaar is gewerkt aan het beter ondersteunen van leidinggevenden, onder andere door betere informatievoorziening en ondersteuning omtrent het voeren van het goede gesprek en de-escalatie. Zo is gestart met het trainen van vertrouwenspersonen en is er aandacht geweest voor de verdere versterking van de competenties van COID medewerkers. Tevens is in 2025 een start gemaakt met het opstellen van kwalificatieprofielen voor onderzoekers, adviseurs en kennismedewerkers en daarbij behorende scholing. Ook is er een infographic ontwikkeld voor leidinggevenden, om hen te ondersteunen bij het de-escaleren van situaties en het snel inschakelen van de juiste hulp.

Binnen de KMar is het begeleiden van intervisies voor nieuwe teamleiders een succesvol instrument gebleken. Na hun start in de functie kregen teamleiders ruimte om praktische integriteitsvraagstukken die zij zelf hebben ervaren te bespreken. Het horizontaal delen en uitwisselen van deze ervaringen bevordert professionele





ontwikkeling op het gebied van integriteit en ethisch leiderschap.

Binnen het Commando Zeestrijdkrachten (CZSK) is vorig jaar meermaals de Commandantencursus Integriteit gehouden. Deze cursus is opgezet door de integriteits-adviseurs van het CZSK in samenwerking met het kenniscentrum van de COID. De tweedaagse cursus is op verzoek van CZSK ontwikkeld om commandanten voor te bereiden op hun rol en verantwoordelijkheden met betrekking tot integriteit. Door het volgen van de cursus worden commandanten ondersteund bij het operationaliseren van het integriteitsbeleid binnen de eenheid, leren zij hoe wel en niet te handelen bij meldingen en klachten en op welke manier zij een effectieve multidisciplinaire ondersteuning kunnen gebruiken. In 2026 wordt gewerkt aan het breder inzetten van de 'Commandantencursus Integriteit' binnen Defensie, waarbij de eerste pilot bij het Commando Landstrijdkrachten (CLAS) reeds in voorbereiding is.

3. Aanpakken onderliggende patronen ongewenst gedrag

Defensie heeft geleerd dat arbeidsconflicten vaak een rol spelen bij ongewenst gedrag. De vertrouwens-personen van Defensie worden vaak benaderd door medewerkers vanwege een (mogelijk) arbeidsconflict. Daarom is de ondersteuning door vertrouwens-personen bij Defensie uitgebreid, zodat zij ook bij arbeidsconflicten een luisterend oor kunnen bieden en defensiemedewerkers snel kunnen doorverwijzen naar het juiste loket. Hiernaast is ook de ondersteuning door P&O-adviseurs aan leidinggevenden bij arbeidscon-flicten verder aangescherpt. Op deze wijze hebben zowel medewerkers als leidinggevenden een ondersteuner of adviseur die hen bij arbeidsconflicten ondersteunt.

4. Verbeteren inzicht in cijfers, afhandeling meldingen, ervaringen en effect maatregelen

Om de inrichting en uitvoering van het meldproces voor integriteitsschendingen en misstanden doorlopend te verbeteren, heeft Defensie in 2025 de Erasmus Universiteit de opdracht gegeven voor een onderzoek naar de ervaringen met het meldproces. Dit onderzoek betreft twee perioden van zes maanden, met in elke periode 30 interviews met melders, leidinggevenden en ondersteuners van het meldproces. Bij ondersteuners gaat het om coördinatoren vertrouwenspersonen, adviseurs en onderzoekers van de COID en medewerkers van het Meldpunt Integriteit Defensie (MID). Eind 2025 is gestart met het houden van de interviews, de eerste interne rapportage wordt medio 2026 verwacht.

Defensie biedt een pakket aan workshops aan, op het gebied van leiderschap, integriteit, sociale veiligheid en diversiteit & inclusiviteit. Het beoogde effect van de workshops is het versterken van de competenties van leidinggevenden voor het zorgdragen voor een sociaal veilige werkomgeving en het ontwikkelen van de cultuur binnen teams. Eind 2025 is Defensie gestart met een effectmeting naar deze workshops. De effectmeting wordt uitgevoerd door de Academische Werkplaats van de Nederlandse Defensieacademie (NLDA). Naar verwachting komen medio 2026 de eerste resultaten van deze effectmeting beschikbaar.

5. Actualiseren en vereenvoudigen beleid en meldlandschap

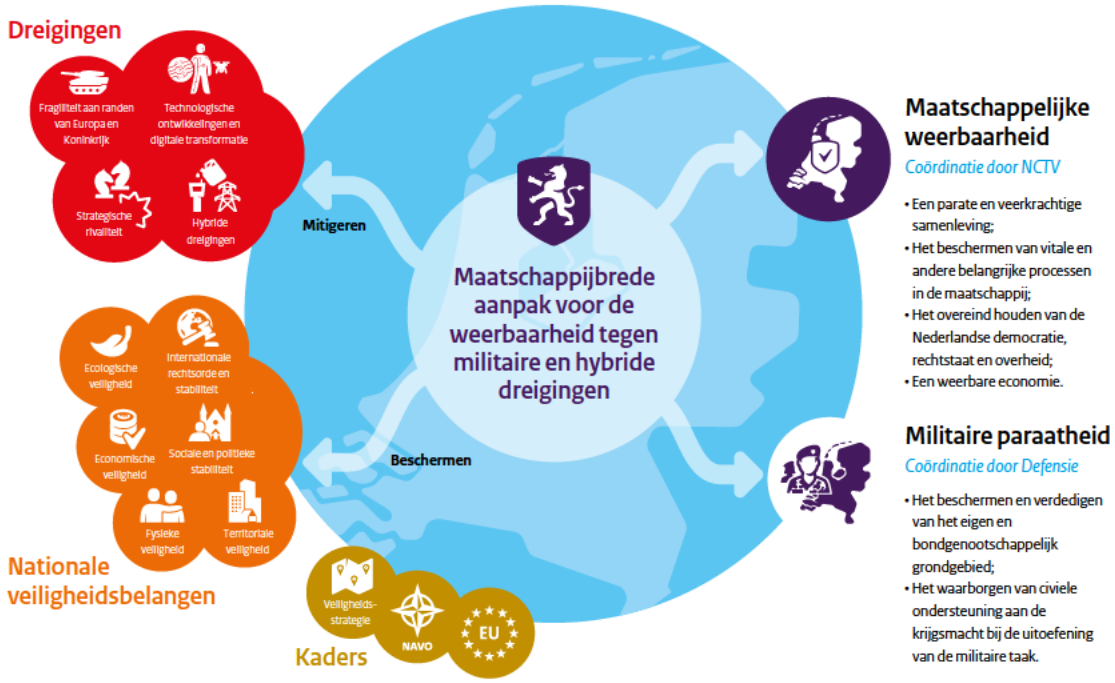
Tussen april en september 2025 is het integriteits-beleid van Defensie geëvalueerd. Deze evaluatie is uitgevoerd door Rijksconsultants. Onder andere op basis van de uitkomsten van deze evaluatie is in oktober 2025 gestart met de actualisatie van het integriteitsbeleid in samenwerking met een brede groep interne stakeholders. Bij de ontwikkeling van dit beleidskader zijn beleidsdoelen vastgesteld waarmee het meldlandschap wordt verbeterd. Een voorbeeld hiervan is het inrichten van een centraal meldpunt bij de COID, waar multidisciplinaire triage zal plaatsvinden om meldingen zo effectief mogelijk te behandelen. In het hoofdstuk 'Beschouwen' wordt in meer detail ingegaan op de evaluatie en actualisatie van het integriteitsbeleid.

Bevorderen

In het hoofdstuk 'Bevorderen' worden verschillende aspecten beschreven die bijdragen aan het bevorderen van het integriteitsbewustzijn, preventie en gewenst gedrag en het beperken van ongewenst gedrag. Een aantal thema's heeft in 2025 nadrukkelijk de aandacht gekregen, deze zijn in dit hoofdstuk uitgelicht.

Hoofdtaak 1

Hoofdtaak 1 en de daarmee gepaard gaande dynamiek van versnellen en gereedstelling vraagt veel van alle defensiemedewerkers. Er moet nu meer en sneller dan ooit materieel en IT ingekocht worden, er is sprake van een grote toestroom van nieuw personeel en er wordt gewerkt onder hogere druk. Dat doet iets met onze organisatie en ook met risico's op het gebied van integriteit. Aan de voorkant zorgt Defensie ervoor dat zoveel mogelijk risico's gemitigeerd worden. Zo is de benodigde oorlogsorganisatie in kaart gebracht, is er veel aandacht voor de *mindset* van onze mensen, wordt er gewerkt aan de *whole of society approach* en maatschappelijke weerbaarheid en wordt de impact van de gereedstelling voor hoofdtaak 1 met elkaar besproken. Dit laatste wordt gedaan op verschillende manieren, variërend van *podcasts*, symposia en lezingen tot en met het voeren van gesprekken binnen teams. Hierbij wordt ook ingegaan op ethische en morele kwesties en dilemma's. Wat betekent het voor defensiemedewerkers en hun thuisfront om je voor te bereiden op een grootschalig militair conflict? Hoe zorg je ervoor dat we elkaar niet kwijt raken in de grote groei? Hoe zorgen we ervoor dat we zorgvuldig blijven ondanks de hoge snelheid die van ons verwacht wordt? Door dit soort kwesties in deze fase van de voorbereiding met elkaar te bespreken, zorgen wij ervoor dat alle defensiemedewerkers zo goed mogelijk worden voorbereid op de gevolgen van versnelling en gereedstelling in het kader van hoofdtaak 1. Het Commando Materieel en IT (COMMIT) heeft specifiek aandacht voor deze thema's gehad tijdens de week van de integriteit in oktober 2025. In diverse workshops werd ingegaan op de verschillende risico's van versnelling, zowel op het gebied van zakelijke als sociale integriteit. Tijdens verschillende sessies gingen leidinggevenden met elkaar in gesprek over effectieve methoden voor integriteitsbevordering en om dillemma's met elkaar te delen.



Fraude en corruptie

Defensie heeft specifiek aandacht voor het tegengaan van fraude en corruptie en het beheersen van de risico's op dit vlak. Zo is er binnen de Directie Veiligheid een specialist op het gebied van fraude- en corruptie-bestrijding gestart, werkt de COID aan het vergroten van de kennis over fraude en corruptie bij de eigen adviseurs en wordt fraude en corruptie besproken in het Audit Comité. Ook is eind 2025 gestart met het opstellen van de Regeling Financiële Belangen. De Regeling Financiële Belangen wordt momenteel verder uitgewerkt. Hierbij houdt Defensie rekening met de Rijksbrede ontwikkelingen op dit gebied.

Gelijktijdig is er in 2025 een start gemaakt met het oprichten van een 'Kennisgroep Fraude en Corruptie (Zakelijke integriteit)'. Het doel van deze Kennisgroep is het signaleren, adviseren en ondersteunen bij onderwerpen en vraagstukken op het gebied van belangenverstrengeling, fraude, corruptie en ondermijning binnen Defensie. Deze Kennisgroep is een initiatief van de COID en de Directie Veiligheid en het voornemen is deze te bemensen met interne specialisten van onder meer DV, COID, de Hoofd Directie Financial Control (HDFC), de beleidsafdeling voor *Compliancemanagement*, de beleidsafdeling voor inkoopmanagement en de coördinatoren (zakelijke) integriteit van COMMIT en het Defensie Ondersteuningscommando (DOSCO). Ook binnen de defensie-onderdelen is steeds meer aandacht voor fraude en corruptie. Zo is binnen het COMMIT tijdens de week van de integriteit expliciete aandacht besteed aan het thema corruptie. In een aantal workshops is er door een externe partij bewustwording gecreëerd over de diverse verschijningsvormen van corruptie binnen het voorzien-in proces.

Geschenkenregister

In juni 2025 is de pilot digitale geschenkenregister door de Koninklijke Marechaussee (KMar) van start gegaan. Met de invoering van het geschenkenregister worden de meldingen en registraties van ontvangen geschenken uniform en centraal genoteerd. De KMar geeft met het geschenkenregister uitvoering aan een van de aanbevelingen van de Groep van Staten tegen Corruptie van de Raad van Europa (GRECO) over het voorkomen van corruptie en het bevorderen van integriteit. Medewerkers meldden in 2025 in totaal 65 geschenken aan voor het register. Sinds de invoering van het geschenkenregister beantwoordde het Cluster Integriteit van de KMar diverse vragen over ontvangen geschenken, en of deze volgens de gedragsregels wel of niet aangenomen mogen worden. Na een jaar zal het geschenkenregister geëvalueerd worden waarna er besloten wordt of het geschenkenregister bestendigd zal worden. Ook wordt verkend of het register defensiebreed kan worden toegepast.

Een veilige omgeving en een sterke positie voor vrouwen bij Defensie

Veiligheid van vrouwen is een onderwerp dat blijvende aandacht vraagt. In 2025 hebben de maatschappelijke ontwikkelingen dit wederom laten zien. Een voorbeeld hiervan is het initiatief 'Wij eisen de nacht op', dat aandacht vraagt binnen de Nederlandse samenleving voor de veiligheid van vrouwen. Ook binnen Defensie zijn er in 2025 verschillende initiatieven geweest om een veilige omgeving voor vrouwen te versterken.

Voorbeelden hiervan zijn de jaarlijkse Sunset March speciaal voor vrouwelijke veteranen. Deze werd afgelopen jaar gelinkt aan 'Wij eisen de nacht op' en 'Orange the world'. Op 25 november werd op ruim 40 defensielocaties de 'Orange the world' vlag gehesen. Tevens is het Netwerk Vrouw & Defensie in samenwerking met Directie Veiligheid en de Academische werkplaats eind 2025 gestart met het ontwikkelen van een aantal films. Het doel is om deze films te gebruiken om het gesprek binnen teams te voeren over lastige, vervelende of onveilige situaties die vrouwen binnen Defensie ervaren, zodat deze situaties verbeterd en opgelost worden.

Ook is er in 2025 binnen Defensie veel aandacht geweest voor de tentoonstelling 'Arm Women Now', een initiatief van de gelijknamige Oekraïense vrijwilligersorganisatie. Deze tentoonstelling laat het belang zien van vrouwelijke krijgers. In Oekraïne vechten vele vrouwen mee aan het front. Zij vervullen hierbij verschillende belangrijke militaire functies. De tentoonstelling "Arm Women Now" laat zien waar vrouwelijke Oekraïense militairen dagelijks mee te maken hebben. Hierin zitten overeenkomsten in de situatie voor vrouwelijke militairen in Nederland. Een voorbeeld hiervan is uniformen en uitrusting die niet op het vrouwelijk lichaam zijn afgestemd. Deze leiden tot ongemak en zelfs gevaarlijke situaties op het slagveld. Hier zijn binnen Defensie inmiddels verbeteringen in aangebracht, zoals een scherfvest voor vrouwelijke militairen. Wel is er nog verdere verbetering nodig om de inzetbaarheid, gereedheid en gezondheid van vrouwelijke defensiemedewerkers te borgen, met o.a. beter passende slaapzakken en rugzakken, zwangerschapstenue voor vrouwelijke militairen en een menstruatie "fieldkit". Met de ambitie voor meer vrouwen binnen Defensie is het belangrijk dat ook in deze faciliteiten structureel wordt voorzien.

Risicomanagement

Commandanten en leidinggevenden binnen Defensie hebben de mogelijkheid om integriteitsrisico's binnen de eenheid in kaart te brengen. Dit wordt voornamelijk gedaan met behulp van de zogeheten 'integriteitsthermometer' en een 'Risico analyse integriteit' (RAI). De Integriteitsthermometer is een instrument om ervaringen met integriteit en percepties over sociale veiligheid binnen teams te peilen door middel van een enquête. De tool kan zowel op kleine als grote schaal worden ingezet. Op een laagdrempelige manier worden medewerkers betrokken bij thema's zoals de gedragscode en gedragsregels, sociale veiligheid, ongewenst gedrag, elkaar aanspreken en onderling vertrouwen. Het instrument biedt de mogelijkheid voor een commandant om op basis van de resultaten een open dialoog aan te gaan met de medewerkers en/of gerichte leerinterventies aan te bieden. In 2025 zijn er in totaal 18 integriteitsthermometers gestart. Deze zijn bij verschillende eenheden en afdelingen afgenomen.

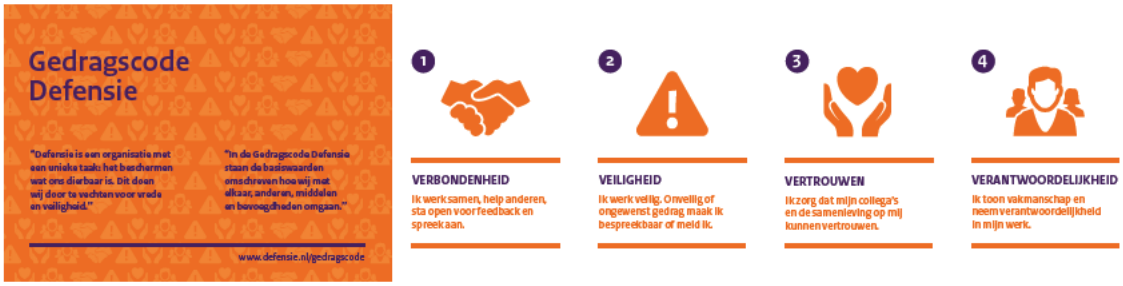
Ervaringen vanuit integriteitsthermometers

"Naar aanleiding van geconstateerd ongewenst gedrag en daarop volgende acties hebben we als MT besloten om onder andere de integriteitsthermometer in te zetten. Er speelde meerdere casussen en we wilden met de hele eenheid open en eerlijk werken aan verbetering. De thermometer heeft ons geholpen omdat het een laagdrempelig en snel instrument is om te peilen hoe medewerkers sociale veiligheid en integriteit ervaren.

De keuze voor openheid hebben we weloverwogen gemaakt. Het bespreekbaar maken van spanningen kan immers ook meer weerstand oproepen. Het was ook niet voor alle teams eenvoudig om te doen en sommige leidinggevenden voelden zich heel kwetsbaar. Het heeft ons echter veel opgeleverd. De thermometer gaf waardevolle inzichten in waar we kwetsbaar zijn en waar ruimte ligt voor verbetering. In kleine groepen zijn medewerkers en leidinggevenden samen aan de slag gegaan.

Dat zorgde niet alleen voor open gesprekken en nieuwe perspectieven, maar gaf ook concrete stappen om onze afdeling verder te versterken als een sociaal veilige en integere organisatie."





Gedragscode Defensie

De Gedragscode van Defensie is de leidraad voor moreel juist handelen. Het bespreken van de Gedragscode is daarom een vast onderdeel van functioneringsgesprekken binnen Defensie. Daarnaast is de Gedragscode onderdeel van initiële militaire opleidingen en *onboardingprogramma's*. Een voorbeeld hiervan is het bespreken van de Gedragscode tijdens het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers in de Bestuursstaf. Dit wordt gedaan op een interactieve manier, zodat de kernwaarden uit de Gedragscode worden vertaald naar de praktijk van het werken binnen de DGB.

Een goede Gedragscode die aansluit bij de actuele context is dan ook erg belangrijk. Defensie is daarom eind 2025 begonnen met de voorbereidingen voor het actualiseren van de Gedragscode. Hierbij wordt samengewerkt met verschillende interne stakeholders, defensienetwerken en wetenschappers van de Nederlandse Defensie Academie (NLDA). Ook wordt inspiratie geput uit de Gedragscode Integriteit Rijk (GIR). Wanneer het proces om de Gedragscode te actualiseren is afgerond, wordt de Tweede Kamer hierover geïnformeerd.

Aandacht voor integriteit in de Nationale Weerbaarheidstraining

Als onderdeel van de whole of society approach en om te groeien naar een bestand van 20.000 reservisten in 2030, is Defensie vorig jaar gestart met de eerste Nationale Weerbaarheidstraining (NWT). De NWT wordt georganiseerd door het Defensie Ondersteuningscommando (DOSCO). De COID heeft voor het opleidingskader van de NWT een integriteitstraining verzorgd. Onderwerpen als normbesef, groepsdruk en het omgaan met dilemma's stonden centraal. Dat al in de NWT – de eerste opleidingsfase voor reservisten binnen Defensie – expliciet aandacht wordt besteed aan integriteit, onderstreept het belang dat Defensie hieraan hecht. In 2026 wordt hier verder vorm en inhoud aan geven.

Bewaken

Het bewaken van ons integriteitsbeleid draait om het handhaven van normen, waarden, regels en persoonlijke grenzen. In veel gevallen kan open communicatie en het voeren van het goede gesprek helpen om samen tot een oplossing te komen of situaties te de-escaleren. Soms is het noodzakelijk om een melding te doen. Defensie beschouwt het doen van een melding als iets positiefs, omdat het inzicht geeft in situaties die zich op de werkvloer voordoen, zorgt voor verbetering en bijdraagt aan het lerend vermogend van de organisatie.

24-uurs integriteitsdesk tijdens de NAVO top

Op verzoek van Defensie heeft de COID tijdens de NAVO-top in juni 2025 een 24-uurs integriteitsdesk opgezet. Het organiseren van een top van deze omvang gaat gepaard met grote druk en spanning. Juist onder dergelijke omstandigheden kunnen risico's op integriteitsschendingen toenemen. Daarom vond Defensie het belangrijk om laagdrempelige ondersteuning te bieden aan defensiemedewerkers, zodat zij indien nodig in een vroegtijdig stadium in gesprek konden gaan met integriteitsadviseurs.

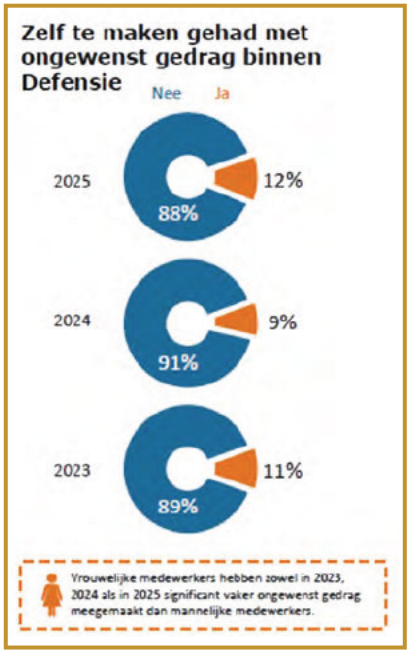


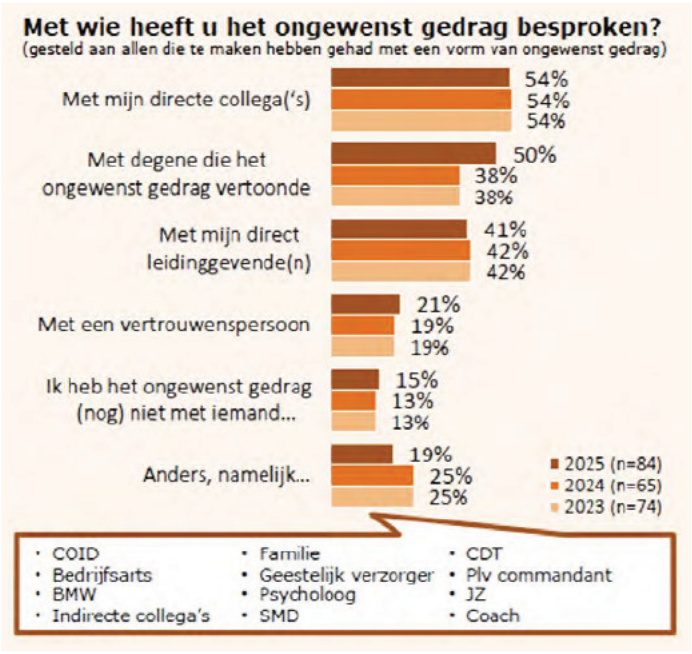
Ervaringen met ongewenst gedrag

Defensie voert jaarlijks een peiling uit onder een representatieve steekproef om in kaart te brengen wat de ervaringen zijn met ongewenst gedrag. Dit wordt gedaan door middel van het zo genoemde Monitor Mening van de Medewerker (M3) onderzoek. Dit is een doorlopend onderzoek naar de werkbeleving van defensiemedewerkers. Belangrijk hierbij is dat het gaat om een perceptieonderzoek. Er is niet feitelijk vastgesteld middels een integriteitsonderzoek dat het ook daadwerkelijk om ongewenst gedrag gaat zoals beschreven in het integriteitsbeleid van Defensie. De uitkomsten van de peiling zijn een representatieve afspiegeling van het ervaren ongewenst gedrag binnen Defensie.

Uit de resultaten van 2025 blijkt dat het aandeel respondenten dat zelf het ongewenste gedrag heeft ervaren de afgelopen drie jaar ongeveer gelijk is gebleven. Opvallend is dat door de jaren heen vrouwelijke defensiemedewerkers significant vaker aangeven ongewenst gedrag te ervaren dan mannelijke medewerkers. Dit is een zorgelijke constatering en een van de redenen dat Defensie de afgelopen jaren nadrukkelijk investeert in een veilige omgeving voor vrouwen, zoals eerder in het hoofdstuk 'Bevorderen' is beschreven. De resultaten uit het M3 onderzoek laten zien dat dit ook voor de komende jaren belangrijk blijft.

Een positieve ontwikkeling die blijkt uit de peiling, is dat ongewenst gedrag steeds vaker wordt besproken met degene die het ongewenst gedrag heeft vertoond. Door direct met de persoon in gesprek te gaan die het ongewenst gedrag heeft vertoond, kan escalatie of het doen van een melding vaak worden voorkomen.



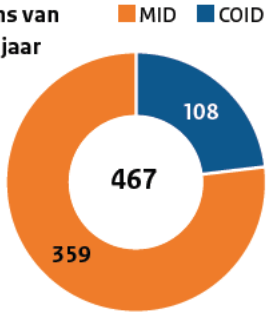


Meldingen vermoedelijke integriteitsschendingen

Elke defensiemedewerker kan bij de eigen leidinggevende terecht om een melding te doen. De medewerker kan zich hierbij laten bijstaan door een vertrouwenspersoon. De leidinggevende zet de melding door aan de COID. In het geval iemand geen melding wil of kan doen bij de eigen leidinggevende is het altijd mogelijk om een melding te doen bij het Meldpunt Integriteit Defensie (MID). Het MID is een extern meldpunt, bemenst door medewerkers van het Centrum Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP). Het MID staat melders te woord, registreert de melding en zet deze, na toestemming van de melder, door aan de COID. Vervolgens wordt het reguliere, interne meldproces van Defensie doorlopen. Alle meldingen die via het MID of leidinggevenden binnenkomen worden geregistreerd in het registratiesysteem van de COID.

Aantal gemelde vermoedens van integriteitschendingen per jaar

2025: 467
2024: 470
2023: 408



Top 3

Ongewenst gedrag:

1. Kwaadspreken
2. Seksuele intimidatie
3. Pesten/treiteren

Zakelijke integriteit:

1. Overtreding interne regels
2. Lekken of misbruik informatie
3. Misbruik bedrijfsmiddelen of bevoegdheden

Misstanden

In 2025 zijn geen meldingen van vermoedens van misstanden gedaan. Dit is vergelijkbaar met de aantallen van de voorgaande kalenderjaren.

Misstanden	2025	2024	2023
Aantal gemelde vermoedens van misstanden	0	1	1

Onderzoek

In 2025 zijn er vijf integriteitsonderzoeken gestart door de COID. Dit komt overeen met het aantal onderzoeken dat vorig jaar is gestart vanuit de COID. Een integriteitsonderzoek kan door betrokkenen als zwaar en belastend worden ervaren. Daarom wordt altijd gestreefd naar het inzetten van minder ingrijpende oplossingsrichtingen, zoals gespreksbegeleiding, mediation of het aanbieden van excuses. Soms blijken deze interventies onvoldoende effectief of vereist de aard van de melding een nader onderzoek. In die gevallen wordt overgegaan tot een integriteitsonderzoek door de COID.

Onderzoek	2025	2024	2023
Aantal gestarte integriteitsonderzoeken door COID	5	4	10

Klachten

In 2025 heeft Defensie 57 klachten ontvangen die betrekking hebben op situaties van ongewenst gedrag en/of niet behoorlijk gedrag. In de regel leidt elke klacht over ongewenst gedrag tot behandeling door een Commissie Ongewenst Gedrag (COG). In 2025 werden vier COG-onderzoeken uit het voorgaande jaar meegenomen en vier nieuwe COG-onderzoeken gestart.

Geregistreerde klachten	2025	2024	2023
Klachten ongewenst en niet behoorlijk gedrag	57	52	27
COG onderzoeken gestart	4	8	19

Aantal opgelegde maatregelen

In 2025 zijn 30 rechtspositionele en 112 niet rechtspositionele maatregelen opgelegd in het kader van integriteit.



Meldingen binnen de Koninklijke Marechaussee

Vanwege haar opsporingstaak beschikt de Koninklijke Marechaussee (KMar) over een eigen Cluster Integriteit. Dit is vergelijkbaar met de opsporingsinstanties in Nederland. Het is de missie van het Cluster Integriteit om de morele fitheid van de KMar te bevorderen. Dat doet zij door zowel de organisatie, leidinggevenden en medewerkers advies en ondersteuning te bieden bij integriteitsvraagstukken en bij de uitvoering van het defensiebrede integriteitsbeleid. Het Cluster Integriteit verricht daarnaast bestuursrechtelijke- en strafrechtelijke onderzoeken naar KMar-medewerkers bij een vermoeden van een integriteitsschending. Ook behandelt het Cluster Integriteit klachten over gedragingen van KMar-medewerkers.

Het Cluster integriteit beschikt over een eigen meldpunt, waar alle KMar-medewerkers een melding van een (vermoedelijke) integriteitsschending kunnen doen. Deze meldingen worden geregistreerd in het politiesysteem van de KMar.

Integriteitsmeldingen	Interne onderzoeken
201	158*

* Uit 1 melding kunnen meerdere onderzoeken volgen vanwege het aantal betrokkenen/verdachten.

In 2025 heeft Sectie Interne Onderzoeken (SIO) van het Cluster Integriteit 201 meldingen van vermoedens van integriteitsschendingen ontvangen. Meldingen worden in eerste aanleg door SIO beoordeeld en besproken met de commandant. Het kan zijn dat een melding complex van aard is, waardoor een triage ingelast wordt. In de triage zijn meerdere functionarissen betrokken en het doel is om de melding zorgvuldig en breed te duiden. Bij 58 meldingen heeft SIO geen onderzoek gedaan maar het advies aan de commandant gegeven om zelf de melding af te handelen.

Top 3 integriteitsmeldingen KMar:

1. Misdragingen in de privésfeer
2. Overtredingen interne regels
3. Ongewenst gedrag

Tijdens het Integriteit Zaakoverleg (IZO) beslissen de bevoegd gezagen binnen de KMar gezamenlijk over de rechtmatige, zorgvuldige, uniforme alsmede context afhankelijke opvolging van gepleegde integriteits-schendingen. In het kader van voortdurende door-ontwikkeling en leren hebben eind 2025 twee externe integriteitsadviseurs een bezoek gebracht aan het IZO. Zij hebben gekeken wat binnen dit proces goed functioneert en waar nog groeimogelijkheden liggen.

De sectie Juridisch HR advies (JuHRA) rondde in 2025 93 rechtspositionele trajecten af. Op de peildatum 21 januari 2026 heeft JuHRA nog 75 rechtspositionele trajecten in behandeling. Van deze 93 trajecten waren er 55 vooraf door SIO onderzocht. Zaken waarbij de commandant een schending vaststelde maar geen onderzoek van de SIO nodig was, handelden de commandant en JuHRa het samen af.

Beschouwen

Het beschouwen van ons integriteitsbeleid richt zich op het leren van wat goed gaat en wat beter kan. In dit laatste hoofdstuk van dit Jaarverslag zijn inzichten beschreven die zijn voortgekomen vanuit interne ontwikkelingen en externe onderzoeken. Tevens hebben de coördinatoren vertrouwenspersonen een aantal ontwikkelingen en signalen beschreven.

Evaluatie en actualisatie integriteitsbeleid

Medio 2025 heeft Defensie een evaluatie van het integriteitsbeleid laten uitvoeren. De evaluatie is uitgevoerd door Rijksconsultants. Zij hebben een uitgebreide literatuurstudie uitgevoerd en ongeveer 50 interviews gehouden met defensiemedewerkers, leidinggevenden, commandanten, ondersteuners uit het integriteitsstelsel, beleidsadviseurs en interne en externe experts. De inzichten hieruit zijn verwerkt in een rapport met bevindingen, conclusies en aanbevelingen. Op basis hiervan is een start gemaakt met de actualisatie van het beleid aan de hand van de Integrale Beleidscyclus (IBC). De IBC is de methode waarmee Rijksbreed beleid wordt opgesteld of geactualiseerd. Er is gestart met de IBC door in oktober en november in totaal drie zogeheten 'beleidsateliers' te organiseren. Tijdens deze bijeenkomsten zijn een aantal beleidsdoelen in kaart gebracht die verwerkt zijn in het nieuwe beleidskader integriteit. Het beleidskader heeft explicieter aandacht en specifieke doelen voor het beheersen van de risico's op het gebied van fraude en corruptie, het beter borgen van operationele integriteit en het structureel opnemen van integriteits-risico's in Integraal Risicomanagement. Ook is er in het beleidskader een beleidsdoel opgenomen voor het inrichten van een effectieve Plan-Do-Check-Act-cyclus voor integriteit. Hiermee wordt het lerend vermogen (beschouwen) over integriteitsontwikkeling in de hele organisatie vergroot. Dit wordt bereikt door beleid en de uitvoering daarvan doorlopend te verbeteren, op basis van meldingen, onderzoeken en wetenschappelijke inzichten.



Het goede voorbeeld doet volgen - integriteitsprijs Defensie

In het kader van *het goede voorbeeld doet volgen* wordt sinds 2021 jaarlijks de **Maarten Rijkenbarg Award** uitgereikt aan personen of eenheden die zich op bijzondere wijze inzetten voor de bevordering van integriteit binnen Defensie. In 2025 is deze integriteitsprijs toegekend aan de werkgroep Integriteit, Inclusiviteit en Diversiteit van de Hoofddirectie Financiën & Control. Deze werkgroep laat op inspirerende wijze zien hoe integriteit duurzaam kan worden verankerd binnen een organisatieonderdeel. Door het agenderen van relevante thema's, het organiseren van dialoog en het voortdurend zoeken naar verbinding met collega's op alle niveaus, levert de werkgroep een waardevolle bijdrage aan een integere en inclusieve organisatiecultuur.

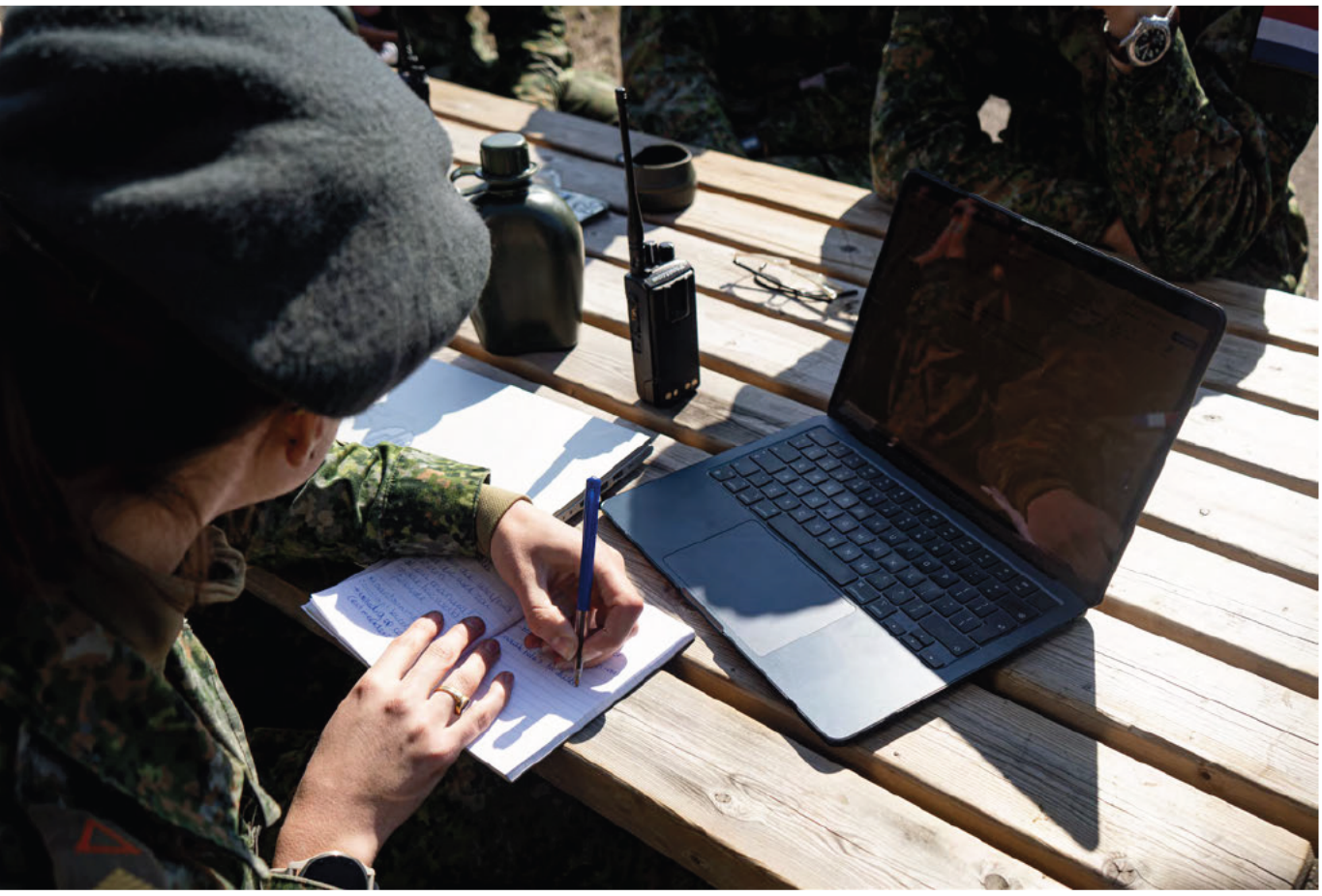
IGK Thema-rapport 'De morele component'

"Je weet waar je voor getekend hebt." Met die woorden opent de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht (IGK) het themarapport van 2025 over de morele component van militaire gevechtskracht. Wat doet toenemende dreiging met hun gevoel van dienstbaarheid? Waar lopen zij in de praktijk tegenaan? En wat vraagt dit van Defensie als werkgever?" Het themarapport is gebaseerd op 7.500 minuten aan interviews en ruim 3.000 pagina's gespreksdata met beroepsmilitairen, reservisten, burgermedewerkers en hun thuisfront. Dit is aangevuld met een vragenlijst onder ruim 450 respondenten. Het

onderzoek belicht dilemma's, loyaliteit, belasting en trots. Het echt luisteren naar wat leeft bij onze mensen en hun thuisfront, en het maken van tijd om mensen te ontvangen, bleek vaak al een gewaardeerde interventie op zich. Het rapport bevat vijf concrete adviezen aan Defensie als organisatie. Die zijn onder meer gericht op een betere en organisatiebrede borging van de morele component. Hier zijn al goede voorbeelden van, zoals bij de Koninklijke Landmacht. Het Regieorgaan Moral Component (ROMC) van de Koninklijke Landmacht heeft als doel de morele component te borgen middels kaders en richtlijnen. Het ROMC ondersteunt, in samenwerking met Human Performance Teams (HPT), eenheden in het versterken van de morele component met de focus op gereedstelling. Ook is het de taak van het ROMC om een Plan-Do-Check-Act-cyclus binnen de Koninklijke Landmacht in te richten om alle initiatieven gericht op het versterken van de morele component te toetsen en daarmee de kwaliteit van de producten en diensten in dit vakgebied te verhogen en te borgen.

Audit Dienst Rijk: Beheersing fraude- en corruptierisico's

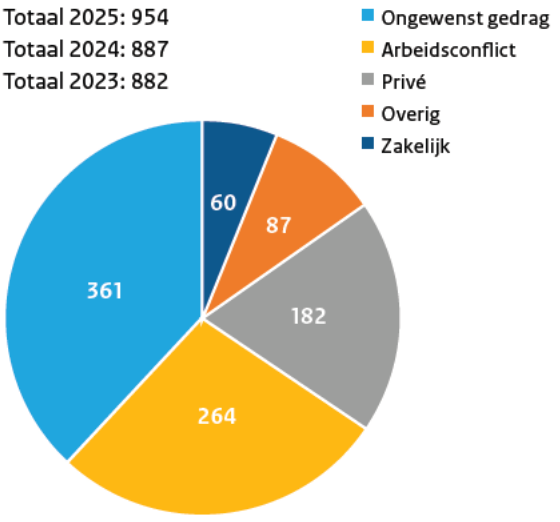
In oktober 2025 heeft de Audit Dienst Rijk (ADR) een rapport uitgebracht over de beheersing van fraude- en corruptierisico's binnen kerndepartementen van de Rijksoverheid. Hieruit zijn verschillende aanbevelingen gekomen. Hierbij gaat het onder meer om het verbeteren van het beleid op het gebied van fraude en corruptie, het explicieter beleggen van de verantwoordelijkheden voor fraude- en corruptierisico's en het inrichten van een systematisch proces om fraude- en corruptierisico's te identificeren en te beheersen. Defensie heeft deze aanbevelingen ter harte genomen en verwerkt in het geactualiseerde integriteitsbeleid. Zo is er een doel opgenomen voor het ontwikkelen van een frauderisicomanagementstelsel. Onderdeel hiervan is het expliciet vastleggen van de verantwoordelijkheden voor de inrichting, uitvoering en het toezicht op frauderisicomanagement binnen Defensie. Ook wordt een frauderisicoanalyse en een analyse van de volwassenheid van het frauderisicomanagement uitgevoerd en worden fraude- en corruptierisico's onderdeel van Integraal Risicomanagement.



Vertrouwenspersonen

Defensie beschikt over een groot netwerk van meer dan 900 vertrouwenspersonen. Elk van de zeven defensieonderdelen heeft een eigen netwerk van vertrouwenspersonen, dat wordt aangestuurd door een coördinator vertrouwenspersonen (CVP). Het contact met de vertrouwenspersoon is vertrouwelijk en is geen melding. Na contact kan wel een melding worden gedaan of een klacht worden ingediend, waarbij vertrouwenspersonen kunnen ondersteunen. Vertrouwenspersonen registreren de casussen waarbij zij ondersteunen. Hieronder is het totale aantal geregistreerde casussen van 2025 weergegeven.

Totaal 2025: 954
Totaal 2024: 887
Totaal 2023: 882



Top 3 Ervaringen met ongewenst gedrag

1. Intimidatie
2. Pesten/treiteren
3. Kwaadspreken

Top 3 Ervaringen met zakelijk integriteit

1. Overschrijding interne regels
2. Misbruik positie / bevoegdheden / belangenverstrengeling
3. Overig

In 2025 zijn er 954 cases geregistreerd door de vertrouwenspersonen. Dit is een toename ten opzichte van de voorgaande jaren. Deze toename wordt volgens de coördinatoren vertrouwenspersonen veroorzaakt door een betere registratie van de gevoerde gesprekken, uitbreiding van het vertrouwenspersonennetwerk, een verdere professionalisering van de vertrouwenspersonen, een toename in de bereidheid of het vertrouwen om met een vertrouwenspersoon in gesprek te gaan en een toename van aandacht voor bepaalde onderwerpen in de samenleving en de media.

Ervaren ongewenst gedrag en arbeidsconflicten worden het meest besproken met de vertrouwenspersonen. In veel gevallen komen ervaringen van ongewenst gedrag en arbeidsconflicten gezamenlijk voor. Hierbij gaat het in de meeste gevallen om een arbeidsconflict waarbij mensen ook aangeven dat pesten, kwaadspreken of intimidatie plaatsvindt. Hierbij komt het voor dat medewerkers zich ziek melden om de confrontatie op het werk te vermijden. De vertrouwenspersonen blijven hiervoor aandacht vragen bij leidinggevenden. Open en daadkrachtig leiderschap is essentieel om situaties te de-escaleren en verzuim bij arbeidsconflicten zoveel mogelijk te voorkomen.

Om medewerkers zo goed mogelijk te kunnen bijstaan en in het kader van verdere professionalisering, volgen alle vertrouwenspersonen de komende jaren de workshop ‘Conflicthantering voor vertrouwenspersonen’ en de workshop ‘Seksueel Grensoverschrijdend Gedrag’. De workshop conflicthantering is gericht op het versterken van de rol en vergroten van de kennis van vertrouwenspersonen. Er wordt besproken waarom mensen in (een arbeids-)conflict komen en hoe dit bespreekbaar gemaakt kan worden. Onderwerpen zoals het reguleren van emoties en stress en spanning op de werkvloer komen aan bod. Ook biedt deze module praktische vaardigheden voor het doorgeleiden van (arbeids-)conflicten. De workshop Seksueel Grensoverschrijdend Gedrag’ behandelt thema’s als gespreksvoering, wet- en regelgeving over seksueel grensoverschrijdend gedrag, victim blaming en do’s en dont’s in de begeleiding van casuïstiek en leidinggevenden.

Bijzondere aandacht heeft de groei van Defensie in combinatie met hoofdtaak 1 en de ervaren druk die dit teweegbrengt op de werkvloer. De huidige situatie in de wereld, de toenemende dreiging, de verwachtingspatronen ten aanzien van defensiemedewerkers, maar ook de invloed op de thuissituatie of de beleving door het thuisfront komen met regelmaat ter sprake bij de vertrouwenspersonen. De collega's die spreken met de vertrouwenspersonen geven hierover aan dat ze waarderen dat er een aanspreekpunt is waarin zij comfort en opluchting ervaren als zij hun zorgen bespreekbaar maken. De vertrouwenspersonen en de zeven coördinatoren vertrouwenspersonen zullen ook in 2026 investeren in verbetering van de zichtbaarheid zowel op de werkplek als ook intranet.



Slotbeschouwing en vooruitblik

In deze slotbeschouwing is weergegeven welke onderwerpen in 2025 aan de orde zijn geweest en waar Defensie ook in 2026 verdere aandacht aan besteedt.

Morele component van gevechtskracht

Binnen Defensie is er meer aandacht voor de morele component van gevechtskracht. Dit blijkt onder andere uit de wijze waarop de organisatie zich voorbereidt op hoofdtaak 1 en het onderzoek van de IGK naar de morele component van gevechtskracht. Ook zijn er verschillende ontwikkelingen binnen een aantal defensieonderdelen op dit gebied, zoals de eerder beschreven oprichting van het ROMC binnen de Koninklijke Landmacht. Met deze ontwikkelingen zorgt Defensie voor een goede basis om de morele component te versterken; ook de komende jaren blijft Defensie hierin extra investeren.

Fraude en corruptie

Defensie heeft het afgelopen jaar een aantal verbeteringen doorgevoerd om fraude- en corruptierisico's beter te beheersen. Het ontbreek echter nog een een coherent en effectief, frauderisicomanagementsysteem, dit is ook geconstateerd door de ADR en de Algemene Rekenkamer (ARK). Daarom wordt in 2026 het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid rond het beheersen van fraude- en corruptierisico's beter beschreven. Dit wordt onder meer gedaan op basis van dialoogsessies die worden begeleid door de ADR. Ook wordt er in 2026 een defensiebrede frauderisicoanalyse uitgevoerd door een externe partij. Tevens richt Defensie een frauderisicomanagementsysteem in, waarin aandacht is voor de preventie, herkenning en detectie van fraude en corruptie. Hiermee worden een aantal basiselementen ingericht binnen Defensie, op basis waarvan er een effectieve en coherente beheersing van fraude- en corruptierisico's mogelijk is.

Risicomanagement

Zoals in dit Jaarverslag beschreven past Defensie risicomanagement reeds toe binnen het integriteitsdomein. Dit wordt momenteel onder meer gedaan door middel van instrumenten zoals integriteitsthermometers en Risicoanalyses Integriteit. Het toepassen van risicomanagement voor integriteit gebeurt echter nog onvoldoende structureel. Daarom worden integriteitsrisico's een expliciet onderdeel van het Integraal Risicomanagement (IRM) binnen Defensie. De IRM-systematiek is een bestaande methode waarmee commandanten een breed en integraal inzicht creëren in de risico's van de eenheid. Door het opnemen van integriteitsrisico's in de IRM-systematiek wordt de beoordeling en beheersing hiervan onderdeel van de integrale aanpak van commandanten om risico's effectief te beheersen.

Meldingen, misstanden en het meldlandschap

Het aantal meldingen van vermoedelijke integriteitsschendingen en misstanden is in 2025 vergelijkbaar met de aantallen van voorgaande jaren. Belangrijke factoren van invloed op het aantal meldingen zijn de meldingsbereidheid en de wijze waarop het doen van een melding wordt ervaren. Defensie wil hier een doorlopend en actueel inzicht in hebben. Daarom worden de ervaringen met het meldproces onderzocht door de Erasmus Universiteit en wordt er in 2026 een peiling onder defensiemedewerkers uitgevoerd naar de meldingsbereidheid. Eind 2026 wordt beoordeeld op welke wijze het inzicht in de ervaringen met het meldproces en de meldingsbereidheid de komende jaren structureel wordt ingericht.

Een veilige omgeving voor vrouwen

Uit de peiling over ongewenst gedrag blijkt dat vrouwelijke defensiemedewerkers dit significant vaker ervaren dan mannen. Dit is een zorgelijke constatering. Zoals in dit Jaarverslag beschreven vinden er reeds verschillende initiatieven plaats om de positie van vrouwen binnen Defensie te verbeteren en een veilige omgeving te garanderen. Momenteel worden alle lopende initiatieven in kaart gebracht, om vast te stellen welke de hoogste prioriteit hebben.

