



Integriteit

Een onderzoek naar 'Soft Controls' binnen de Brigade Caribisch gebied van de Koninklijke Marechaussee.

Masterthesis Risico Management
A. Schippers - S2587602
Mei 2024



Een onderzoek naar 'Soft Controls' binnen de Brigade Caribisch gebied van de Koninklijke Marechaussee.

Naam: Arnold Schippers
Studentnummer: S2587602
Opleiding: Master Risk Management (MRM10)

Universiteit: University of Twente
Drienerlolaan 5, 7522 NB ENSCHEDE

Opdrachtgever: Ministerie van Defensie
Koninklijke Marechaussee Brigade Caribisch gebied

Eerste begeleider: Hoffmann. P. (Petra)
Tweede begeleider: Hoff. R (Richard)

Datum: Mei 2024



Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt een onderzoek naar *soft controls* en integriteit. Deze masterthesis is de afsluiting van de masteropleiding Risk Management aan de Universiteit van Twente. En waarom dan het onderwerp integriteit? De berichtgeving over misstanden of schandalen hebben mij altijd geïnteresseerd. En als je dan ook nog werkzaam bent in een organisatie als de Koninklijke Marechaussee waar je grotendeels zelf de wet handhaaft en als voorbeeld wordt gezien. De Masteropleiding heeft mij veel gebracht om risicomanagement vanuit de vele invalshoeken te belichten. Dat 'de mens' nog altijd een grote rol speelt als het om risico's gaat maakte dit voor mij de koppeling om onderzoek te doen naar het onderwerp integriteitsrisico's.

Voordat ik aan mijn thesis wilde beginnen ben ik voor het werk tijdelijk geëmigreerd naar het tropisch Caribische eiland Curaçao. Het afstuderen in de tropen voelde soms wel als een verzwaarde omstandigheid, maar het bracht mij nog dichterbij het onderwerp. Want hier bijna aan de andere kant van de wereld lagen de integriteitsrisico's nog meer aan de oppervlakte. Het wonen en werken in een kleinschalige gemeenschap in een andere cultuur heeft zijn uitdagingen. Dat ook de afdeling van de Koninklijke Marechaussee de brigade Caribisch gebied hier aandacht voor had, bracht mij tot de conclusie om onderzoek te doen naar de informele beheersmaatregelen binnen een organisatie die van invloed zijn op het gedrag van betrokkenen, de zogenoemde *soft controls*.

Mijn dank gaat dan ook uit naar de brigadecommandant Luitenant-Kolonel R. Scheltes die mij de mogelijkheid heeft geboden om het onderzoek te doen binnen de brigade. Mijn dank gaat ook uit naar alle medewerkers en collega's die ik heb gesproken. Dat ze de tijd en moeite hebben genomen om een bijdrage te leveren voor mijn dataverzameling. Voorafgaand had ik mijn twijfels of er niet te veel terughoudendheid zou zijn rondom het thema integriteit. Maar iedereen stond open om met mij in gesprek te gaan en mee te werken aan mijn onderzoek. Dit heb ik zeer gewaardeerd.

Als laatste wil ik de begeleiding vanuit de universiteit Petra Hoffman en Richard Hoff erg bedanken. Richard voor de individuele feedback momenten die mij zoveel positieve energie gaven om verder te schrijven aan mijn thesis. De kritische maar ook uitgebreide feedback hebben mij zeer geholpen.

Veel leesplezier.

Arnold Schippers.



Inhoudsopgave

VOORWOORD	3
SAMENVATTING	6
1. INLEIDING	7
1.1 AANLEIDING	7
1.2 PROBLEEMSTELLING	8
1.2.1 Doelstelling	8
1.2.2 Afbakening onderzoek	8
1.2.3 Hoofdvraag	9
1.2.4 Deelvragen	9
1.2.6 Maatschappelijke relevantie	9
1.3 LEESWIJZER	10
2. THEORETISCH KADER	11
2.1 INTEGRITEITSRISICO'S	11
2.1.2 <i>Risico's</i>	11
2.1.3 <i>Risicomangement</i>	11
2.1.4 <i>Integriteit</i>	12
2.1.5 <i>Integriteitschendingen</i>	13
2.1.6 <i>Conclusie integriteitsrisico's (integriteit, risico en integriteitschendingen)</i>	14
2.2 SOFT CONTROLS	14
2.2.1 <i>Soft controls meten</i>	15
2.2.2 <i>Theorie Soft control Kaptein</i>	16
2.3 RELATIE TUSSEN SOFT CONTROLS EN INTEGRITEITSRISICO'S	17
3. ONDERZOEK ONTWERP	19
3.1 ONDERZOEKSDESIGN	19
3.2 RESEARCH DESIGN	19
3.2.1 <i>Literatuurstudie</i>	19
3.2.2 <i>Kwantitatieve onderzoeksmethode</i>	19
3.2.3 <i>Kwalitatief onderzoeksmethode</i>	20
3.3 DATAVERZAMELING	20
3.4 OPERATIONALISATIE	20
3.5 SAMPLING DESIGN	21
3.6 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID	22
4. INTEGRITEIT & SOFT CONTROLS	23
4.1 INTEGRITEIT BINNEN HET MINISTERIE VAN DEFENSIE	23
4.1.1 <i>Integriteit binnen de Koninklijke Marechaussee</i>	24
4.1.2 <i>Integriteit binnen de brigade Caribisch gebied</i>	24
4.2 RISICOMANAGEMENT MET BETREKKING TOT INTEGRITEIT	25
4.3 SOFT CONTROLS IN DE ORGANISATIE	26
5. RESULTATEN & ANALYSE	27
5.1 WAT WORDT VERSTAAN ONDER INTEGRITEITSRISICO'S?	27
5.2 IN HOEVERRE ERVAREN MEDEWERKERS DE AANWEZIGHEID VAN SOFT CONTROLS ALS HET OM INTEGRITEITSRISICO'S GAAT? ...	31
6. CONCLUSIE	38
6.1 CONCLUSIE DEELVRAGEN	38
6.1.1 <i>Integriteit en soft controls</i>	38
6.1.2 <i>Integriteitsrisico's binnen de Brigade</i>	38
6.2 CONCLUSIE HOOFDVRAAG	39
7. DISCUSSIE	41



7.1 VERVOLGONDERZOEK	41
8. AANBEVELINGEN	42
9. LITERATUURLIJST	43
BIJLAGE 1 INTERVIEW	46
BIJLAGE 2. ENQUÊTE	48
BIJLAGE 3:.....	53
BIJLAGE 4:.....	53



Samenvatting

Integriteitschendingen komen binnen organisaties voor, zo ook binnen de Koninklijke Marechaussee (Jaarverslag Integriteit Defensie 2022, 2023). Integriteit is belangrijk voor de geloofwaardigheid, legitimiteit en het vertrouwen in een organisatie. Het zijn belangrijke voorwaarden voor een goed functionerende organisatie (Donner, 2015). Bij veel organisaties is er daarom aandacht voor het integriteitsbeleid en wordt er op verschillende manieren geprobeerd integer handelen te bevorderen. Hierbij wordt er onderscheid gemaakt in *hard controls* (de zogenoemde formele instrumenten als regels, richtlijnen en procedures) en *soft controls* (daar gaat het om niet-tastbare gedrag beïnvloedende factoren in een organisatie (Roth, 2010). Terwijl de Defensieorganisatie volhardt in de aanpak d.m.v. van de *hard controls* (Timmermans, Bogers, Bertrand, & Beeres, 2021) is het van belang ook meer aandacht te hebben voor de *soft controls* (Jong & Graaf, 2020).

Dat integriteitschendingen nog steeds voorkomen betekent dat onderzoek naar *soft controls* een bijdrage kan leveren om integriteitsrisico's te doen verminderen. Om deze reden is de vraag in hoeverre *soft controls* aanwezig zijn binnen de brigade Caribisch gebied van de Koninklijke Marechaussee. Omdat *soft controls* een brede definitie bevat wordt in dit onderzoek het theoretisch model van Muel Kaptein gebruikt. Deze beschrijft de zeven belangrijkste cultuurinterventies die als *soft controls* worden gezien (Kaptein, 2008). Daarbij is het van belang om te kijken wat de medewerkers verstaan onder integriteitsrisico's. Met deze gegevens is de volgende hoofdvraag van het onderzoek naar voren gekomen:

"In hoeverre zijn soft controls, zoals onderscheiden door het model van Kaptein, aanwezig binnen de Brigade Caribisch gebied van de Koninklijke Marechaussee en op welke wijze draagt dit bij aan het verminderen van integriteitsrisico's"

Het onderzoek is uitgevoerd doormiddel van een *mixed method design*. Een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek wat inhoudt dat de data aan de hand van een vragenlijst is verzameld en deze gegevens zijn aangevuld met interviews. Dit is gedaan door zowel contextuele als empirische deelvragen te beantwoorden zodat er antwoord gegeven kan worden op de hoofdvraag. De inhoud van de enquête en interviews ging over wat er onder integriteitsrisico's wordt verstaan en over de aanwezigheid van de zeven *soft controls*; helderheid, voorbeeldgedrag, betrokkenheid, uitvoerbaarheid, aanspreken/bespreken, transparantie & handhaving.

De resultaten van het onderzoek laten zien dat de medewerkers binnen de brigade Caribisch gebied over het algemeen een redelijk positief beeld hebben over de aanwezigheid van de *soft controls*. Daarbij geven ze een vrij eenduidig beeld weer wat ze verstaan onder integriteitsrisico's. Hierin komen alcohol, belangenverstengeling en delen van informatie als meest naar voren. Deze integriteitsrisico's komen redelijk overeen met de tien genoemde typologieën die vanuit de literatuur worden beschreven (Lasthuizen, Huberts, & Heres, 2011). Dit omdat belangenverstengeling als typologie 4 en 5 worden benoemd en delen van informatie overeenkomt met de 7^{de} typologie (misbruik, manipulatie van informatie). De redelijke overeenkomst zit hem ook in dat bijvoorbeeld alcohol onder de typologie wangedrag in privé tijd weggezet kan worden. Van de zeven *soft controls* die in dit onderzoek gebruikt worden, worden helderheid, voorbeeldgedrag, uitvoerbaarheid, betrokkenheid, bespreekbaarheid/aanspreekbaarheid veelvuldig aanwezig ervaren. De aanwezigheid van de *soft controls* transparantie en handhaving worden als minst aanwezig ervaren binnen de brigade. Het belang van transparantie is onder andere dat het een afschrikwekkende werking heeft vanwege de waargenomen waarschijnlijkheid om gepakt te worden (Kaptein, 2008). Ook het minder aanwezig zijn van handhaving van sancties ondermijnt de effectiviteit van normen. Sancties zijn een belangrijke gedragsstimulus en een relevante bron van normativiteit (Falkenberg & Herremans, 1995).

Wat naar voren komt in dit onderzoek is de verbinding/relatie tussen de verschillende *soft controls*. Een voorbeeld hiervan is dat de *soft control* helderheid naar beneden wordt getrokken als de *soft control* handhaving minder aanwezig wordt ervaren. Door minder handhaving draagt dit bij aan de normvervaging. Dit onderzoek toont het verband aan tussen de *soft controls* en de invloed die ze op elkaar hebben. Dit onderzoek wordt afgesloten met een conclusie en aanbevelingen die aangeven om de naar voren gekomen integriteitsrisico's van de brigade in te zetten op de *soft controls* die het minst aanwezig worden ervaren.



1. Inleiding

Het is 17 januari 2023, een dag dat binnen de brigade Caribisch gebied van de Koninklijke Marechaussee het bericht binnen komt dat een gewaardeerde collega Bantema zichzelf van het leven heeft beroofd. Het bericht slaat in als een bom. Hieraan vooraf heeft zich een proces afgespeeld waarin de desbetreffende collega werd ontslagen als gevolg van een intern onderzoek. De conclusie luidt dat de uitgevoerde nevenactiviteit volgens de Koninklijke Marechaussee (KMar) in strijd is met de regels. Bantema verkocht een handboeiensysteem van een Franse fabrikant aan een ketenpartner waarmee de Marechaussee samenwerkt terwijl hij zou hebben geweten dat dit niet mocht en dit ook niet had gemeld. De ongeveer 3400 Euro die hem dit opleverde, meldde hij eveneens niet. Dat zijn vrouw de afgelopen drie jaar ondersteunende werkzaamheden verrichtte voor de Franse fabrikant riepen eveneens de nodige vraagtekens op over Bantema's integriteit (Boere, 2023). Het is vervolgens april '23 waarin een zeer gewaardeerde collega van de KMar die woonachtig en werkzaam is in het Caribische gebied naar huis (Nederland) wordt gestuurd door het veroorzaken van een verkeersongeval. Na intern onderzoek blijkt de desbetreffende collega met alcohol achter het stuur zijn voertuig niet meer op de juiste wijze wist te besturen met materiele schade tot gevolg. Het Incident had wel het gevolg dat hij werd voorgedragen voor ontslag.

Voor de overheid is integriteit belangrijk voor de geloofwaardigheid, legitimiteit en het vertrouwen van de samenleving en dus een noodzakelijke voorwaarden, want zonder integriteit is een goed functionerende organisatie niet mogelijk (Donner, 2015). Dit wordt sinds 1 maart 2006 benadrukt door de nieuwe bepalingen van de Ambtenarenwet waarin overheidsorganisaties verplicht worden gesteld om integriteitsbeleid te voeren (Niessen & Karssing, 2008). Dit geldt ook voor de KMar organisatie en haar medewerkers. De KMar mag zich beroepen op het geweldsmonopolie van de staat en beschikt over opsporingsbevoegdheid die vrijheidsbeperkende werking kunnen hebben op individuen. Door de bijzondere positie die de KMar inneemt binnen de samenleving is het streven naar een integere organisatie en voert de KMar hierdoor een strikt integriteitsbeleid (Integriteit, Juridische basis van het integriteitbeleid, 2011).

1.1 aanleiding

Uit onderzoek van Timmermans en collega's (Timmermans, Bogers, Bertrand, & Beeres, 2021) wordt gesuggereerd dat de aandacht voor integriteit in de lijn van Defensie nog overwegend incident gedreven is. Het is zelfs een terugkerend patroon van onderzoeken naar integriteit binnen Defensie, door o.a. de commissie-Staal in 2006, de commissie-De veer in 2011, de commissie-Steenhoven in 2016 en de commissie-Giebels in 2018. Alle rapporten stellen steeds dezelfde problemen vast. Defensie volhardt in een aanpak en handhaven van normen en regels, de zogeheten rule-based-visie op integriteit. De conclusies van de laatste commissies roepen in elk geval vragen op over de doorwerking van het integriteitsbeleid op de werkvloer, de urgentie die in de lijn van de defensieorganisatie daadwerkelijk wordt gevoeld om integriteit systematisch en proactief te bevorderen en de mogelijkheden om de organisatiecultuur als geheel te beïnvloeden (Rinsampessy & Heres, 2020).

Uit het jaarverslag integriteit KMar (Jaarverslag Integriteit KMar 2021, 2022) komt een beeld naar voren van de losstaande integriteitschendingen die begaan zijn binnen de organisatie. Uit een intern onderzoek van Trends, Onderzoek en Statistiek (TOS) binnen de brigade Caribisch gebied van de KMar blijkt dat 34% van de medewerkers denkt dat er in de afgelopen 12 maanden schendingen van zakelijke integriteit zijn voorgekomen in hun team (Intern document werkblik onderzoek).

In de Aanwijzing SG 984 Integriteit bij Defensie wordt beschreven dat Defensie zorgdraagt voor aantoonbare beheersing van integriteitsrisico's door het systematisch uitvoeren van risicoanalyses en het oplossen van zwaktes in beleid, procedures en maatregelen (Wessels & Craaikamp, 2022). Het signaleren van integriteitsrisico's en het nemen van de juiste maatregelen om deze risico's te beperken, is onderdeel van het managen van integriteit (Geraets, 2018). Het cluster integriteit KMar wil actief betrokken zijn bij diverse onderzoeken die inzicht moeten geven waardoor er bijgestuurd kan worden. Een van de hoofdpijlers is; Zicht krijgen op kwetsbaarheden. Om als organisatie preventief maatregelen te kunnen treffen en om als cluster goede adviezen te kunnen geven is het van meerwaarde om inzicht te hebben in de mogelijke kwetsbaarheden op het gebied van integriteit binnen de KMar. (Jaarverslag integriteit Defensie 2022, 2023).



De hierboven beschreven integriteitschendingen waar de Marechaussee collega's van worden verdacht, worden door de organisatie na het onderzoek bestraft met een ontslag. Dat deze beslissing voor de ene collega vervolgens verstrekken gevolgen heeft neemt niet weg dat dergelijke schendingen niet nieuw zijn binnen de organisatie. Het ontslagproces zelf en de gevolgen hiervan worden in deze thesis niet verder behandeld. De vraag of de integriteitschending niet eerder besproken of onderkend konden worden blijft wel interessant. Om te kijken hoe systematisch en proactief bevorderen van integriteit met daarin de organisatielcultuur te betrekken is de aanleiding om hier onderzoek naar te doen.

1.2 Probleemstelling

In het inzicht krijgen van kwetsbaarheden en integriteitsrisico's, maar vooral het realiseren van doelstellingen, kan risicomanagement een grote rol spelen. Vaak wordt de nadruk gelegd op de instrumentele kant van risicomanagementsystemen, maar deze systemen staan of vallen met de juiste werking ervan. Dat kan alleen wanneer er ook aandacht besteed wordt aan de cultuurkant van risicomanagementsystemen (Elsenaar, 2009). Bij de vormgeving van het integriteitsbeleid/risicomanagement is het dus belangrijk om in te zetten op de regels en procedures (*hard controls*) samen met *soft controls* om het gedrag van de medewerkers te beïnvloeden. *Soft controls* gaat in het algemeen om niet-tastbare gedragsbeïnvloedende factoren in een organisatie (Roth, 2010). Mede hierom beïnvloedt de (organisatie) cultuur ook het gedrag van de medewerkers. Het belang van cultuur wordt ook steeds meer erkent. "De organisatiecultuur kan de effectiviteit van een maatregel versterken, maar ook ontkrachten. Hoe groter de kloof tussen 'de wereld van papier' en de cultuur, hoe minder effectief formele of geschreven regels het gedrag van mensen zullen beïnvloeden. Om de slag te maken van papier naar praktijk is verankering in de cultuur een belangrijk aangrijpingspunt" (karssing, Hoekstra, & Droog, 2015).

Er is een relatie tussen cultuur (*soft controls*) en risicomanagement. Risicomanagement is niet alleen het inzichtelijk maken (identificeren) van risico's om deze vervolgens te beheersen, maar gaat veel verder dan dat. Bij risicomanagement gaat het niet alleen om de tastbare, kwantificeerbare beheersmaatregelen van risico's, maar ook minder tastbare, niet kwantificeerbare beheersmaatregelen van risico's. Deze risico's worden veelal bepaald door houding en gedrag van medewerkers en zijn belangrijk voor de effectiviteit van de beheersing van integriteitsrisico's. Cultuur (*Soft controls*) is daarom belangrijk binnen het risicomanagement omdat ze van invloed zijn op het verminderen van integriteitschendingen en een positieve bijdrage kunnen leveren op de houding en gedrag van medewerkers in de organisatie. Ze kunnen hierdoor ook helpen ongewenst gedrag te voorkomen, waardoor de kans op integriteitschendingen afneemt.

1.2.1 Doelstelling

Cultuur, houding en gedrag zijn nogal brede containerbegrippen. Het creëren van een cultuur die tot gewenst gedrag van medewerkers leidt is voor de organisatie de uitdaging. Cultuur (*soft controls*) is belangrijk voor effectieve omgang met integriteitsrisico's. Het is daarom interessant om te onderzoeken in welke mate *soft controls* aanwezig zijn binnen de brigade. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de mate van aanwezigheid van *soft controls* binnen de brigade Caribisch gebied. Met dit inzicht kan er gekeken worden en aanbevelingen gedaan worden om in te zetten op de juiste *soft controls* die een bijdrage kunnen leveren aan het verminderen van integriteitsrisico's.

1.2.2 Afbakening onderzoek

Omdat de KMar brigade Caribisch gebied aan de andere kant van de wereld opereert en haar werkzaamheden verricht in een andere context is voor de afbakening van dit onderzoek gekozen om alleen de focus op de KMar brigade Caribisch gebied te leggen. Verder is in dit onderzoek gekozen voor het *soft control* model van Kaptein (2008). Voor het bepalen van de mate van aanwezigheid van *soft controls* is het model van Kapitein bruikbaar. Kaptein heeft 150 praktijkcases van niet integer gedrag geanalyseerd op de factoren binnen de organisatie. Het model is vervolgens veelvuldig getest (Kaptein, 2008). Kaptein geeft aan dat er zeven cultuurdimensies, of *soft controls*, zijn die het gedrag van mensen in organisaties het meest beïnvloeden. Hoe meer deze *soft controls* aanwezig zijn, hoe groter de kans is op gewenst gedrag binnen een organisatie. Het model is een uitbreiding van de eerder door Cressey (1953) ontwikkelde fraudedriehoek van druk, rationalisatie en mogelijkheid (Vink & Kaptein, 2008).



1.2.3 Hoofdvraag

In dit onderzoek is de volgende onderzoeksvraag tot stand gekomen naar aanleiding van de relatie integriteit, risicomanagement & cultuur (*soft controls*).

“In hoeverre zijn soft controls, zoals onderscheiden door het model van Kaptein, aanwezig binnen de brigade Caribisch gebied van de Koninklijke Marechaussee en op welke wijze draagt dit bij aan het verminderen van integriteitsrisico’s?”

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd.

1.2.4 Deelvragen

- 1: Wat wordt verstaan onder Integriteitsrisico’s?
- 2: Wat wordt er verstaan onder *soft controls*?
- 3: Welke theoretische inzichten zijn er over de rol van *soft controls* in relatie tot integriteitsrisico’s?
- 4: Op welke wijze wordt er invulling gegeven aan integriteit en *soft controls* binnen de brigade Caribisch gebied van de Koninklijke Marechaussee?
- 5: Wat wordt door de medewerkers verstaan onder integriteitsrisico’s binnen de brigade?
- 6: In hoeverre ervaren medewerkers van de brigade de aanwezigheid en bijdrage van *soft controls* als het om integriteitsrisico’s gaat?

1.2.5 Wetenschappelijke relevantie

Er is veel theorie beschikbaar over het onderwerp integriteit. Ook risicomanagement is geen nieuw begrip waar veel is over geschreven. De koppeling tussen ‘integriteit’ en ‘risico’s’ kan worden gemaakt in de term integriteitsrisico’s. Risicomanagement om integriteitsrisico’s inzichtelijk te maken met als doel integriteitschendingen te doen verminderen. Als het over *Soft controls* gaat is hier ook veel literatuur over te vinden, maar er is weinig te vinden over de rol van *soft controls* binnen het risicomanagement. In de Wetenschappelijke literatuur wordt integriteit vaak als losstaand onderwerp weggezet. Of wordt het onderwerp binnen de ethiek geplaatst. Er is zeer weinig te vinden over het onderwerp integriteit dat plaats is onder risicomanagement. Muel Kaptein (Kaptein, 2008) heeft een theorie over *soft controls* ontwikkeld die zich richt op het bevorderen van integriteit binnen organisaties. Deze theorie kan helpen begrijpen en verklaren van wat de relatie is van *soft controls* en het verminderen van integriteitsschendingen. Door het theoretische model van Kaptein te gebruiken is het wetenschappelijke bijdrage in dit onderzoek ook interessant om te onderzoeken naar de samenhang tussen deze *soft controls*. Door de relatie/samenhang/verbinding tussen de *soft controls* mee te nemen in dit onderzoek kan dit een bijdrage leveren om het risico’s op schendingen te verminderen. Daarbij is het wetenschappelijk relevant om het model ook op deze manier te belichten wat een wetenschappelijke toevoeging kan geven met betrekking tot *soft controls* en het model. Tot slot helpt de onderbouwing de beantwoording van de onderzoeksvraag en levert een bijdrage aan het theoretisch kader in dit onderzoek.

1.2.6 Maatschappelijke relevantie.

Naast de eerdergenoemde voorbeelden en cijfers komen integriteitschendingen nog steeds voor binnen de organisatie. Deze schendingen kunnen niet alleen grote gevolgen hebben voor de medewerker zelf, maar kan ook gevolgen hebben voor de organisatie of zelfs de maatschappij. Het vertrouwen in de KMar organisatie of in haar medewerkers is hierin een belangrijk aspect. Het voorkomen van integriteitschendingen heeft daarom maatschappelijke relevantie. Door onderzoek te doen naar *soft controls* binnen de brigade Caribisch gebied zou dit kunnen bijdragen aan het verminderen van integriteitschendingen van de organisatie.



1.3 Leeswijzer

Om onderzoek te doen naar de aanwezigheid van *soft controls* in relatie tot integriteitsrisico's zal er in hoofdstuk 2 worden ingegaan op de deelvragen 1 tot en met 3. Hierin wordt de theoretische achtergrond van de begrippen integriteitsrisico's en *soft controls* beschreven. De onderzoeksmethode wordt in het 3^{de} hoofdstuk nader toegelicht. Vervolgens zal in hoofdstuk 4 worden beschreven hoe integriteit en *soft controls* is ingeregeld binnen de brigade Caribisch gebied. Dit is gelijk de beantwoording op deelvraag 4. In hoofdstuk 5 zijn de resultaten en analyse beschreven over de ervaringen en aanwezigheid van integriteit en *soft controls* binnen de brigade. Dit wordt gekoppeld aan de deelvragen 5 en 6. In hoofdstuk 6 de conclusie wordt vanuit deze analyse antwoord gegeven op de hoofdvraag. In hoofdstuk 7 is de discussie nader uitgewerkt en wordt hierin gereflecteerd op het huidige onderzoek en suggesties gedaan voor vervolgonderzoek. Tot slot worden er aanbevelingen gedaan in het laatste hoofdstuk 8.



2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de theoretische deelvragen van dit onderzoek. Er wordt gekeken wat er wordt verstaan onder integriteitsrisico's. Hierin zal de term integriteit en risico's in eerste instantie los van elkaar worden beschreven om vervolgens de koppeling te maken. Daarna zal ingegaan worden op wat *soft controls* zijn en welke relatie integriteitsrisico's hebben met deze *soft controls*.

2.1 Integriteitsrisico's

Deelvraag 1; wat wordt er verstaan onder integriteitsrisico's?

2.1.2 Risico's

Als er over de term risico wordt gesproken wordt dit breed uitgelegd. Er zijn ook meerdere definities van te vinden. De Van Dale beschrijft het woord 'risico' als; *gevaar van schade of verlies; risico lopen* (Van Dale, 2022). De discussie in de wetenschappelijke literatuur loopt dan ook uiteen over de definitie maar er bestaat geen consensus over hoe het moet worden gedefinieerd en geïnterpreteerd (Aven, 2011). Het verschil in de definities zit in het feit dat ze zijn gebaseerd op waarschijnlijkheden, andere over verwachte waarden, en weer andere over onzekerheid of doelstellingen. Omdat dit onderzoek niet als doel heeft bij te dragen aan een gemeenschappelijke definitie zijn er wel twee belangrijke aspecten om te benoemen. De eerste is om de koppeling te maken met integriteit en het tweede aspect zit hem in het feit dat risico een woord is dat verschillend kan worden opgevat. Als je aan tien verschillende mensen vraagt wat ze verstaan onder het woord risico, krijg je waarschijnlijk tien verschillende antwoorden (Šotić & Rajić, 2015). Om de relatie met integriteit te noemen is de risicodefinitie uit de sociale wetenschap (Aven & Renn, 2009) hierin toepasbaar;

"Risk is an uncertain consequence of an event or an activity with respect to something that humans value" (Aven, Renn, & Rosa, 2010).

Deze definitie drukt het basisidee uit: *"risico is een gebeurtenis of een gevolg van een gebeurtenis."* De eerste risicovoorgaande is dat deze gebeurtenissen en gevolgen onderhevig zijn aan onzekerheden. De tweede voorwaarde is dat er iets van menselijke waarde op het spel staat. Om terug te komen op de interpretatie van het woord, is de risicoperceptie een belangrijk begrip om te benoemen. Risicoperceptie heeft betrekking op het subjectieve oordeel of de inschatting van een risico door een persoon, waarbij culturele, sociale en psychologische factoren een rol kunnen spelen (Aven, 2019). Van Staveren (2018) beschrijft risicoperceptie als de wijze waarop iemand een risico ziet te maken heeft met kennis, ervaring, persoonlijkheid, opleiding en verantwoordelijkheid. Een risico is in deze context van het onderzoek de kans op schade, verlies, onzekerheid of een ongewenste uitkomst met betrekking op integriteit. Daarin is het meenemen van risicoperceptie belangrijk omdat de subjectieve beoordeling van individuen of groepen over hoe zij risico's waarnemen, interpreteren of beoordelen. Risico en integriteit zijn met elkaar verbonden doordat integriteitsrisico's zich voordoen wanneer er een risico bestaat dat de integriteit wordt geschonden.

2.1.3 Risicomanagement

Elke organisatie is zich tegenwoordig bewust van de risico's die zij lopen. Naast de bekende externe risico's zoals stormschade, brand en inbraak is de aandacht ook steeds meer op de interne risico's gericht. De schandalen over fraude, machtsmisbruik of niet-integer gedrag komen steeds meer naar voren en komt risicomanagement steeds meer op de agenda te staan. Risicomanagement kent meerdere definities. In de leidraad risicomanagement door rijks toezichthouders wordt de volgende definitie gehanteerd; *"Risicomanagement is een systematische toepassing van werkwijzen om de context van risico's vast te stellen, gevaren te identificeren, te analyseren, aan te pakken, ze te evalueren, te bewaken en bekend te maken"*. (Colijn, Marijn, 2006). Van Staveren definieert risicomanagement als; *"doelgericht, expliciet, gestructureerd, communicerend en continu omgaan met risico's"* (Staveren, 2015). Om een normkader te bieden voor de implementatie van risicomanagement zijn de bekende International Organization for Standardization



(ISO)-normen ontwikkeld. De ISO-normen geven een leidraad voor integraal Risicomanagement. Het is een methode die processtappen beschrijft om risicomanagement handvatten te geven binnen de organisatie. Binnen het Ministerie van Defensie wordt ook verwezen naar deze methodiek. De ISO- 31000 waarin ze de volgende definitie gebruiken: *“Gecoördineerde activiteiten om een organisatie te sturen en te beheersen met betrekking tot risico’s.* (NEN, 2019).

Alle definities hebben gemeen dat het een cyclisch proces is waarin stappen of activiteiten worden ondernomen met betrekking tot risico’s om te kunnen spreken over risicomanagement. Welke stappen of in welke volgorde hier invulling aan wordt gegeven, is de conclusie dat uit (Colijn, Marijn, 2006) (Staveren, 2015) en (NEN, 2019) de volgende vier stappen altijd naar voren komen. Stap 1 is het identificeren van risico’s. Dit wordt gedaan om inzicht te krijgen in de risico’s van de organisatie. Stap 2 is vervolgens het beoordelen van deze risico’s. Dit zorgt ervoor dat de meest bedreigende risico’s naar voren komen. Stap 3 gaat over welke beheersmaatregelen daarvoor genomen kunnen worden. Stap 4 is het rapporteren/evalueren dit houdt in dat het controleren van de naleving van de maatregelen als het toetsen van hun effectiviteit hierin belangrijk is.

Risicomanagement is bedoeld om organisaties in staat te stellen hun doelstellingen zo optimaal mogelijk te realiseren. Daartoe is het belangrijk inzicht te hebben in de risico’s die betrekking hebben op niet-integer gedrag. De stap 1 het identificeren van risico’s wordt in dit onderzoek gedaan aan de hand van deelvraag 5 (*Wat wordt door de medewerkers verstaan onder integriteitsrisico’s binnen de organisatie?*) waarin wordt gekeken naar de integriteitsrisico’s binnen de brigade. Samengevat kan risicomanagement beschreven worden als een proces waarbij organisaties systematisch risico’s identificeren, analyseren, evalueren en beheersen. Dit wordt gedaan om zo de kans op onverwachte gebeurtenissen te verminderen en zo de organisatie doelstelling te kunnen blijven behalen. Vaak wordt het in kaart brengen van de risico’s hierin een onderdeel met daarbij het bepalen van de waarschijnlijkheid en impact te beoordelen om vervolgens maatregelen te kunnen nemen om de risico’s te verminderen of te accepteren. Als het dan over integriteitsrisico’s gaat kan je stellen dat risicomanagement een belangrijke rol speelt in het in kaart brengen van deze risico’s.

2.1.4 Integriteit

Integriteit is een complex begrip waar binnen de wetenschap wederom geen consensus over bestaat. De meningen over wat integriteit nu eigenlijk inhoudt, verschillen in de theorie en praktijk nogal van elkaar. Integriteit is een allesomvattende term en kan op veel verschillende manieren worden beschreven of uitgelegd. De uitdaging bestaat om de term integriteit duidelijk af te bakenen en een heldere duidelijke definitie te hanteren. Hierdoor laat je een abstracte academische discussie achterwege wat helpt te focussen op concrete instrumenten, processen en structuren die een bijdrage leveren op integriteit op de werkvloer (Maesschalck J. , 2013). Ook al weten veel mensen niet echt wat het begrip integriteit nu precies inhoudt, weten ze wel bijna allemaal heel er goed wanneer er juist een gebrek is aan integriteit. In de media ontkom je niet aan de berichtgeving over corruptie, fraude, machtsmisbruik, belangenverstrengeling, dubieuze declaraties enz. Dat dit onder niet integer gedrag te schalen valt snapt bijna iedereen. Om dit te voorkomen doen veel organisaties aan gedragscodes, protocollen, regels, handhaving enzovoort, om de integriteit van de werknemers te bevorderen en te bewaken (Lenselink, 2014).

Om toch richting te geven aan het begrip integriteit is een veel gebruikte en toepasselijke beschrijving van Huberts, Hij beschrijft dat de basis is dat integriteit gaat over de morele kwaliteit van gedrag (Huberts L. , 2018). Hiermee wordt bedoeld dat het handelen overeenkomstig de (daarvoor) geldende morele waarden en normen en de daarmee samenhangende (spel)regels (Huberts L. , 2018). Binnen deze analyse van integriteit is context cruciaal, omdat de betekenis afhankelijk is van hoe mensen het begrip interpreteren. Normen en waarden veranderen met de tijd en variëren tussen personen, wat hen lastig maakt om strikt te vatten in wetten. Om dit te omzeilen stelt Huberts (2018) daarom ook voor om onderzoek te richten op handelen volgens relevante morele waarden, normen en regels in specifieke contexten. Het breed opzetten van dit concept is de reden waardoor veel ongewenst gedrag getypeerd kan worden als integriteitsschendingen. Er zit wel een kanttekening aan deze opvatting. Want hoe bepaal je nu wat wenselijk gedrag is? Als dit gekoppeld wordt aan relevante normen, waarden en regels, is de vraag wie bepaalt welke normen, waarden en regels relevant zijn? Verschillende personen kunnen verschillende opvattingen over relevante normen, waarden en regels hebben (Kerkhoff & Overeem, 2021).



2.1.5 Integriteitschendingen

In de literatuur wordt de term integriteitsrisico's veel in één adem genoemd of gekoppeld aan integriteitschendingen. Juist om het veelzijdige begrip 'integriteit' wat meer toe te lichten helpt het om de typologie van integriteitsschendingen (Lasthuizen, Huberts, & Heres, 2011) weer te geven (tabel 1). Het breed focussen op het integriteitskader geeft meer overzicht uit de onderzochte fenomenen. De differentiatie en nuancering blijkt nodig wanneer onderzoek wordt gedaan op oorzaken van integriteitschendingen en de effectiviteit van het integriteitsbeleid. Fenomenen zoals corruptie, omkoping, fraude & wangedrag in privé enzovoort kunnen worden veroorzaakt door verschillende kenmerken van de betrokken individuen, de organisatie (structuur & cultuur) en de omgeving (Graaf, Maravić, & Wagenaar, 2010).

	Typologieën
1	Corruptie: omkoping
2	Corruptie: vriendjespolitiek
3	Fraude en diefstal
4	Belangenverstrengeling door schenkingen
5	Belangenverstrengeling met nevenactiviteiten
6	Oneigenlijk gebruik van bevoegdheid
7	Misbruik of manipulatie van informatie
8	Onfatsoenlijke behandeling van collega's of burgers en klanten
9	Verspilling en misbruik van spullen
10	Wangedrag in privé-tijd

Tabel 1: Typologie van integriteitschendingen (Lasthuizen, Huberts, & Heres, 2011).

In de tabel 1 hierboven genoemde integriteitschendingen zit een zekere mate van abstractie in. Je zou het kunnen definiëren als risicocategorieën op het gebied van integriteit voor organisaties. Hierbij moet benoemd worden dat het lastig is om de categorie scherp afgebakend te definiëren. Maar is het wel belangrijk om richting te geven. Een ander belangrijk punt is dat de categorieën per organisatie verschillen. Integriteitsrisico's zijn namelijk afhankelijk van de betreffende organisatie, cultuur en de mate waarin de medewerkers zich bewust zijn van integriteit en integriteitsrisico's (Creusen & Westen, 2013). De risico categorieën moeten nog wel vertaald worden naar concrete integriteitsrisico's. Per organisatie of afdeling verschillen deze integriteitsrisico's van elkaar. De vertaling zit hem niet alleen in de analyse van de processen en structuren, maar ook het inzicht van de cultuur en gemeenschappelijke waarden en normen zijn hierin belangrijk. Binnen de Defensieorganisatie is ook getracht integriteit te categoriseren. Het wordt 'Zakelijke integriteit' genoemd. Onder zakelijke integriteit verstaat Defensie: verantwoordelijk en zorgvuldig omgaan met geld, informatie, dienstmiddelen, faciliteiten en macht vanuit functie of positie. Als we kijken naar het jaarverslag integriteit Defensie en dan bij het krijgsmachtdeel van de KMar zien we de volgende typologieën (Jaarverslag Integriteit Defensie 2022, 2023).

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

Tabel 2: Type integriteitschendingen KMar. (Overgenomen uit Jaarverslag integriteit Defensie)



2.1.6 Conclusie integriteitsrisico's (integriteit, risico en integriteitschendingen)

De hierboven genoemde aspecten geven de moeilijkheid aan van het definiëren van integriteit en risico's. Hieruit kan wel de conclusie worden gegeven dat integriteit binnen de context in een organisatie verwijst naar het naleven van de normen en waarden, het handhaven, het geven van transparantie en het voldoen aan wet- en regelgeving. Simpel gezegd gaat het over het juiste doen. Daarbij kan integriteit een rol spelen op het individu en de organisatie. Hierbij is het de risicodefinitie die aangeeft dat het een kans is dat het voorkomt en in de negatieve context schade of verlies tot gevolg heeft. Onzekerheid en ongewenste uitkomst zijn hier ook aan gekoppeld. Als deze twee aan elkaar worden gekoppeld spreken we over integriteitsrisico's. Integriteitsrisico's verwijzen naar de mogelijke bedreigingen en risico's van niet integer handelen wat van invloed kan zijn op de integriteit van de organisatie en haar medewerkers. Integriteitsrisico's kunnen dan worden weergegeven in typologieën die helpen om integriteitschendingen te categoriseren om als geheel over hetzelfde te spreken. Dit omdat er een zekere mate van abstractie in integriteit zit. Risicomanagement is vervolgens een proces waar hierbij aansluit om integriteitsrisico's inzichtelijk te maken.

Een ander punt van aandacht is dat risicoperceptie een belangrijke rol speelt in dit geheel. De perceptie van beoordeling van integriteitsrisico's heeft ook een belangrijk aandachtspunt om bijvoorbeeld in te zetten op de juiste maatregelen. Met als reden dat integriteitsrisico's uitmonden in integriteitschendingen. Dit kunnen vervelende gevolgen hebben voor het individu, maar ook reputatieschade, financiële verliezen, juridische vervolging, verlies van vertrouwen en zelfs negatieve impact hebben op de samenleving als geheel. Het is daarom belangrijk om als organisatie op integriteitsrisico's te anticiperen.

2.2 Soft Controls

Deelvraag 2; wat wordt er verstaan onder soft controls?

Om de koppeling te maken naar de beheersing van integriteit en op welke wijze organisaties omgaan met integriteit zijn er twee aanpakken/manieren te onderscheiden. De eerste aanpak/manier is de (harde) kant van regels, procedures, controles. (De "*hard controls*"). Dit heeft te maken met dat organisaties controle willen hebben als het om integriteitsrisico's gaat. Binnen de KMar organisatie zijn dit onder andere werkbeschrijvingen, brigadeorders, gedragscode enz. De tweede aanpak als het om integriteit gaat betreft meer de cultuur in de organisatie. Want een cultuur kan integriteitsrisico's negatief als zowel positief beïnvloeden. Bijvoorbeeld als er een cultuur heerst waarin medewerkers niet worden aangesproken op niet-integer gedrag (Nelen & Kolthoff, 2018). Om de cultuur binnen een organisatie in relatie tot integriteit te beschrijven is de term '*soft controls*' geïntroduceerd. Zoals aangeven draait het bij *soft controls* meer om de cultuur en het gedrag van de medewerkers of van de organisatie. Binnen *soft controls* worden cultuur en gedrag meer als sturingsmaatregelen gezien om richting te geven aan organisaties. Voorbeelden van *soft controls* zijn; voorbeeldgedrag, bespreekbaarheid, aanspreken enz. Dit alles om organisaties '*in control*' te houden. *Soft controls* worden dan ook gezien als aanvulling op *hard controls* (Jong & Graaf, 2020).

Er is veel literatuur te vinden over *soft controls*, maar echte eenduidige definitie is er niet. Samengevat kan wel gezegd worden dat het bij *soft controls* in het algemeen gaat om niet-tastbare gedragsbeïnvloedende factoren in een organisatie (Roth, 2010). Een definitie is "*Een soft control is een (beheersings)maatregel welke – meer dan hard controls – ingrijpt op c.q. appelleert aan het persoonlijk functioneren van medewerkers (overtuiging, persoonlijkheid)*" (Bruijn, et al., 2020). Een andere is dat *soft controls* zijn te definiëren als de niet-tastbare gedragsbeïnvloedende factoren in een organisatie die van belang zijn voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen (Kaptein, Muel; Wallage, Philip, 2010). Welke definitie ook wordt gebruikt, de kern is dat er iets is in mensen en in hun onderlinge samenwerking en interactie dat niet te vangen is met reguliere beheersingsmaatregelen in de structuur, processen en procedures van een organisatie (de *hard controls*) en dat het dus zit op het gebied van cultuur en gedrag in de organisatie (Bruijn, et al., 2020).

In dit onderzoek wordt de zienswijze van Vink & Kaptein 2008 gehanteerd omdat deze de *soft controls* zien als informele beheersmaatregelen en *hard controls* als formele maatregelen. Vink & Kaptein beschrijven dat *soft controls* gedeelde percepties en ervaringen over de cultuur en het klimaat binnen de organisatie. *Hard controls* zijn de expliciet vastgestelde en vastgelegde maatregelen binnen de organisatie, inclusief de



uitvoering daarvan. Kortom, *soft controls* definiëren ze als de informele beheersmaatregelen binnen een organisatie die van invloed zijn op het gedrag van betrokkenen (Vink & Kaptein, 2008).

Soft controls worden in de volksmond weleens verward met *soft skills*. *Soft skills* is een verzamelnaam voor persoonlijke, emotionele, sociale en intellectuele vaardigheden. Het gaat dan om het vermogen om een handeling uit te voeren. Bij *soft controls* daarentegen gaat het over het op een bepaalde wijze ‘in control’ zijn. *Soft controls* hebben dus te maken met het risicomangement van een organisatie en het beheersen van processen in de organisatie (Bruijn, et al., 2020).

2.2.1 Soft controls meten

Zoals benoemd is het belang van *soft control* helder en draagt het bij om risico's te beheersen. De vraag blijft hoe deze *soft controls* te meten zijn. De wetenschappelijke inzichten geven aan dat er geen eenduidigheid bestaat over de definitie van *soft controls* en ook niet over de manier waarop *soft control* wordt uitgewerkt. Dit heeft geleid tot een veelheid aan meetinstrumenten (Jong & Graaf, 2020). Het is daarom lastig maar wel belangrijk om de juiste te kiezen. Hieronder wordt een overzicht gegeven van de vele uitwerkingen met betrekking tot *soft controls*.

Tabel 3: (meerdere) uitwerking m.b.t. soft controls. Het getal na de dubbele punt verwijst naar het aantal componenten.

Auteur/bron	Uitwerking naar soft controls
Hs R'dam (2017): 7	Motivatie; Ethisch handelen; Betrokkenheid and loyaliteit; Zelfsturend vermogen; Vertrouwen; Leiderschap; Communicatie.
HR/HvA: 5	Ethisch handelen; Betrokkenheid; Motivatie; Zelfsturend handelen; Vertrouwen
(Kaptein and Kerklaan 2003): 7	Helderheid; Voorbeeldgedrag /consistentie; Betrokkenheid; Uitvoerbaarheid; Transparantie; Bespreekbaarheid; Handhaving/Sanctioneerbaarheid
(Kaptein and Wallage 2010): 11	Tone at the top; Mogelijkheid om incidenten te rapporteren; Integriteit van het bestuur; Openheid om issues te bespreken; Leiderschap; Verantwoordelijkheidsbesef; Voorbeeldgedrag van het middenmanagement; Bewustzijn; Vertrouwen; Betrokkenheid; Loyaliteit
(Mulders 2008a): 16	Communicatie; Toewijding; Innovatie; Groepsgebaseerde beloning; Integriteit; Managementvisie en stijl van leidinggeven; Interne richtlijnen; Samenwerken; Verantwoordelijkheid; Betrokkenheid; Flexibiliteit; Persoonlijke ontwikkeling; Medewerkerstevredenheid; Doelcongruentie; Vaardigheden; Taakidentificatie
(Nuijten 2014): 8	Autonomie; Tone at the top; Creativiteit; Leergedrag; Integriteit; Leiderschap; Vertrouwen; Invloed
(Strampel 2015): 5	Leiderschap; Communiceren; Faciliteren; Stimuleren; Reageren
(Hin, Jalink, and Pfeiffer 2012): (12)	Tone at the top; Gedragen missie en visie; Communicatie; Duidelijkheid van verwachtingen; Transparantie; Effectieve controle; Interactie; Informeren; Verantwoordelijkheid nemen; Consistentie; Consequentie; Adequaat
(Simons 1995a): 4	Belief systems (zacht); Interactive control systems (zacht); (Boundary systems (hard)); Diagnostic control systems (hard))
(Merchant and Van der Stede 2012): 8	Selection and placement; Training; Job design; Codes of Conduct; Group based rewards; Intra organizationale transfers; Physical and social arrangements; Tone of the top
DNB (2009): 7	Belangenafweging/evenwichtig handelen; Consistent handelen; Bespreekbaarheid; Voorbeeldgedrag; Uitvoerbaarheid; Transparantie; Handhaving
McKinsey (7s model): 8	(Strategy (hard); Systems (hard); Structure (hard)); Values (zacht); Style (zacht); Staff (zacht); Skills (zacht); Solidarity (zacht)
(“Zachte getallen - ScaleUp Company” n.d.): 3	Sales points; Team temperatuur; Happiness indicator
(Blauw bv 2012): 5	Verkennen; Vertellen; Verbeelden; Vernieuwen; Verwezenlijken
(Roth 1998): 6*	People's integrity and ethical values; Organizational commitment to competence; Management's philosophy; Management's operating style; Management's understanding of risk; Communication
(Blommaert and Van den Broek 2013): 12	Voorbeeldgedrag; Competenties; Respect; Vertrouwen; Transparantie; Samenwerking; Discipline; Betrokkenheid; Trots; Bespreekbaarheid; Loyaliteit; Handhaving
AFM (2006): 6	Doelen; Beleid; Gedrag; Sociale interactie; Resultaten; Uitkomsten

* Tabel overgenomen uit artikel; “Over het meten van gedragsaspecten in organisaties, Soorten en maten bij het meten van soft control” (Jong & Graaf, 2020).

Zoals in de tabel 3 is af te lezen is er een grote variatie aan definities, componenten en meetwijzen. De verscheidene variaties geven aan dat ze overeenkomsten bevatten en het doel hebben ‘in control’ te zijn met betrekking tot *soft controls*. Maar er zijn ook diverse verschillen. Bijvoorbeeld in de verschillende termen die worden gebruikt. De uitwerkingen verschillen dan ook van elkaar in de manier waarop de *soft controls* genoemd worden. Er worden verschillende benamingen hiervoor gebruikt. Zo zie je voorbeeldgedrag bij verschillende uitwerkingen terugkomen, maar bij andere weer niet. Of ze worden anders genoemd zoals



bijvoorbeeld leiderschap. Ook geven deze modellen niet de relatie of verbanden tussen de termen van *soft controls* weer. *Soft controls* worden dus door verschillende auteurs onderscheiden. *Soft controls* wordt als een overkoepelend begrip of een bepaalde manier van benaderen, die vraagt om het nader uiteen te leggen om ermee te kunnen werken (Jong & Graaf, 2020). In de literatuur wordt er veel verwezen naar het model van Muel Kaptein (Kaptein, 2008) omdat er binnen *soft controls* zeven componenten zijn te onderscheiden. Alle termen, benamingen, componenten komen terug in dit model; Helderheid, voorbeeldgedrag, betrokkenheid, uitvoerbaarheid, transparantie, bespreekbaarheid en handhaving. Door het op deze manier te beanderen is de term *soft controls* om te zetten van papier naar het meten van toepassing in de praktijk.

2.2.2 Theorie *Soft control* Kaptein

In dit onderzoek is daarom gekozen voor het theoretisch kader van het *soft control* model van Kaptein (2008). Ook wel het '*Corporate Ethical Virtues Model*' (CEV-model) genoemd (Kaptein, 2008). Kaptein geeft aan dat er zeven cultuurdimensies, of *soft controls*, zijn die het gedrag van mensen in organisaties het meest beïnvloeden. Hoe meer er een goede balans van deze *soft controls* aanwezig zijn, hoe groter de kans is op gewenst gedrag binnen een organisatie. Uit een nadere concretisering van *soft controls* gegeven de definitie van Vink en Kaptein (2008) komt een nadere onderverdeling van deze dimensies van *soft controls* naar voren (Vink & Kaptein, 2008). Deze dimensies zijn:

- 1. Helderheid;** Is er voldoende duidelijk wanneer er sprake is van (on)rechtmatig handelen? Helderheid heeft te maken met of het helder is wat van de medewerker wordt verwacht. Maar dit heeft ook te maken met of de managers helder hebben met betrekking tot het duidelijk maken van deze helderheid.
- 2. Voorbeeldgedrag;** Wordt het goede voorbeeld gegeven door leidinggevende met betrekking tot (on)rechtmatig gedrag? Als het management handelt volgens regels, procedures en beleid worden ze als rolmodel gezien en heeft dit een positieve uitwerking op de medewerkers.
- 3. Uitvoerbaarheid;** Is er voldoende ruimte om rechtmatig te handelen? Wordt er genoeg gelegenheid gegeven om aan de verwachtingen te voldoen, daarbij is niet alleen voldoende tijd belangrijk maar ook middelen, financiën, informatie, kennis en bevoegdheden.
- 4. Betrokkenheid;** Is er genoeg betrokkenheid en zijn ze voldoende gemotiveerd om rechtmatig te handelen? De mate waarin verbondenheid gevoeld wordt met het uit te voeren beleid is van invloed op het gedrag. Is er voldoende draagvlak aanwezig en zijn ze voldoende gemotiveerd zijn hierin belangrijke aspecten.
- 5. Zichtbaarheid/transparantie;** Is er voldoende zicht op elkaars (on)rechtmatig gedrag als dit zich voordoet? Door zichtbaarheid te creëren is gelijk waarneembaar wat de gevolgen zijn, maar door zichtbaarheid is het daarnaast misschien mogelijk om eerder bij te sturen of te verantwoorden.
- 6. Bespreekbaarheid/aanspreekbaarheid;** Worden dilemma's genoeg besproken? En worden collega's aangesproken op hun gedrag? Ook zorgt het voor eenduidigheid van de richtlijnen omdat ze aangesproken worden, zodat iedereen hetzelfde beeld heeft.
- 7. Sanctioneerbaarheid/handhaving;** worden de collega's op de juiste wijze gestraft en worden hier controles op uitgevoerd? Het zorgt voor het bekrachtigen van de regel, norm en het beleid.

Ondanks de verschillende definities en formuleringen kan wederom gezegd worden dat de grote gemene deler is dat het bij *soft controls* draait om cultuur en gedrag in de organisatie. En daarin worden cultuur en gedrag als sturings- en beheersmaatregelen gezien die richting geven aan organisaties. Ze worden wel gezien als aanvulling op *hard controls* (Jong & Graaf, 2020). Vanuit de vele *soft controls* componenten is het belangrijk eenduidigheid te creëren. Het model van Muel Kaptein (2008) geeft helder en gestructureerd een volledige weergave van *soft controls* weer. Deze componenten kunnen worden geoperationaliseerd tot een vragenlijst. Een vragenlijst heeft als voordeel dat er duidelijke uitkomsten uit naar voren komen. En omdat in dit onderzoek onder andere gebruik wordt gemaakt van een vragenlijst is de reden om de zeven cultuurdimensies (*soft controls*) van dit model in dit onderzoek te gebruiken.



2.3 Relatie tussen *soft controls* en integriteitsrisico's

Deelvraag 3; Welke theoretische inzichten zijn er over de rol van soft controls in relatie tot integriteitsrisico?

Integriteitsmanagement is het definiëren, sturen, monitoren en handhaven van integriteit (Maesschalck, 2009). Zoals genoemd kent iedereen wel de regels en procedures die worden opgesteld de zogenoemde *hard controls* of rules-based invulling van het integriteitsbeleid. Maar zoals meerder malen is aangegeven wordt de laatste tijd steeds meer aandacht gegeven aan de waarde-gedreven invulling, ook wel *soft controls* of values-based instrumenten genoemd. De meerwaarde om ook in te zetten op deze *soft controls* is dat medewerkers zelf integer gedrag gaan vertonen, doordat zij zich bewust worden van de morele waarden van de organisatie en van het belang van integer handelen (Paine, 1994). Tegenwoordig gaat het niet alleen om de organisatiestructuur, maar ook om de organisatiecultuur. Een goede balans tussen beide is hierin belangrijk (Heuvel, Huberts, Wal, & Steenbergen, 2010).

Dat de rol van *soft controls* in relatie tot integriteit steeds meer aandacht krijgt heeft te maken met dat er maar een beperkte hoeveelheid *hard controls* inzetbaar zijn. Als er te veel regelgeving ontstaat zien de leidinggevende en de managers door de bomen het bos niet meer. De omvang van de *hard controls* (procedures & regels) heeft een omgekeerd effect als er steeds meer worden toegevoegd (Wilms & Arco, 2016). Daarnaast hebben *hard controls* een beperkte reikwijdte. Dit wil zeggen dat regels en procedures vaak meer of juist minder afdekken waarvoor ze bedoeld zijn. Als *hard controls* overbodig worden gevonden omdat ze het doel missen, of als ze niet dekkend worden ervaren hebben medewerkers de mogelijkheid om bijvoorbeeld maatregelen bewust te omzeilen en grenzen van de regels en procedures op te zoeken (Wilms & Arco, 2016). Daarnaast maken nieuwe technologieën ook het inbouwen van *hard controls* in systemen steeds meer mogelijk, waardoor de aandacht verschuift naar *soft controls* (Heus & Stremmelaar, 2000). Een ander belangrijk aandachtspunt is de veranderende omgeving waarin organisatie zich in bevinden. Deze omgeving wordt steeds dynamischer en complexer wat het formeel vastleggen en inregelen steeds moeilijker maakt. In een omgeving waarbij steeds nieuw gedrag wordt gevraagd zijn *soft controls* van belang (Wilms & Arco, 2016). Mede om deze reden worden *soft controls* steeds meer als een aanvulling op de *hard controls* gezien en spelen ze belangrijke rol als het om integriteitsrisico's gaat (Jong & Graaf, 2020).

De relatie tussen *soft controls* (maar ook met *hard controls*) en integriteit wordt vanuit de literatuur beschrijven in bijvoorbeeld de *soft control* 'helderheid'. Organisaties dienen medewerkers helder en duidelijk te maken welk gedrag integer is en welk gedrag niet integer is. Een gedragscode is daarbij een belangrijk instrument (Kaptein, Rozekrans, & Groot, 2005). Maar ook de ethische cultuur kan als invloed factor worden gezien. Hieronder wordt dat deel van de organisatiecultuur verstaan waarin formele en informele mechanismen de zienswijze en het gedrag van medewerkers in het ethische domein sturen en ethisch gedrag stimuleren (Treviño & Weaver, 2003). Concreet gaat het dan om de (mate van) helderheid van de regels over de omgang met elkaar en met de organisatiemiddelen. Helderheid over de normen en regels is ook belangrijk, omdat deze dimensie de morele oordelen van medewerkers over de aanvaardbaarheid van schendingen sterk beïnvloedt (Lasthuizen K. , 2009). Helderheid gaat dus uiteindelijk om hoe medewerkers maar ook managers ervaren dat de organisatie duidelijkheid verschaft. Als de regels en procedures goed zijn opgeschreven wil nog niet zeggen dat ze worden begrepen en na eenmalige verschaffing blijven hangen (Kaptein, Rozekrans, & Groot, 2005).

Een ander belangrijk aspect wat de relatie in de theorie weergeeft is het '*Tone at the top*' principe. Dit managementconcept verwijst naar de invloed en verantwoordelijkheid van leidinggevende binnen de organisatie met betrekking tot integriteit. Het wil zeggen dat leidinggevende een voorbeeldfunctie hebben door het tonen van integer gedrag. Het gedrag van leidinggevende in de top van de organisatie bepalen voor een groot deel de bedrijfscultuur en de voorwaarde voor integer handelen (Annink, Proosdij, & Schilder, 2006). '*Tone at the top*' wordt dan ook gezien als belangrijke determinant van een organisatiecultuur. Het wordt daarom als een belangrijke sleutel voor cultuur in de organisatie gezien, onder de noemer van goed voorbeeldgedrag doet volgen. Maar naast leiderschap als voorbeeld is het communiceren van de ethische waarden en normen binnen de organisatie ook belangrijk. Dit helpt medewerkers te begrijpen wat er van hen verwacht wordt. Hierin zie je de *soft controls* 'helderheid' en 'uitvoerbaarheid' terug. Het topmanagement zorgt ook voor de implementatie van het integriteitsbeleid en is tevens verantwoordelijk voor de (*soft control*) handhaving. Zij zorgen ook voor consequenties als een integriteitsrisico zich heeft uitgemond tot een integriteitschending. Als laatste punt moet het topmanagement open en transparant zijn



waarin medewerkers zich veilig voelen om zorgen over ethische kwesties te uiten waarin transparantie wordt aangemoedigd. (Rijsenbilt, Lycklama à Nijeholt, Strohmaier, & Koster, 2022) De *soft controls* 'transparant' en 'bespreekbaarheid' worden hier beschreven. Dat leiderschap ook een belangrijke rol vervult in het aanspreken van medewerkers is tevens de laatste soft control. Zo zie je dat verschillende *soft controls* hierin naar voren komen met betrekking tot integriteitsrisico's. Het maakt ook duidelijk dat de samenhang van verschillende aspecten van *soft controls* door elkaar heenlopen in verschillende contexten als het om integriteitsrisico's gaat.

De theoretische inzichten over de rol van *soft controls* in relatie tot integriteitsrisico's wijzen op het belang van informele, gedrag beïnvloedende maatregelen naast formele regels. De *Soft controls* zoals genoemd en de samenhang hierin spelen een cruciale rol bij het beïnvloeden van gedrag van medewerkers in de organisatie en kunnen bijdragen aan het verminderen van integriteitsrisico's.



3. Onderzoek ontwerp

De besproken literatuur over integriteit en de *soft controls* wordt in dit hoofdstuk de methodologie beschreven. De methode dataverzameling, analysemethoden en het onderzoeksdesign zijn gebruikt voor het uitvoeren van dit onderzoek. Om af te sluiten met de kwaliteitscriteria die van toepassing zijn.

3.1 Onderzoeksdesign

Hieronder is de aanpak voor het methodologisch verantwoorden van het onderzoek beschreven over de aanwezigheid van *soft controls* binnen de brigade Caribisch gebied. Om antwoord te geven op de hoofdvraag:

“In hoeverre zijn soft controls, zoals onderscheiden door het model van Kaptein, aanwezig binnen de brigade Caribisch gebied van de Koninklijke Marechaussee en op welke wijze draagt dit bij aan het verminderen van integriteitsrisico’s?”

Is gebruik gemaakt van een mixed methods design. Dit houdt in dat het onderzoek een kwalitatief onderzoek in combinatie met kwantitatief onderzoek is. Door deze methode van onderzoek zal meerdere methodes toepassen doormiddel van enquêtes en interviews (mixed-methodology design) (Verhoeven, 2018). Het onderzoek zal meer beschrijvend van aard zijn en richt zich op interpretaties, ervaringen en betekenis (Qualitative research). Er is gekozen voor deze combinatie omdat het kwantitatief onderzoek enkel de aanwezigheid van *soft controls* weergeeft. Om meer inzicht te krijgen welke *soft controls* een bijdrage leveren voor het verminderen van integriteitschendingen en de mogelijke samenhang tussen de *soft controls* is met alleen een kwantitatief onderzoek het moeilijker vast te stellen. Het kwalitatief onderzoek als hoofdonderzoek, wordt zo aangevuld met (enige) kwantitatieve gegevens ter onderbouwing van de kwalitatieve resultaten (Boer, 2006). Kwantitatief onderzoek kan in dit onderzoek een toevoeging zijn op het kwalitatief onderzoek door inzicht te geven in de perspectieven van de medewerkers van de brigade als het om de relatie en vermindering van integriteitschendingen gaat. Ook kan er door deze manier van onderzoek gekeken worden naar de relatie of samenhang tussen de *soft controls*. Door deze combinatie kan er een vollediger antwoord gegeven worden op de onderzoeksvragen.

3.2 Research Design

3.2.1 Literatuurstudie

Om antwoord te geven op de eerste drie theoretische deelvragen; *“Wat wordt verstaan onder Integriteitsrisico’s? Wat wordt er verstaan onder soft controls?”* en *“Welke theoretische inzichten zijn er over de rol van soft controls in relatie tot integriteitsrisico’s?”* is er een literatuurstudie uitgevoerd. Hierin is gekeken naar bestaande wetenschappelijke literatuur om vanuit deze bestaande inzichten een analyse met betrekking tot deze deelvragen te maken. Vervolgens is er naast literatuur ook naar interne documentatie, beleidstukken en rapporten gekeken, mede om ook antwoord te kunnen geven op de vierde deelvraag; *“Op welke wijze wordt er invulling gegeven aan integriteit en soft controls binnen de brigade Caribisch gebied van de Koninklijke Marechaussee?”*. De resultaten van de literatuurstudie over de eerste drie deelvragen zijn in het vorige hoofdstuk het theoretische kader terug te vinden. De resultaten van de vierde deelvraag is in het volgende hoofdstuk 4 beschreven.

3.2.2 Kwantitatieve onderzoeksmethode

De onderzoeksopzet heeft een kwantitatieve gedeelde doormiddel van een enquête. Deze methode is zeer geschikt om antwoord te kunnen geven op de twee empirische deelvragen; *Wat wordt door de medewerkers verstaan onder integriteitsrisico’s binnen de brigade?* En *In hoeverre ervaren medewerkers van de brigade de aanwezigheid en bijdrage van soft controls als het om integriteitsrisico’s gaat?* Ook brengt deze methode meerdere voordelen met zich mee zoals bijvoorbeeld snelle toegang tot de medewerkers binnen de brigade Caribische gebied, lage kosten, anonimiteit en toegankelijkheid. De anonimiteit is hierin de belangrijkste factor mede door het onderwerp integriteit in combinatie met de hiërarchische lijnstructuur in de organisatie. Nadelen van een enquête is de beperkte mogelijkheid tot nadere uitleg, de kans op lage respons,



de enquête kan niet te lang en te moeilijk zijn, het niet naar waarheid wordt ingevuld, de techniek die ons in de steek kan laten en de omgeving waar de enquête wordt gemaakt kan negatieve invloed hebben.

In de enquête wordt gebruik gemaakt van zowel gesloten vragen (structured questions) als open vragen wat de medewerker de gelegenheid geeft om zijn eigen bewoording te kiezen (unstructured questions). Een belangrijk onderdeel in dit onderzoek zijn de 'disguises questions'. Gezien het onderwerp 'integriteit' en 'Soft Controls' kan het zijn dat de medewerkers niet geheel eerlijk de vragen beantwoorden. Door het gebruik te maken van 'disguised questions' (een techniek dat medewerkers een waar gevoel kunnen uiten) wordt geprobeerd stereotype gewenste antwoorden geven te vermijden. In de enquête wordt ook gebruik gemaakt van beoordelingsschalen (rating scales). Hierdoor wordt de optie geboden om geen antwoord te geven, zodat de geënquêteerd niet gedwongen wordt een keuze te maken. Er zal voor de gewenste data gebruik worden gemaakt van likertschalen (Likert, 1932). Vooral omdat de mate van aanwezigheid van *soft controls* gemeten zal worden aan de hand van de theorie van Kaptein. Ook zal er gebruik worden gemaakt van het analyse softwareprogramma SPSS met betrekking tot de resultaten van de enquêtes (Baarda, Bakker, Fischer, Julsing, & Vianen, 2021).

3.2.3 Kwalitatief onderzoeksmethode

Het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek is uitgevoerd door het afnemen van viertal interviews. Het doel van dit gedeelte is om de gegevens uit het kwantitatieve gedeelte aan te vullen. Daarnaast geeft deze methode de gelegenheid om de relatie en verbanden van *soft controls* te onderzoeken. De semigestructureerde interviews zijn afgenomen bij medewerkers van verschillende afdelingen binnen de brigade. Er is gekozen om een verdeling te maken tussen twee leidinggevende collega's en twee medewerkers zonder leidinggevende functie. Interviews zijn een geschikte methode omdat het meer inzicht geeft in de sociale verschijnselen in de taal en de ervaringen van de participanten (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Gezien het onderwerp integriteit is dit belangrijk voor het onderzoek maar spelen ook andere aspecten hierin een rol waar rekening mee gehouden moet worden. Denk hierin aan vertrouwen tussen de interviewer en participant en de waarborging van de anonimiteit. In dit interview is er gebruik gemaakt van een leidraad, maar heeft wel de mogelijkheid om op bepaalde aspecten door te vragen. Ook geeft de leidraad voldoende ruimte om uit te wijken of over zijn/haar eigen ervaringen te vertellen.

3.3 Dataverzameling

De gegevensverzameling uit de literatuurstudie, kwantitatieve en kwalitatieve gedeeltes zal d.m.v. een beschrijvend onderzoek zijn (descriptive study). Dit geeft een overzicht van het integriteitsbeleid en de integriteitsrisico's binnen de Brigade, daarnaast wat *soft controls* zijn en in hoeverre deze binnen de brigade aanwezig zijn. Om vervolgens te bepalen of er een relatie is tussen *soft controls* en wat de belangrijkste zijn die een bijdrage kunnen leveren voor het verminderen van integriteitschendingen. Binnen dit onderzoek wordt er gekeken naar het verleden en hoe medewerkers dit in relatie tot *soft controls* beoordelen. Om vervolgens te kijken welke een bijdrage kunnen leveren voor het verminderen van integriteitschendingen (ex post facto design). Het betreft in dit onderzoek van een contextuele analyse van enkele gebeurtenissen of condities en hun onderlinge relaties (case studies) (Baarda, Bakker, Fischer, Julsing, & Vianen, 2021). Dit heeft ook te maken omdat de gevoeligheid van het onderwerp waarin anonimiteit een rol speelt (communication study). De gegevensverzameling zal gebeuren door het analyseren van de enquêtes en interviews. Omdat de interviews worden afgenomen en de enquêtes worden uitgezet in de huidige realiteit van de werkvloer hoeft er geen situatie gesimuleerd te worden (field conditions). Omdat het niet tijdsgebonden zijn de interviews binnen een korte periode achter elkaar afgenomen en is de enquête in één keer worden uitgezet (Cross-sectional studies). Dit geeft wel aan dat de uitkomst voor dit moment geldt en als je wil onderzoeken of dit in de tijd verandert je in de toekomst hetzelfde onderzoek over meerdere jaren moet uitvoeren (longitudinal studies) (Baarda, Bakker, Fischer, Julsing, & Vianen, 2021). De enquêtes zullen met achtergrond en voorinformatie worden aangeboden.

3.4 Operationalisatie

Door het operationaliseren worden theoretische begrippen meetbaar gemaakt (Verhoeven, 2018). In dit geval zijn de integriteitstypologieën zoals beschreven in de theorie geoperationaliseerd om te kunnen meten in de enquête. Om inzicht te krijgen in integriteitsrisico's binnen de Brigade Caribisch gebied zijn



respondenten gevraagd in de enquête of ze binnen hun plaatsing tegen integriteitsrisico's zijn aangelopen. Dit is gedaan door de volgende vraag te stellen aan de respondenten; "*Tijdens de plaatsing binnen de Brigade Caribisch gebied ben ik tegen integriteitsrisico's aangelopen omdat ...*" vervolgens zijn het type integriteitschendingen weergegeven en kunnen ze op een 5-punts Likertschaal aan geven hoe vaak ze tegen een integriteitsrisico zijn aangelopen. De Likertschaal bestaat uit 1 'nooit', 2 is 'eenmalig', 3 is 'af en toe', 4 is 'regelmatig' en 5 is 'vaak'. Deze vraag is vanuit hun eigen beleving geformuleerd en is nog een keer gevraagd vanuit het perspectief van een collega. De verschillende type integriteitsschendingen worden weergegeven doormiddel van een voorbeeld zodat de respondenten een beeld hebben wat er bedoeld wordt. Hierdoor voorkom je dat iedere respondent zijn eigen perceptie heeft bij een breed gedefinieerde typologie. Door het type integriteitschending vanuit de typologie van Lasthuizen, Huberts, & Heres (2011) op deze manier weer te geven is de operationalisatie voor iedereen hetzelfde en kan je eenduidig meten. Daarnaast voorkom je door voorbeelden te gebruiken dat integriteitschendingen worden overdreven of integriteitsoordelen wordt veralgemeniseerd, het zogenoemde integritimse (Huberts L. , 2005).

Typologie integriteitschendingen	Verwerking in enquête
Corruptie	..Dubieuze giften zijn aangeboden, werk moest verrichten waarbij de tegenpresatie niet duidelijk waren/was.
Fraude, Diefstal	...Om spullen mee te nemen die toebehoren aan Defensie.
Belangenverstremgeling	...Nevenactiviteiten uitvoert die de dienst raken.
Onfatsoenlijke behandeling van collega's of burgers en klanten	...Onbehoorlijk gedrag vertoonde tegenover collega's.
Oneigenlijk gebruik bevoegdheid	.. bevoegdheden zijn ingezet om persoonlijk doel te bereiken.
Misbruik of manipulatie van informatie	...informatie misbruikt en/of manipuleert om persoonlijk belang te dienen.
Verspilling en misbruik van spullen	..Misbruik maakte van dienstspullen.
Wangedrag in privétijd	...in vrije tijd veelvuldig wangedrag vertoonde.

Het model van Kaptein (2008) met daarin de zeven cultuur dimensies; helderheid, voorbeeldgedrag, betrokkenheid, uitvoerbaarheid, aanspreken, transparantie en handhaving worden gemeten aan de hand van samengestelde vragen die betrekking hebben op een *soft control*. Deze worden vervolgens op een 5-punts Likertschaal aangeduid door 1 'helemaal oneens', 2 is 'een beetje oneens', 3 is 'niet eens/niet oneens', 4 is 'een beetje eens', 5 is 'helemaal mee eens'. In onderstaande tabel wordt weergegeven welke dimensie in welke enquêtevraag terugkomt.

Soft control	Verwerking in enquête (vragen)
Helderheid	3, 10, 12, 22
Voorbeeldgedrag	11, 13, 17, 26
Betrokkenheid	8, 15, 19, 27
Uitvoerbaarheid	14, 22, 24, 29
Aanspreken/bespreken	9, 18, 20, 26
Transparantie	12, 16, 25, 28
Handhaving	21, 23, 30

3.5 Sampling design

Steekproefontwerp is aan de hand van een aantal facetten. (target population) De Koninklijke Marechaussee bestaat uit +/- 7000 medewerkers verspreid over meerdere brigades, elke brigade heeft grotendeels een zelfde orde van grote van +/- 250 medewerkers. In dit onderzoek wordt hij uitgevoerd onder de medewerkers van Brigade Caribisch gebied. De operationele medewerker (case) wordt er gekeken naar functie (veralgemeniseerd), leidinggevende en waar ze werkzaam zijn binnen de brigade. Om een representatief beeld te kunnen weergeven houd ik in dit onderzoek rekening met een foutmarge van 5% hierin zal ik op de populatie van een brigade van 250 medewerkers een respons moeten hebben van 152 medewerkers. Als er daarin weer rekening wordt gehouden van een 60% responspercentage zal de enquête uitgezet moeten worden onder alle 250 medewerkers. Omdat dit een hoge respons is en de wisseling van



collega's binnen de brigade groot is zal de populatie 50 medewerkers betreffen omdat de responsverwachting 30% worden aangehouden. Dit zal betekenen dat de enquête onder minimaal 150 medewerkers wordt uitgezet met dezelfde marges en respons moet hebben van 45 medewerkers.

Participanten:	Stafmedewerkers, Teamleiders en operationele medewerkers van brigade Caribisch gebied van de Koninklijke Marechaussee.
Instrumenten:	Analyse (integriteitbeleid, <i>soft controls</i> , risicomangement), Deskresearch, enquêtes, literatuuronderzoek.

Opzet: Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen operationele brigade van het Caribisch gebied. Het integriteitsbeleid, Risicomangement en *soft controls* zijn geanalyseerd. Door middel van een casestudy kan je diepgaande informatie verzamelen over de aanwezigheid van *soft controls* binnen de brigade Caribisch gebied van de organisatie.

3.6 Validiteit en betrouwbaarheid

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen is betrouwbaarheid van een meting belangrijk. Het is van belang dat er rekening wordt gehouden met de factoren die de betrouwbaarheid beïnvloeden (Baarda, Bakker, Fischer, Julsing, & Vianen, 2021). Elke factoren die worden genoemd zijn bijvoorbeeld de omgeving. Is er veel ruis aanwezig voor de onderzoeker of bij de onderzochte. In dit onderzoek is daarom voldoende tijd in de agenda's gereserveerd en heeft het interview in een van ruis afgesloten ruimte plaatsgevonden. Een andere factor is bijvoorbeeld het welzijn van de onderzoeker of de onderzochte. Heeft hij een slechte dag en is zijn humeur negatiever dan normaal, dan kan het zomaar zijn dat de resultaten in het onderzoek negatiever uitvallen dan in normale omstandigheden. Om deze reden zal ernaar gevraagd worden en kritisch naar eigen welzijn worden gekeken op moment van afname. Er kan ook gedacht worden aan onduidelijkheden van de vragen of antwoordmogelijkheden in bijvoorbeeld de enquête. Daarom is voorafgaand een pre-check gedaan intern en bij de onderzoekbegeleiders. Om de betrouwbaarheid te waarborgen is het van belang dat het onderzoek zo is opgesteld dat als het onderzoek later nogmaals wordt uitgevoerd vergelijkbare resultaten genereerd. Mede hierdoor is in dit onderzoek de verzamelde data toegestuurd naar de onderzochte om het te kunnen controleren of eventueel te kunnen aanvullen. Ook zal er gebruik worden gemaakt van opname apparatuur zodat de gegevens zo betrouwbaar mogelijk worden overgedragen.

Een tweede element om iets te zeggen over de betrouwbaarheid is door gebruik te maken van homogeniteit (Baarda, Bakker, Fischer, Julsing, & Vianen, 2021). Door in de vragenlijsten hiervan gebruik te maken kan je een construct meten. Dit wil zeggen dat er meerdere vragen met elkaar samenhangen om hetzelfde te kunnen meten. Door meerdere samenhangende vragen te stellen over één bepaalde *soft controls* wordt in dit onderzoek homogeniteit gegenereerd. Het laatste element wat een belangrijke is om te onderkennen is de rol van de onderzoeker. Bij kwalitatieve studies is de onderzoeker verantwoordelijk voor de dataverzameling. Maar hij is ook verantwoordelijk voor de interpretatie daarvan (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Hierdoor is het belangrijk dat aannames en persoonlijke overtuigingen zoveel mogelijk vermeden worden. Door tijdens de interviews voldoende afstand te bewaren om persoonlijke innemingen in het gesprek zoveel mogelijk probeert te voorkomen, maar hierbij wel voldoende inlevend vermogen en empathie toont om het onderwerp integriteit bespreekbaar te maken.

Validiteit wil zegen dat je meet wat je wilt meten. En één van de belangrijkste bedreigingen van de validiteit is sociaal wenselijkheid (Baarda, Bakker, Fischer, Julsing, & Vianen, 2021). Het onderwerp integriteit kan heel gevoelig zijn. Zo wordt er vanuit de organisatie zeer terughoudend gedaan over open publicatie van dit onderzoek. Daarnaast kan er een verhoogde kans zijn dat door de gevoeligheid over het onderwerp de kans op sociaal wenselijke antwoorden vanuit de respondenten bestaat. Om toch de validiteit van dit onderzoek zoveel mogelijk te waarborgen zal dit onderzoek niet volledig openbaar worden gepubliceerd. Daarnaast zal er veel aandacht worden besteed om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen. De functieomschrijvingen zullen met algemene benamingen worden aangeduid of achterwegen worden gelaten. Ook de aanduidingen zullen met genderneutrale voornamen worden benoemd en in de beantwoording gecontroleerd worden of deze niet te herleiden zijn naar het individu. Door in te zetten op de anonimiteit wordt de kans op sociaal wenselijke antwoorden verkleind.



4. Integriteit & Soft Controls

Deelvraag 4; Op welke wijze wordt er invulling gegeven aan integriteit en soft controls binnen de brigade Caribisch gebied van de Koninklijke Marechaussee?

Het integriteitsbeleid moet op elk niveau binnen de organisatie terugkomen. Het beeld dat een integriteitschending alleen gebeurt door de zogenoemde “rotte appels” in de organisatie is al achterhaalt, ook morele kwesties en organisatorische omgeving zijn belangrijke factoren (Kish-Gephart, Harrison, & Klebe Trevino, 2010). Ondanks dit gegeven zijn leidinggevende binnen defensie geneigd om integriteitschendingen als een los incident te beschouwen (Timmermans, Bogers, Bertrand, & Beeres, 2021). Omstandigheden en de situatie spelen altijd een rol bij integriteitschendingen. Hierdoor ligt ook een gedeelde verantwoordelijkheid bij de organisatie in het niet-integer gedrag van de medewerker. Dit gegeven is juist belangrijk als het om effectief integriteitsbeleid gaat. Risicomanagement omvat het onderdeel van identificeren, evalueren en beheersen van onzekerheden om de kans (risico) op integriteitschendingen met daarbij horende negatieve effecten te verminderen. Naast beleid, procedures, regels en richtlijnen zijn ook gerichte cultuurinterventies om het integriteitsmanagementmodel tot uitvoering te brengen. De gegeven *soft controls* zijn hierin dus een belangrijk aspect. Daarnaast is het belangrijk dat de aandacht voor integriteit een plek heeft in de primaire werkprocessen. Het is dan ook niet voldoende om integriteit als afgebakend onderwerp te behandelen of dit bij aparte integriteit functionarissen te beleggen (Hoekstra, Huberts, & Montfort, 2021).

4.1 Integriteit binnen het Ministerie van Defensie

Het uitgangspunt van het integriteitsbeleid van Defensie is het moreel juist oordelen, beslissen en handelen, waarbij rekening wordt gehouden met de rechten, belangen, en wensen van alle betrokkenen. Om hier uitvoering aan te geven is de Gedragscode Defensie hierin het fundament voor het integriteitsbeleid om in te schatten wanneer er sprake is van moreel juist handelen. De gedragscode is een soort richtlijn over welk gedrag we van elkaar mogen verwachten. Als een integriteitschending plaatsvindt, wordt dit vaak gezien als direct schenden van de Gedragscode en gedragsregels van de Defensie (Wessels & Craaikamp, 2022).

Als we het nu over integriteit hebben wordt er binnen Defensie het volgende verstaan:

“[Het] respectvol met elkaar (en met anderen) omgaan, waarbij rekening wordt gehouden met de rechten en belangen en wensen van alle betrokkenen.”

De doelen die Defensie op het gebied van integriteit stelt zijn, professionaliteit en verantwoordelijkheid bij de uitvoering van taken, omgangsvormen gericht op het voorkomen van onbehoorlijk en ongewenst gedrag, misbruik van bevoegdheden en belangenverstrengelingen. Het tegengaan en waar nodig melding maken van (vermoedens van) integriteitsschendingen. Hierbij is het doel om deze meldingen te onderzoeken en rechtvaardige maatregelen te treffen en te leren van deze schendingen. Om deze doelen te halen is het belangrijk inzicht te hebben in de gedragscode omdat hiernaar elke keer verwezen wordt.

De gedragscodes bij Defensie luiden als volgt;

- Veiligheid: ik werk veilig. Onveilig of ongewenst gedrag maak ik bespreekbaar of mijd ik.
- Vertrouwen: ik zorg dat mijn collega's en de samenleving op mij kunnen vertrouwen.
- Verbondenheid: ik werk samen, help anderen, sta open voor feedback en spreek aan.
- Verantwoordelijkheid: ik toon vakmanschap en neem verantwoordelijkheid in mijn werk.

Uit deze bovengenoemde gedragscodes vloeien de volgende gedragsregels;

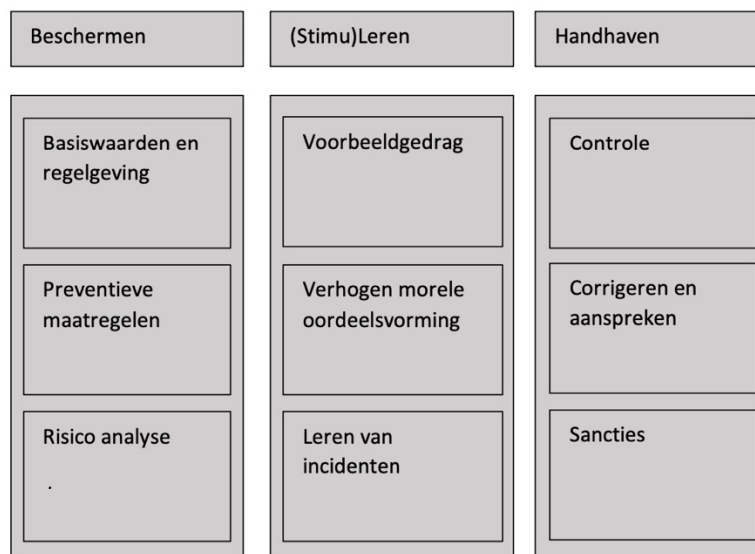
- Grondhouding en eigen gedrag: denk hierbij aan het afleggen van een eed of belofte.
- Onafhankelijke medewerkers: denk hierbij aan relatiegeschenken en het vervullen van nevenfuncties die belangenverstrengeling tot gevolg kunnen hebben.
- Managementinstrumenten: denk hierbij aan het in kaart (laten) brengen van kwetsbare processen en functies door leidinggevend (Wessels & Craaikamp, 2022).

Dat de bovengenoemde gedragscodes en gedragsregels een beleidskader biedt, roept dat tegelijkertijd vragen op over de wijze hoe hier invulling aan gegeven wordt. De interpretatie en uitwerking in de praktijk blijft de uitdaging. Mede om deze reden heeft de KMar als afgeleide van onder andere de gedragscodes en gedragsregels haar eigen integriteitsbeleid geformuleerd (Rinsampessy & Heres, 2020).

4.1.1 Integriteit binnen de Koninklijke Marechaussee

Als de integriteit van een medewerker in het geding is kan dit, zoals in het voorbeeld uit de inleiding, vergaande gevolgen hebben voor de medewerker (KMar-collega) zelf en de KMar organisatie in het geheel. Daarom is er vanuit de organisatie het integriteitsbeleid KMar. Het 'handhaven', het 'beschermen' en het 'stimuleren' vormen samen het managementmodel integriteit van de KMar. Het integriteitsbeleid van de KMar dienen - naast het handhaven en stimuleren van integriteit - de medewerkers tegen elke vorm van integriteitschendingen beschermd te worden. De KMar ondersteunt dit met allerlei middelen, zoals een gedragscode, trainingen, een netwerk van vertrouwenspersonen en integriteitsadviseurs. Om de waarden van de gedragscode in de dagelijkse praktijk concreet te maken, is er regelgeving welk gedrag de KMar waardeert en welk gedrag niet wordt geaccepteerd. De kaders voor het gedrag staan in allerlei wetten, voorschriften en reglementen. Het zijn vooral preventiemaatregelen die onder 'beschermen' vallen. Het 'stimuleren' zit hem vooral op het opleiding/trainen en bewust maken van collega's m.b.t. integriteit. Daarnaast om te leren van fouten heeft het lessons learned principe een belangrijke rol binnen de organisatie. Het laatste thema 'handhaven' is binnen de organisatie de sectie interne onderzoeken (SIO). Deze sectie voert intern onderzoek uit naar niet rechtmatige handelingen en gedragingen van medewerkers van de KMar in zowel privé- als diensttijd.

Het Integriteitsbeleid van de KMar wordt dus concreet gemaakt in het managementmodel integriteit Koninklijke Marechaussee. Door de aspecten uit het model te doorlopen kan het bevorderen van integriteit concreet worden gemaakt. Vanuit deze visie is integriteit een verantwoordelijkheid van iedere individuele medewerker. Daarnaast is het primair een lijnverantwoordelijkheid (Rinsampessy & Heres, 2020).



Afb. 4.1 integriteitsmanagementmodel KMar.

4.1.2 Integriteit binnen de brigade Caribisch gebied

De brigade Caribisch gebied voert haar taken uit in de Caraïben. In haar taakstelling is het werken en samenwerken in en voor verschillende landen en culturen een andere context dan in Nederland. De organisatie opereert in een krachtenveld van lokale en internationale partners. Daarbij is het wonen op een eiland, letterlijk en soms figuurlijk op grote afstand van de KMar-organisatie in Nederland. Dit gegeven kan inherente integriteitsrisico's met zich meebrengen. Vanuit de organisatie is er aandacht voor integriteit in het gebied geweest door in 2015 een Quickscan uit te voeren om de integriteitsrisico's in kaart te brengen.



Deze is in 2019 geactualiseerd. Als laatste is het cluster integriteit KMar in 2021 in het Caribisch gebied geweest. Doormiddel van werkbezoeken, gesprekken met- en trainingen aan personeel is een beeld gevormd van de werkzaamheden, de specifieke context van mogelijke integriteitsvraagstukken. Vanuit een preventieve opzet is een advies geschreven voor brigade Caribisch gebied KMar om op duurzame wijze door te ontwikkelen op het gebied van integriteit.

Vanuit het interne document zijn de integriteitsvraagstukken getracht inzichtelijk te maken om vervolgens aan de hand van het integriteitsmanagement model KMar beschermen, stimuleren en handhaven een algemeen advies te geven. De factoren die een rol spelen ten aanzien van integriteit bij de brigade Caribisch gebied die worden genoemd zijn; de topografische ligging in Zuid-Amerika met een hogere criminogene omgeving. De kleinschaligheid van de eilanden creëert verbondenheid en onderlinge afhankelijkheid met positieve effecten en ook kwetsbaarheden op het gebied van integriteit. De fysieke afstand tot de KMar organisatie en ten opzichte van eigen sociale omgeving in Nederland. De Caribische context van zon, zee en strand, complexiteit van werken met en voor lokale ketenpartners, (inter)culturele aspecten, werken op afstand, verwevenheid werk en privé, hoger besteedbaar inkomen door buitenlandtoelage, verzwarende arbeidsomstandigheden, operationele vraagstukken en positioneren in een lokaal netwerk. Door bovenstaande factoren ziet de brigade in dat integriteit als een integrale en duurzame aanpak vraagt, waarbij het integriteitsmanagementmodel KMar als leidraad wordt gebruikt. Deze preventieve opzet draagt bij aan het door ontwikkelen op het gebied van integriteit. Door doorlopend (voorafgaand, tijdens en na afloop van een plaatsing in het Caribisch gebied) aandacht te hebben voor het thema integriteit en het te borgen in voorlichtingen, trainingen en bestaande processen zoals functioneringsgesprekken worden integriteitsrisico's verkleind. Aandacht en het inzetten op thema's als nevenwerkzaamheden, financiële problematiek en psychologische veiligheid verhoogd het bewustzijn en is een mitigerende maatregel. Dit in combinatie met opleiden en trainen van medewerkers en op een aantal thema's in het specifiek leidinggevende.

4.2 Risicomanagement met betrekking tot integriteit

De eerste aanleg hoe integriteit binnen het risicomanagement wordt benoemd is te vinden in de Aanwijzing SG 984 Integriteit bij Defensie. Hierin wordt beschreven dat Defensie zorgdraagt voor aantoonbare beheersing van integriteitsrisico's door het systematisch uitvoeren van risicoanalyses en het oplossen van zwaktes in beleid, procedures en maatregelen (Wessels & Craaikamp, 2022). Een eerste belangrijke stap is het signaleren van integriteitsrisico's om vervolgens de juiste maatregelen te kunnen nemen om deze risico's te beperken. Binnen de organisatie zijn situaties steeds complexer wat processen en functies kwetsbaar kunnen maken. Deze kwetsbaarheden kunnen een extra risico met zich meebrengen. Het is daarom belangrijk deze kwetsbaarheden in kaart te brengen, zoals onnodige verleidingen, kans op onterechte beschuldigingen of meer kans op integriteitsschendingen. Het in beeld brengen en analyseren van de risico's en kwetsbaarheden draagt bij aan het bevorderen en bewaken van de integriteit. Op basis van de uitkomst van de risicoanalyses kunnen gericht bevorderende of mitigerende maatregelen worden genomen. Risicoanalyses kunnen als bevorderend instrument worden ingezien, maar ook als koppeling naar bewaken van integriteit (Geraets, 2018).

Vanuit het managementmodel integriteit KMar en het plan aanpak sociale veiligheid (Versterking van de sociale veiligheid binnen Defensie, 2021) is het zicht krijgen op kwetsbaarheden een belangrijk aspect. In het integriteit managementmodel is onder de pijler "beschermen" risicoanalyse geplaatst. Om de medewerker te kunnen beschermen zal men de potentiële kwetsbaarheden zorgvuldig in kaart moeten brengen door middel van risico-inventarisatie. Welke integriteitsrisico's zien we nu, en welke komen er daar in de toekomst mogelijk bij en welke preventieve of (beheers)maatregelen kunnen hiertegen worden genomen? Hiervoor wordt het format risicotabel ook wel risicomatrix genoemd voor gebruikt. Het wordt vanuit de invalshoek bekeken om de vraag hoe kwetsbaar een proces is. Als medewerker van de KMar en bepaalde functies in het bijzonder zijn kwetsbaar voor dreigingen van binnenuit. Door de integriteitsrisico's inzichtelijk te maken kan er zorg gedragen worden voor een betere beheersing, zo kan worden voorkomen dat ongewenste situaties zich in de toekomst wellicht (weer) voordoen of voortduren. In het integriteitsbeleid wordt aangegeven dat een risicoanalyse is gericht op de integriteit van de organisatie en niet op de integriteit van personen. Een risicoanalyse is gericht op toekomstgericht ontwikkelen, leren en verbeteren. Er is vanuit de KMar een tool beschikbaar die het mogelijk maakt om zelf aan de slag te gaan met een beknopte risicoanalyse, hierbij kunnen alle risico-onderwerpen besproken worden en snel inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Dit wordt gedaan aan de hand van een risicomatrix.



Risicomanagement is een middel om dit inzichtelijk te maken en daarom onderdeel van het integriteitsbeleid. Door het in kaart brengen van integriteitsrisico's kunnen beheersmaatregelen worden getroffen om de risico te verkleinen (Geraets, 2018).

4.3 Soft Controls in de organisatie

Als er wordt gekeken naar de invulling van *soft controls* binnen de organisatie komt dit als eerste terug in hoofdstuk 4.1. Daarin staat dat de gedragscode een soort richtlijn is waarin staat welk gedrag van elkaar verwacht wordt. Dit is in het model van Kaptein (2008) de eerste *soft control* 'helderheid'. Want hierin gaat het over of de verwachting helder is. De *soft control* 'handhaven' lees je in dezelfde alinea terug. Deze behandelt welke maatregelen worden getroffen als de integriteit geschonden wordt. Om vervolgens lering te kunnen trekken uit deze schendingen wordt behandeld in de *soft control* 'transparantie'. Als er verder wordt gekeken naar de gedragscode wordt in de eerste pijler 'veiligheid' genoemd. Hierin staat: "*ik werk veilig. Onveilig of ongewenst gedrag maak ik bespreekbaar of mijd ik*". Het aanspreken/bespreekbaar maken is ook weer terug te vinden onder de zesde *soft control* in het model van Kaptein (2008). Deze *soft control* behandelt of dilemma's genoeg worden besproken, en of collega's worden aangesproken op hun gedrag. De andere pijlers binnen de gedragscode die beschreven worden zijn *vertrouwen, verbondenheid* en *vertrouwelijkheid*. Hierin komt de *soft control* 'betrokkenheid' in terug. Hierin wordt bijvoorbeeld geschreven dat de mate waarin verbondenheid gevoeld wordt met het uit te voeren beleid, van invloed is op het gedrag.

Kijkend naar de verdere vertaling van de gedragscode, binnen het onderwerp integriteit Defensie, komen de *soft controls* naar voren. Er is een vertaalslag gemaakt naar integriteitsmanagementmodel KMar. Hierin lees je in de hoofdpijl terug dat dit bestaat uit 'beschermen', '(stimu)leren' en 'handhaven'. De sub thema's die hieronder worden weergegeven zijn de volgende *soft controls* gelijk zichtbaar. Onder 'beschermen' is dit regelgeving, basiswaarden als *soft control* 'helderheid'. De pijler (stimu)leren geeft de *soft control* 'voorbeeldgedrag' weer. En in het laatste punt 'handhaven' wordt de *soft controls* 'bespreekbaarheid/aanspreken' genoemd.

Hoe om te gaan met integriteitsrisico's binnen het Ministerie van Defensie is vervolgens extra vertaald door de KMar organisatie. De Brigade Caribisch gebied is daar verder in doorontwikkeld en heeft daarin de voorkomende *soft controls* meegenomen. Zo heeft de Brigade een eigen themagroep die bepaalde integriteitsrisico's onder de loep neemt. Een voorbeeld hiervan is dat ze de wet- en regelgeving over nevenwerkzaamheden verduidelijken binnen de brigade. Dit raakt de *soft control* 'helderheid'. Daarnaast wordt gesproken over de uitvoerbaarheid en hoe dit kenbaar gemaakt dient te worden binnen de brigade. De *soft control* 'uitvoerbaarheid' komt hierin terug. Een andere doorvertaling hiervan is dat voorafgaand aan een functie binnen de Brigade Caribisch gebied er een integriteitstraining wordt gegeven door het Cluster Integriteit. Binnen de brigade zijn er leerdagen voor leidinggevende waarin het thema (de *soft control*) 'aanspreken/bespreekbaarheid' wordt behandeld. Er interne Leiderschapscursussen worden gegeven die de *soft control* 'voorbeeldgedrag' behandelen. Zoals aangegeven in de inleiding is te lezen over de integriteitschendingen van de KMar collega's dat er een duidelijke *soft control* 'handhaven' aanwezig is geweest. Dat invulling wordt gegeven aan *soft controls* is hierboven af te lezen. In dit onderzoek is het juist interessant om te onderzoeken in hoeverre deze *soft controls* aanwezig zijn en vanuit de medewerkers ook daadwerkelijk worden ervaren. Want organisatiebeleid maken en daar *soft controls* aankoppelen wil nog niet zeggen dat deze aanwezig zijn of zo ervaren worden. Als laatste is het belangrijk om te kijken op welke *soft controls* meer ingezet kunnen worden die een bijdrage leveren voor het verminderen van integriteitschendingen.



5. Resultaten & Analyse

Hieronder wordt een analyse van de resultaten van de interviews en enquêtes weergegeven. Deze analyse geeft antwoord op de deelvragen: *Op welke wijze wordt er invulling gegeven aan integriteit en soft controls binnen de brigade Caribisch gebied van de Koninklijke Marechaussee? Wat wordt door de medewerkers verstaan onder integriteitsrisico's binnen de brigade? In hoeverre ervaren medewerkers van de brigade de aanwezigheid en bijdrage van soft controls als het om integriteitsrisico's gaat?* Door het beantwoorden van deze deelvragen kan er antwoord gegeven worden op de hoofdvraag van dit onderzoek. De data worden gehaald uit de viertal interviews die gehouden zijn onder twee operationele medewerkers en twee leidinggevende medewerkers die werkzaam zijn binnen de Brigade Caribisch gebied. De enquête is uitgezet onder 259 medewerkers die werkzaam zijn binnen de Brigade Caribisch gebied. Het betrof uiteindelijk een respons van 52 respondenten. Waarvan een onvolledige respons van 7 respondenten en de volledige respons 45 respondenten betrof.

Dit hoofdstuk is verder opgebouwd in twee delen. Namelijk de twee deelvragen die apart van elkaar worden behandeld. De eerste deelvraag is; *“Wat wordt door de medewerkers verstaan onder integriteitsrisico's binnen de brigade?”* En de tweede deelvraag is; *“In hoeverre ervaren medewerkers van de brigade de toepassing en bijdrage van soft controls als het om integriteitsrisico's gaat?”*

5.1 Wat wordt verstaan onder integriteitsrisico's?

Om inzicht te krijgen in hoeverre *soft controls* aanwezig zijn binnen de brigade, welke vervolgens een bijdrage kunnen leveren voor het verminderen van integriteitsrisico's, wordt eerst inzichtelijk gemaakt wat de medewerkers onder integriteitsrisico's verstaan. Dit is gedaan door in het kwantitatieve onderzoek eerst de vraag te stellen of ze bekend zijn met de integriteitsrisico's van de brigade.

	Frequency	(valid) Precent
Volledig bekend	11	24,4
Gedeeltelijk bekend	32	71,1
Totaal niet bekend	2	4,4
Anders	0	0
Totaal	45	100

Tabel 5: antwoord op de onderzoeksvraag “in hoeverre zijn de integriteitsrisico's van de brigade bekend bij u?

De vraag of ze bekend zijn met integriteitsrisico's geeft nog geen inzicht wat ze hieronder verstaan. Het overgrote deel geeft wel aan bekend te zijn met de integriteitsrisico's. In de tabel hierboven is af te lezen dat 71% aangeeft gedeeltelijk bekend te zijn met de integriteitsrisico's van de brigade. Aan de hand van deze gedeeltelijke bekendheid van de integriteitsrisico's van de brigade zou je kunnen zeggen dat ze dan ook benoemd kunnen worden. De daaropvolgende vraag die gesteld is ging over of ze de drie voornaamste integriteitsrisico's van de brigade konden benoemen. De analyse geeft de volgende risico's weer;

Integriteitsrisico's	Frequency	(valid) Precent
Alcohol (rijden onder invloed)	24	17,78
Belangenverstengeling	9	6,67
Normvervaging	7	5,19
Drugs	5	3,7
Delen van informatie	12	8,89
Ongewenst gedrag (prive)	6	4,44
Nevenwerkzaamheden	7	5,19
cultuur	8	5,93
Misbruik van bevoegdheden	4	2,96
Kleinschaligheid (werk/prive)	8	5,93
Corruptie/omkoping	6	4,44
Misbruik van defensiegoederen	4	2,96
Wet en regelgeving lokaal	4	2,96



Geld/declaraties/schulden	3	2,22
Sociale media	2	1,48
Ondermijning	2	1,48
Sociale veiligheid	2	1,48
Urenverantwoording	2	1,48
Overige	12	8,89
Niet volledig ingevuld	8	5,93
Totaal	135	100

Tabel 6: Overzicht op de onderzoeksvraag; Als u aan integriteitsrisico's denkt binnen de Brigade Caribisch gebied. Wat zijn voor u de drie voornaamste integriteitsrisico's? En zou u deze kunnen benoemen?

In de bovenstaande tabel zijn bepaalde antwoorden samengevoegd. De antwoorden in de grootste categorie alcohol bestonden uit alcohol gebruik in privé tijd, maar ook veel in combinatie met verkeer. Om deze reden is in de samenvoeging alcohol benoemd met tussen haakjes (verkeer). Het samenvoegen van de integriteitsrisico 'het delen van informatie' bestond uit meerdere categorieën. Zoals delen van opsporingsinformatie, het lekken van informatie of onbevoegd delen van informatie. Om overzicht te behouden zijn deze antwoorden samengevoegd onder de noemer 'het delen van informatie'. De overige categorieën hadden gelijke soorten benamingen die onder de algemene term weggezet konden worden. De categorie 'overige' waren alle losse antwoorden over integriteitsrisico's die door maar één respondent gegeven waren. Dit kon als een losstaand risico beschouwd worden. Voorbeelden hiervan zijn, joyriding, huurvergoeding, voorbeeldgedrag, geweld, uitgaan of vriendjespolitiek. In de bijlage 4 staat een overzicht van de totale lijst van benoemde integriteitsrisico's. De aanvullingen vanuit de interviews komen de bovenstaande risico's ook grotendeels overeen. Daarin wordt de koppeling wel snel gelegd naar integriteitschendingen.

"Risico's zijn dingen die kans hebben op integriteitschendingen te vergroten. En dan moet je denken aan Salaris. Het niet handhaven op alcohol, het niet hebben van een duidelijke cultuur van aanspreken. Het werken in externe omgeving onder bijvoorbeeld lokaal politiekorps, en het gemis van duidelijke afspraken wat we verwachten van elkaar. Het aan de voorkant duidelijkheid geven". (Respondent 3)

Een toelichting waarom alcohol door de respondenten veelvuldig wordt aangegeven als integriteitsrisico binnen de brigade wordt door respondent 4 als volgt benoemd:

"Het risico is dus iets dat op de loer ligt dat je daar overheen gaat door allerlei zaken of randvoorwaarden. Het feit dat er hier op het eiland veel alcohol gedronken wordt en alsnog iedereen in de auto stapt. Dat is best een risico. Een schending is als je dan daadwerkelijk in de auto stapt. Maar vaak alleen zichtbaar als je gepakt wordt". (Respondent 4)

Wat nog als belangrijk aspect benoemd kan worden is dat het beleid vanuit de KMar heel duidelijk is over alcohol in het verkeer. Als je gepakt wordt met alcohol achter het stuur, zorgt dit direct voor een repatriëring naar Nederland en zelfs vaak tot ontslag van de collega. Dit is recent zoals in de inleiding is te lezen voorgevallen. Een mogelijke verklaring die aangegeven kan worden is dat de respondenten daarom dit integriteitsrisico's goed kunnen benoemen en dat ze dit risico het meeste hebben teruggegeven. Ook de andere risico's zijn overeenkomstig en komen grotendeels overeen met de typologieën vanuit de theorie. Daarom is de koppeling gemaakt in twee vragen die inzicht geven over de typologie van integriteitsschendingen (Lasthuizen, Huberts, & Heres, 2011).

De eerste vraag ging over de medewerker zelf en is als volgt voorgelegd: *Tijdens de plaatsing binnen de Brigade Caribisch gebied ben ik tegen integriteitsrisico's aangelopen omdat ...*

1= Nooit, 2= Eenmalig, 3= Af en toe, 4= Regelmatig, 5= Vaak

* Mij dubieuze giften zijn aangeboden, of ik moest werk verrichten waarbij de tegenprestatie niet duidelijk was.

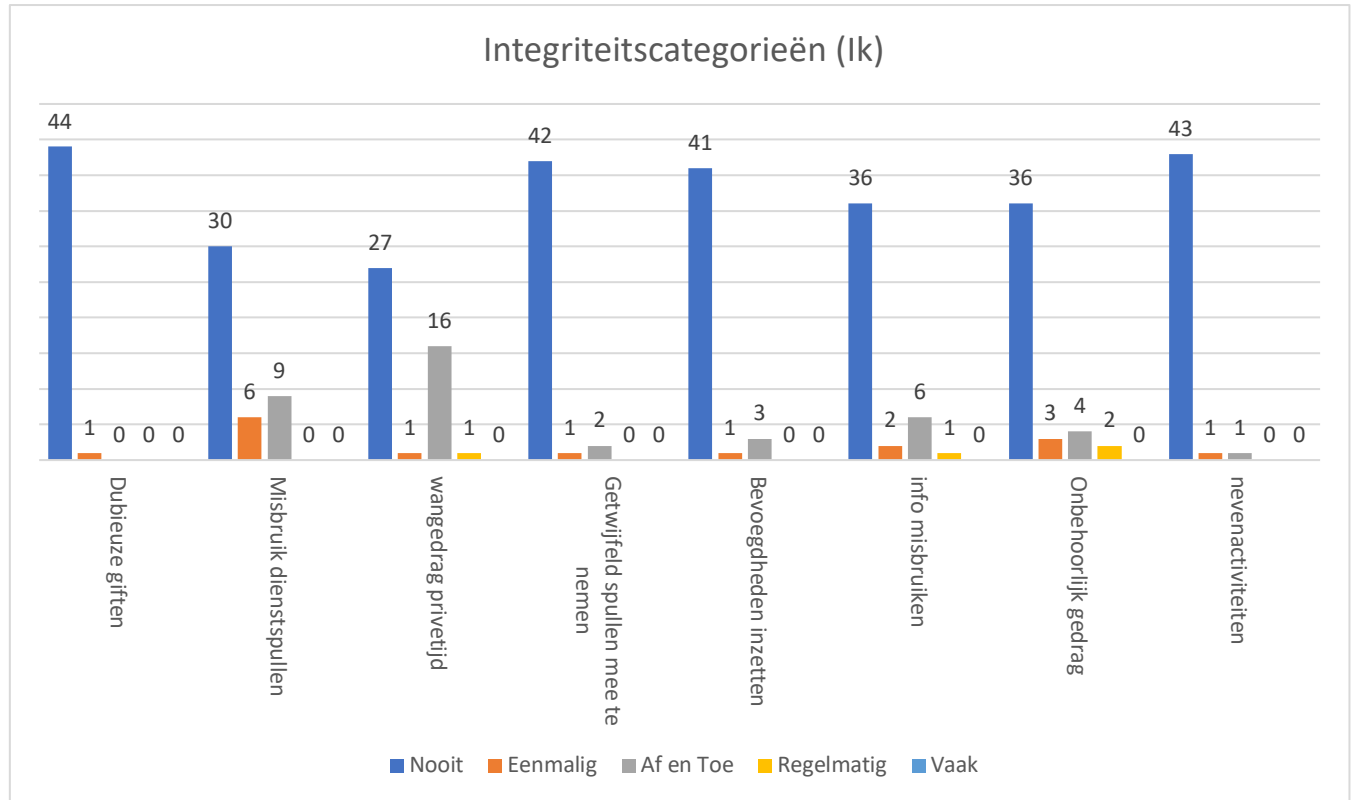
* het mij wel is overkomen dat ik twijfel of ik nu misbruik maak van dienstspullen.

* in mijn vrije tijd veelvuldig wordt geconfronteerd met keuzes die tot wangedag kan leiden.

* Ik wel eens getwijfeld heb om spullen mee te nemen wat toe hoort aan defensie.



- * Het op de loer ligt om mijn bevoegdheden in te zetten om mijn doel te bereiken.
- * ik de mogelijkheid heb om informatie te misbruiken en/of manipuleren om persoonlijk belang te dienen.
- * De kans bestaat dat ik onbehoorlijk gedrag tegenover collega's vertoon.
- * De mogelijkheid zich voor kan doen dat ik naast mijn werk nevenactiviteiten uitvoer die de dienst raakt.



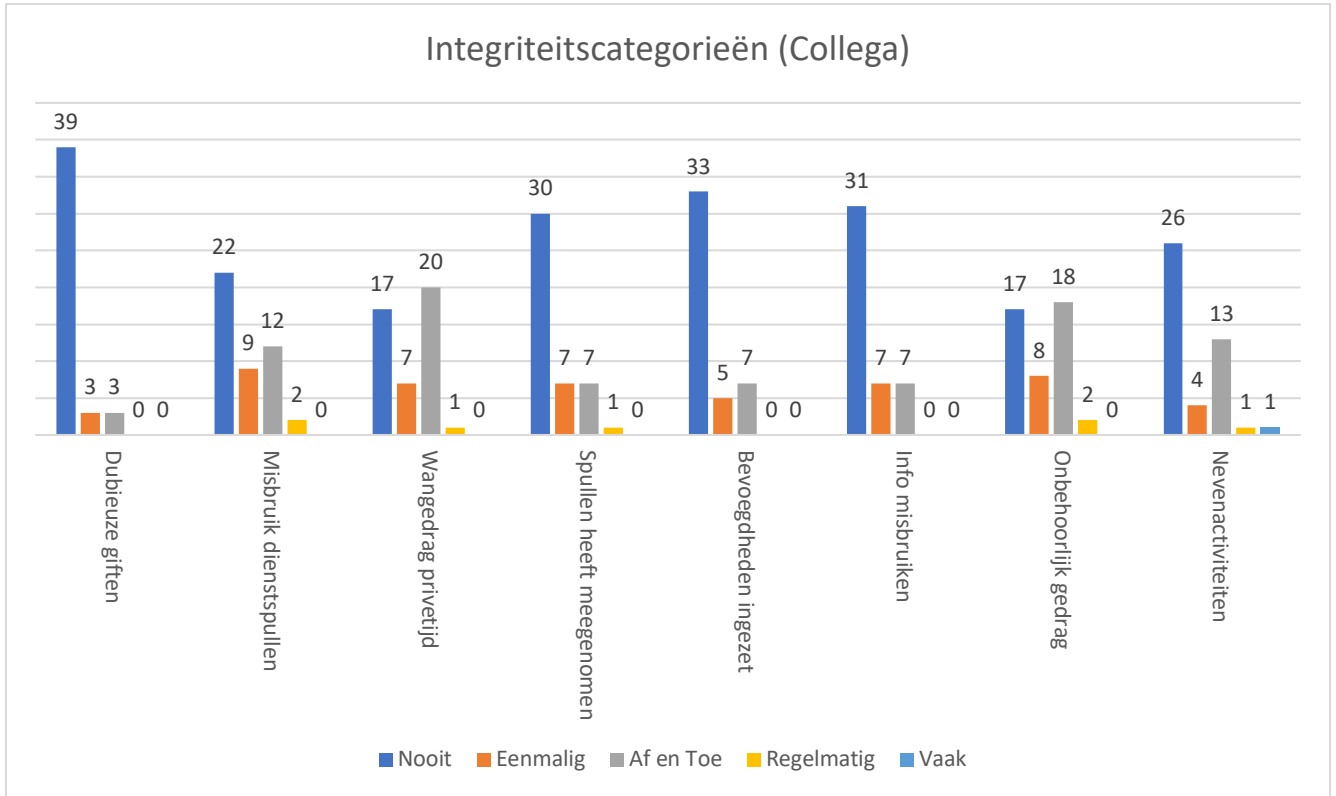
Grafiek 1: Tijdens de plaatsing binnen de Brigade Caribisch gebied ben ik tegen integriteitsrisico's aangelopen omdat ...

Vragen stellen over iemand haar eigen persoonlijke integriteit heeft natuurlijk wel een gevoeligheid of ze hierin helemaal eerlijk durven te antwoorden. De benoemde integriteitsrisico's die in de vorige vraag worden benoemd komen hierin minder naar voren. De meeste zijn wangedrag in privé tijd, en misbruik dienstspullen. Ook het risico om onrechtmatig informatie te delen wat door 12 respondenten als integriteitsrisico is benoemd, komt hierin de vraagstelling door 8 respondenten terug. Het is daarom ook relevant om te kijken of de benoemde integriteitsrisico's wel eerder worden aangegeven als het niet op de respondent zelf van toepassing is.

Daarom is de vraag vervolgens nogmaals gesteld alleen nu vanuit het perspectief van een collega. *Tijdens de plaatsing binnen de Brigade Caribisch gebied ben ik tegen integriteitsrisico's aangelopen omdat een collega....*

1= Nooit, 2=Eenmalig, 3= Af en toe, 4= Regelmatig, 5=Vaak

- * dubieuze giften heeft aangenomen, of werk heeft verricht waarbij de tegenprestatie niet duidelijk was.
- * misbruik maakte van dienstspullen.
- * in zijn vrije tijd veelvuldig wangedag vertoonde.
- * spullen heeft meegenomen wat toebehoort aan defensie.
- * zijn bevoegdheden heeft ingezet om zijn doel te bereiken.
- * informatie misbruikt en/of manipuleert om persoonlijk belang te dienen.
- * onbehoorlijk gedrag vertoonde tegenover collega's.
- * nevenactiviteiten uitvoerde die de dienst raakte.



Grafiek 2: Tijdens de plaatsing binnen de Brigade Caribisch gebied ben ik tegen integriteitsrisico's aangelopen omdat een collega....

De eerste conclusie die uit bovenstaande grafiek getrokken kan worden is dat er te lezen is dat er meer integriteitsrisico's worden aangegeven. Met als uitschieters wangedrag in privé tijd en onbehoorlijk gedrag. Ook opvallend is dat nevenactiviteiten van een score van bijna nul nu toch op de derde plek staat. Een analyse op deze twee vragen is dat er daadwerkelijk integriteitsrisico's worden waargenomen of spelen binnen de brigade Caribisch gebied. Ook is de conclusie dat de respondenten die werkzaam binnen de brigade aangeven bekend of gedeeltelijk bekend te zijn met integriteitsrisico's van de brigade deze vervolgens veelvuldig kunnen benomen en ze veelal overeenkomstig zijn. Vervolgens komen deze grotendeels terug in de typologieën van integriteitschendingen. Aangevuld door kwalitatieve gegevens wordt het samengevat in de vraag; *Wat verstaat u onder integriteitsrisico's binnen de brigade?*

"Moeilijke vraag, wat versta ik daaronder. Als ik naar mijzelf kijk zie ik dit in ons werk, het lekken van informatie. Niet alle informatie is bestemd voor de buiten wereld. We zitten hier in het Caribische gebied. Waar we veel op elkaar letten en werk en privé niet echt van elkaar gescheiden wordt. Privé zie je dingen van collega's waarvan je misschien denk... mm is dat wel helemaal integer. Ook de cultuur op het eiland waarin je mee kan laten gaan, denk hierbij aan alcohol en drugs" (respondent 2).

Het geeft een duidelijk beeld over de (deel) onderzoeksvraag. Vanuit de theorie zagen we dat integriteitsrisico's verwijzen naar de mogelijke bedreigingen en risico's die van invloed zijn op de integriteit van de organisatie en haar medewerkers. Integriteitsrisico's kunnen worden weergegeven in typologieën die helpen om integriteitschendingen te categoriseren om als geheel over hetzelfde te spreken. En nu lezen we dat deze redelijk overeenkomen met het beeld wat de medewerkers hebben over integriteitsrisico's. Het ligt niet ver naast de beschreven theorie op het gebied van de typologieën. Ook de risico's die van invloed zijn op de integriteit komen hierin duidelijk naar voren. Een belangrijk aspect over de risicoperceptie kunnen we uit deze gegevens moeilijk halen.



5.2 In hoeverre ervaren medewerkers de aanwezigheid van *soft controls* als het om integriteitsrisico's gaat?

Om inzicht te krijgen in de bijdrage van *soft controls* als het om integriteitsrisico's gaat is in dit onderzoek in eerste instantie onderzocht hoe de medewerkers deze ervaren. Dit is gedaan door in het kwantitatieve onderzoek de zeven *soft controls* van het model van Muel Kaptein (helderheid, voorbeeldgedrag, betrokkenheid, uitvoerbaarheid, aanspreekbaarheid/bespreekbaarheid, transparantie & handhaving) een score van 1 t/m 5 te geven om de aanwezigheid te meten. De vragen zijn zo geformuleerd dat de antwoorden van de respondenten (N) onder één van deze *soft controls* te schalen valt. Door meerdere samenhangende vragen te stellen over één bepaalde *soft control* wordt in dit onderzoek homogeniteit gegenereerd. Om het gemiddelde (*M*) aan te geven met de standaarddeviatie (*SD*) is ervoor gekozen om de data ook procentueel uit te schrijven. Dit is gedaan om meer beeld bij dit inzicht te geven. Als laatste wordt de data aangevuld vanuit het kwalitatief onderzoek om nog meer inzicht te genereren.

Helderheid

De vraag of de respondenten bekend zijn met het integriteitsbeleid van de KMar geeft 62,2% aan dat ze ongeveer weten wat dit inhoudt. Dit tegenover de 20% die aangeeft ervan gehoord te hebben en 15,6% aangeeft precies weet wat het inhoudt. Een enkeling 2,2% geeft aan totaal niet bekend mee te zijn. Er bekend mee zijn hoeft nog niet te betekenen dat het helder is, maar het geeft wel duidelijk aan dat het beleid redelijk de medewerkers heeft bereikt. De *soft control* helderheid komen verder in de vragen 10, 12 & 22 naar voren. De respondenten (N= 45) die werkzaam zijn binnen de brigade Caribisch gebied lijken op de schaal van 1 tot en met 5 deze *soft control* redelijk aanwezig te ervaren ($M = 3,78$ $SD = ,873$). Wat hierin opvalt is dat de antwoorden enigszins uit elkaar liggen.

De vraag of de regels en richtlijnen in het kader van integriteit volledig duidelijk zijn geeft 22,2% aan hier helemaal mee eens te zijn. Dit tegenover 26,7% dat aangeeft een beetje oneens. Hiervan 20% aangeeft hier niet eens/niet oneens mee zijn. De overige 31,1% geeft aan hier een beetje eens mee te zijn. De conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat een deel niet overtuigd is van de helderheid als het om de regels en richtlijnen in het kader van integriteit gaat, maar de meerderheid aangeeft dit wel te vinden. Deze vraag is in dit onderzoek nogmaals weggezet in een andere vorm: "*Op mijn werk zijn duidelijke normen aanwezig wat wel en niet integer is*". De score van 31,1% van de respondenten die aangeven hier helemaal mee eens te zijn ligt iets hoger dan de vorige vraag. Van de overige respondenten geeft 15,6% niet eens/niet oneens te zijn en 15,6% een beetje oneens aan. De overige 37,8% is het hier een beetje mee eens. Het opvallende is dat de respondenten de regels en richtlijnen minder helder vinden dan de aanwezige normen wat wel en niet integer is. De samenhang maar ook de complexiteit tussen de *hard controls* regels en richtlijnen en aanwezige normen en daar de *soft control* helderheid van geeft de geïnterviewde respondent het volgende aanvullend inzicht;

"Helderheid te geven op bepaalde dossiers om te zeggen daar vinden wij wat van, wij stellen daar normen in maar dat is niet altijd dekkend. Dit is ook heel interessant. Want met alcohol op rijden is in de basis heel helder. Maar het lijkt hier wel of het hier weer op nieuw een discussieonderwerp is. Alcohol is in de basis een no go en helemaal voor ons als collega's van de KMar. Maar hier moet je het weer opnieuw bespreken om twee redenen. Omdat je hier in andere omstandigheden verkeerd wat kennelijk aanzet tot meer alcohol drinken en aan de andere kant weten we dat de handhaving minimaal is, vanuit onszelf en vanuit het lokale politiekorps" (respondent 3)

Duidelijke koppeling die aangegeven kan worden is dat naast de *soft control* helderheid ook de *soft control* handhaving hierin terugkomt. Vraag 22 geeft inzicht over helderheid in de vorm of de medewerkers binnen de brigade weten waar ze terecht kunnen als het over integriteitsrisico's gaat. Bijna de helft (42,2%) van de respondenten geeft aan te weten waar ze terecht kunnen. Gevolgd door 35,6% die aangeeft hier een beetje mee eens te zijn waaruit geconcludeerd kan worden dit redelijk te weten. 11,1% niet eens/niet oneens en 4,4% een beetje oneens aan te geven. Een klein percentage van 6,7% geeft aan helemaal oneens, wat impliceert dat ze niet weten waar ze binnen de brigade terecht kunnen als het over integriteitsrisico's gaat. De aanvullende beschrijving vanuit het kwalitatieve onderzoek op de vraag: "*wat is de invloed van helderheid als het om integriteit risico's gaat?*" Kwam de volgende beschrijving naar voren die aanvullend inzicht geeft over de *soft control* helderheid.



"Ik denk dat de collega's wat bewuster van zijn en er misschien ook meer op gaan letten, ik denk dat het wel belangrijk is. Er wordt op begin mee dood gegooid en daarna hoor je er niks meer over. Als ik heel eerlijk ben weet ik als KMar collega wat er van mij verwacht wordt. Daarbij heb je het in je opleiding gehad wat je wel en niet mag. Maar met het beleid zijn we niet actief mee bezig. Niet alleen binnen de brigade maar eigenlijk in de 17 jaar dat ik bij de organisatie werk hoor je er eigenlijk weinig over." (Respondent 2)

De conclusie is dat kan worden aangegeven dat helderheid binnen de brigade gecreëerd wordt en aanwezig ervaren wordt. Daarnaast dat helderheid redelijk positief wordt beoordeeld door de respondenten. Als je kritisch kijkt geeft 26,7% aan een beetje oneens te zijn over de helderheid van regels en richtlijnen binnen de brigade. 15,6% geeft aan een beetje oneens te zijn over de duidelijke normen. Je kan concluderen dat hier een kleine winst in te behalen valt als het gaat om meer helderheid te creëren binnen de brigade.

Voorbeeldgedrag

Om inzicht te geven over de aanwezigheid van deze *soft control* zullen de resultaten van de homogene vragen 11, 17, 13, & 26 worden weergegeven. Daarnaast worden de gegevens wederom aangevuld met kwalitatieve gegevens vanuit de interviews. De respondenten (N= 45) zijn over de *soft control* voorbeeldgedrag positief ($M= 4,25$ $SD= ,75$) Om hier een beeld van te geven zijn hieronder de percentuele cijfers weergegeven op de vragen. De vraag of "*de leidinggevende het juiste voorbeeld geeft als het om integriteit gaat*" is het overgrote percentage van 64,4% hier helemaal mee eens. 24,4% is het daar een beetje mee eens. De overige 11% zit in de overige antwoord categorieën. Vanuit deze vraag is een duidelijke conclusie dat leidinggevendenden veelal het juiste voorbeeld geven. Als er wordt gekeken naar de vraag; "*Mijn leidinggevende is actief bezig hoe zij omgaan met integriteit*" wordt er meer getwijfeld. 24,4% is het er helemaal mee eens. 40% een beetje eens en 24,4% niet eens/niet oneens. Een klein percentage van 8,9% geeft aan een beetje oneens te zijn en 2,2% is het hier helemaal mee oneens.

De eerste vraag over voorbeeldgedrag wordt in vraag 17 omgedraaid door de vraag te stellen: "*Door gebrek aan voorbeeldgedrag door mijn leidinggevende heeft dit negatieve gevolgen gehad voor de integriteit binnen de brigade*". ($M=1.60$ $SD= 1.05$) Omdat nu oneens als positief wordt gezien wordt deze apart weergegeven. Omdat dit anders het gemiddelde zou beïnvloeden en de gegevens onbruikbaar zouden worden. Als je hem andersom procentueel vergelijkt komen dezelfde percentages wel overeen wat aangeeft dat ze hier vrij duidelijk over zijn. De 64.4% wordt nu 68,9%. Een beetje oneens is nu 13,3% wat iets lager is omdat de score niet eens/ niet oneens op 8,9% ligt. De andere 8,9% is het er mee eens wat een kleine stijging betreft. Het geeft wel aan dat de conclusie getrokken kan worden dat de respondenten zien dat leidinggevende goed hun best doen om het juiste voorbeeld te geven. De aanvullende gegevens versterken dit doordat respondent één aangeeft dat deze *soft control* als zeer belangrijk wordt ervaren.

"Naast dat ik het belangrijk vind, hoop ik zelf ook een voorbeeld te kunnen zijn. En daarom vind ik het wel heel belangrijk. We hebben als organisatie ook als taak de integriteit van de krijgsmacht te waarborgen. En dan is voorbeeldgedrag wel heel belangrijk" (respondent 1)

De laatste vraag hangt samen met de andere *soft controls* en heeft veel raakvlakken als het om voorbeeldgedrag gaat. Het inzicht op deze vraag heeft meerwaarde om conclusies te kunnen trekken wat een bijdrage levert om integriteitsrisico's te doen verminderen. Het ging om de vraag: "*Ik kan altijd bij mijn leidinggevende terecht kunnen als het om integriteitsrisico's gaat*". Hierin geeft 68,8% van de respondenten helemaal mee eens terug als antwoord. 24,4% geeft aan hier een beetje eens mee te zijn. De antwoordcategorieën niet eens/niet oneens, een beetje oneens en helemaal oneens scoren allemaal een percentage van 2,2%. Voorbeeldgedrag blijkt aanwezig te zijn als *soft control* binnen de brigade. Ondanks dat het als belangrijk element wordt ervaren zal het zijn aandacht moeten blijven behouden. Dit inzicht komt verder naar voren uit de kwalitatieve data.

"Je ziet ook leidinggevende die volledig loskomen van hun rol als leidinggevende. Het heeft ook een reden ze zijn vandaag leidinggevende maar morgen ook. Heeft vaak te maken met de relatie die ze hebben met de medewerkers. Hier zie je vooral dat mensen elkaar ook privé opzoeken. En dat risico's hier wel groter omdat je privé sneller met elkaar omgaat en dan dingen doet die net wat verder gaan dan gebruikelijk is hier gewoon aanwezig. En hierin is voorbeeldgedrag op feestjes en strand BBQ dus heel belangrijk hoe jij er instaat en wat je uitstraalt. Maar dat maakt het ook dat het voor leidinggevende hier ook soms heel lastig is" (respondent 3)



Eindconclusie over de *soft control* voorbeeldgedrag wordt de aanwezigheid veelvuldig ervaren. De hiërarchische organisatie, opleiding en kwaliteiten van leidinggevende worden niet onderzocht. Maar het belang van deze *soft control* vanuit de theorie 'tone at the top' (Annink, Proosdij, & Schilder, 2006) en het belang van deze *soft control* in het model van Muel Kaptein (Kaptein, 2008) geven in dit onderzoek aan deze positief aanwezig te zijn als het over het onderwerp integriteit gaat.

Betrokkenheid

Om inzicht te krijgen in de aanwezigheid van de *soft control* betrokkenheid komt uit de datagegevens van de respondenten (N= 45) naar voren dat betrokkenheid aanwezig wordt ervaren ($M= 4,02$ $SD= ,83$). De data komen uit de vragen die hierover zijn gesteld met betrekking tot de integriteitsrisico's. De eerste is: "ik voel mij actief betrokken als het om integriteitsrisico's gaat". Op deze vraag is 33,3% het daar helemaal mee eens. 37,8% geeft aan een beetje eens. 20% is het niet eens/niet oneens. 6,7% een beetje oneens en 2,2% helemaal oneens. De vraag die hierop aansluit betrof: "Ik voel mij actief betrokken bij de Brigade en haar doelstellingen?" De resultaten zijn redelijk vergelijkbaar. 40% geeft helemaal mee eens aan. 37,8% geeft een beetje eens aan en 13,3% niet eens/niet oneens. De laatste 8,8% geeft een beetje oneens en helemaal oneens terug in de enquête. Uit deze vragen kan geconcludeerd worden dat de medewerkers zich betrokken voelen omdat deze scores vrij hoog zijn. Een ander licht over de aanwezigheid van deze *soft control* kwam terug uit de data van een van de geïnterviewde respondenten. De vraag die hieraan vooraf gesteld is: "Ervaart u betrokkenheid als belangrijk element als het om integriteitsrisico's gaat?" Hierin komen verschillende percepties naar boven als het om betrokkenheid gaat.

"In hoeverre zijn de integriteitsrisico's ook echt van de brigade of zijn het de integriteitsrisico's van op dat moment de hoogste Leidinggevende. Ik vind dat altijd wel heel interessant iets. Je kan dus wel iets uitdragen maar voelt de werkvloer dat ook? Je kan wel zeggen dit vinden wij een integriteitsrisico? Maar als de werkvloer dat niet zo voelt of ziet dan kan betrokkenheid een grote rol spelen" (respondent 4)

"Ja, wat ik zeg het zou misschien wel helpen als je betrokken wordt omdat je dan meer verantwoordelijk voelt. En het helpt ook mee in de bewustwording. Je hebt natuurlijk ook altijd zaken waar je niet weet dat het integriteitsrisico's zijn. En door er mee bezig te zijn je misschien denk, ow daar heb ik nog nooit over na gedacht". (Respondent 2)

Om de aanwezigheid van deze *soft control* te benaderen vanuit de betrokkenheid in de ondersteuning geeft meer als de helft van de respondenten (51,1%) aan dat tijdens de uitvoering van hun werk ze genoeg ondersteuning voor de uitvoering van hun taken voelen. De overige 35,6% geeft aan een beetje eens en 4,4% geeft aan niet eens/niet oneens te zijn. Klein percentage van 6,7% geeft aan een beetje oneens en 2,2% geeft aan helemaal oneens. Conclusie kan hieruit gesteld worden dat de betrokkenheid voor de ondersteuning als veel ervaren wordt.

Totaal conclusie uit deze data is dat betrokkenheid in algemene zin veelvuldig aanwezig wordt ervaren. Ze voelen zich betrokken bij integriteitsrisico's, doelstellingen en ondersteuning. De aanvullende gegevens benaderen het belang van deze *soft control* en de aandacht die hiervoor moet blijven bestaan.

Uitvoerbaarheid

Deze *soft control* wordt op de schaal van 1 tot 5 door de respondenten (N=45) redelijk aanwezig ervaren ($M=3,88$ $SD= ,59$). De standaarddeviatie is redelijk overeenkomstig en het gemiddelde ligt aan de bovenzijde. Om hier inhoudelijk inzicht in te geven worden de percentages per vraag hieronder beschreven.

De vraag: "Binnen de brigade zijn regels en procedures op het gebied van integriteit die niet in lijn zijn met de uitvoering in de praktijk". De hoogste score van 44,4% geeft aan het niet eens/niet oneens te zijn wat impliceert dat het lastig is hier antwoord op te geven. Het kan ook impliceren dat veel regels en procedures wel in lijn zijn maar daarentegen ook veel niet in lijn is met de uitvoering in de praktijk. Deze gegevens worden versterkt met 26,7% wat aangeeft een beetje eens te zijn en 8,9% helemaal eens. Het aantal een beetje oneens is 11,1% en helemaal oneens is 8,9%. Om hier meer inzicht in te geven, geven de respondenten vanuit het kwalitatieve onderzoek de volgende beschrijving van deze *soft control*.

"Ik denk dat het super lastig is dat wij met lokaal werken, want daar zijn integriteitsrisico's heel anders. Die staan heel anders in de wedstrijd. Dat is best lastig om bepaalde kaders of risico's van de brigade of eigen organisatie hebt, maar je met of voor een andere organisatie werkt. Wij moeten ons heel vaak aanpassen en



dat is best lastig. En ook aftasten van onze waarden en normen en hoe werkt dat dan bij lokaal en hoe kunnen we daar mee omgaan, in het kader van uitvoerbaarheid daar mee omgaat is heel lastig". (Respondent 4)

De aanwezigheid van de uitvoerbaarheid is ook gemeten door te kijken of de medewerkers genoeg ruimte voelen om rechtmatig te handelen binnen de brigade. Daarin zijn de respondenten wel eensgezind 80% geeft aan helemaal mee eens. 11.1% geeft aan een beetje eens. Waarvan de overige 8,9% in de overige categorieën vallen. Uit deze gegevens kan je concluderen dat ze de ruimte voelen en de uitvoerbaarheid op dit aspect hoog is. Als er dan gekeken wordt naar de vraag: *"Tijdens mijn werk heb ik genoeg mogelijkheden, opleidingen en training gehad om verantwoordelijkheid te tonen als het om integriteitsrisico's gaat"*. Het geeft inzicht of er aan de voorkant van de *soft control* uitvoerbaarheid aandacht is besteed. De antwoorden op deze vraag zijn versplinterd. Een groot gedeelte van 20% geeft aan niet eens/niet oneens te zijn. Een kleine meerderheid van 35,6% is het een beetje eens en 28,9% is het helemaal eens. Maar ook 8,9% is het een beetje oneens en hetzelfde percentage is het helemaal oneens. Het merendeel is van mening voldoende aan de voorkant meegekregen te hebben maar het is niet overtuigend te noemen.

Of integriteitsrisico's altijd adequaat en direct opgepakt worden binnen de brigade geeft de meerderheid van 28,9% een beetje eens aan en 13,3% helemaal eens als antwoord. Het grootste gedeelte van 40% geeft niet eens/niet oneens terug in de enquête. 8,9% een beetje oneens en 8,9% geeft helemaal oneens aan. Deze vraag geeft inzicht in meerdere *soft controls* maar heeft ook veel raakvlakken met uitvoerbaarheid. Omdat het model van *soft controls* vaker overlap heeft wordt uit kwalitatieve data weergegeven.

"Als het om uitvoerbaarheid gaat hoe hou je dit thema binnen je team bespreekbaar en levendig? Hoe zorg je dat collega's zich ook aangesproken voelen als het een keer niet gaat. Dat zijn allemaal risico's die voor mij meespelen in de uitvoerbaarheid. Het gaat veel meer over de gesprekken die we voeren". (Respondent 3)

Je ziet hier dat uitvoerbaarheid in dit antwoord relatie heeft met de *soft control* bespreekbaarheid/aanspreken. De eerdere vraag over regels en procedures raakt ook de *soft control* helderheid. De conclusie over de *soft control* uitvoerbaarheid zie je dat de respondenten overduidelijk de ruimte voelen om rechtmatig te handelen. Maar de integriteitsrisico's wel lastig worden ervaren als ze je bijvoorbeeld werkzaam bent onder lokale Caribische instanties. Het inzicht over de aanwezigheid van deze *soft control* kan zo benoemd worden, alleen als deze specifiek wordt onderzocht zal dit waarschijnlijk andere resultaten opleveren.

Bespreekbaarheid/aanspreekbaarheid

Als het om de aanwezigheid van de *soft control* bespreekbaarheid/aanspreekbaarheid gaat geven de data vanuit de respondenten (N=45) het volgende inzicht ($M= 4,09$ $SD= ,81$). De aanwezigheid wordt als hoog ervaren en komt vanuit de volgende data naar voren. *"Binnen de brigade spreekt men elkaar aan op niet-integer gedrag"*. Het merendeel van de respondenten 60% geeft een beetje eens hierop als antwoord. Het kleinste percentage van 4,4% is het er helemaal mee eens. De overige 11.1% geeft niet eens/niet oneens terug. Maar toch een aardig percentage van 24,4% geeft een beetje oneens aan. Wat toch impliceert uit deze resultaten dat dit niet overtuigend gebeurt. Als er gekeken wordt naar de data of de respondenten binnen de brigade altijd bij iemand terecht kunnen om over mogelijke integriteitsrisico's te praten geeft wel meer als de helft 53,3% aan helemaal mee eens te zijn. 26,7% hiervan geeft een beetje eens aan en 11.1% niet eens/niet oneens. De laatste 8,8% wordt precies verdeeld tussen een beetje oneens en helemaal oneens. Om het nogmaals in een andere vorm te controleren is deze vraag soort gelijkgesteld: *"Ik kan altijd bij mijn leidinggevende terecht als het om integriteitsrisico's gaat"*. De cijfers komen hierin redelijk overeen. Zo geeft 68,8% aan helemaal mee eens. 24,4% een beetje eens. De andere categorieën scoren allemaal hetzelfde percentage van 2,2%. De laatste vraag of de respondenten zich veilig genoeg voelen om integriteitsrisico's kenbaar te maken binnen de brigade geeft 51,1% helemaal eens als antwoord. 31,1% een beetje eens, 6,7% niet eens/niet oneens, 6,7 een beetje oneens en 4,4% helemaal oneens.

"Dit is als ik het zelf ook een integriteitsrisico's zie, snap het belang en zie ook de wat de consequenties of de gevolgen kunnen zijn van een schending dan vind ik dat helemaal prima en dan zou ik iedereen daarop aanspreken. Maar als je het risico zelf niet ziet of ervaart dan vind ik het wel lastiger". (Respondent 4).

"Ik denk dat dit het belangrijkste element is. Want als wij elkaar niet meer aanspreken, wie gaat het dan doen? Daarom vind ik het belangrijks omdat het bij jezelf begint en het aanspreken van mensen inzien dat er iets fout gaat of fout kan gaan" (respondent 2).



De conclusie uit bovenstaande gegevens is dat deze *soft control* veelvuldig aanwezig wordt ervaren is binnen de brigade Caribisch gebied. De moeilijkheid zit in de excessen als het aanspreken moeilijk wordt in bijvoorbeeld moeilijke situaties of dilemma's. Maar de aanwezigheid van het aanspreken en bespreken wordt in algemene zin veelvuldig aanwezig ervaren.

Transparantie

Deze *soft control* heeft raakvlakken met helderheid maar geeft door inzicht vanuit de data uit de enquête vanuit de specifiek toegespitste homogene vragen 12, 25 & 28 het volgende beeld. De respondenten (N=45) geven gemiddeld ($M=3,76$ $SD=,719$) aan dat de aanwezigheid van deze *soft control* wel voldoende is, maar lager scoort dan de andere *soft controls*. Ook de eensgezindheid van de standaarddeviatie is hierin redelijk te zien. Om ook hierin toch een beeld te schetsen zijn de vragen met antwoord percentages uitgeschreven

De vraag (vraag 16) is niet meegenomen in de ($M=3,76$) van de *soft control*. Dit heeft te maken dat de deze vraag omgekeerd gevraagd is. Omdat het percentage van 'het eens zijn' in deze vraagstelling iets negatiefs zegt over de *soft control* transparantie. De overige vragen over transparantie geven op de schaal 1 tot 5 of ze het er mee eens zijn. Als het gemiddelde aangeeft dat ze het er mee eens zijn, kan er aangenomen worden dat deze *soft control* aanwezig is. Alleen deze vraag initieert juist met het antwoord 'helemaal mee eens' dat er geen transparantie aanwezig is. De vraag is; *Problemen rondom integriteit worden achter gesloten deuren opgelost*. Opvallend is dat 20% het hier helemaal mee eens is. Ook 35,6% een beetje eens. 24,4 niet eens/niet oneens en 15,6% een beetje oneens. Het laagste percentage 4,4% is het helemaal oneens. Conclusie op het gebied van transparantie ervaren de medewerker deze grotendeels niet.

De andere vraag was: *"Integriteitsrisico's worden altijd open kenbaar gemaakt binnen de brigade"*. Daarin komt uit de data naar voren dat 8,9% helemaal oneens aangeeft en 22,2% een beetje oneens. Wat aangeeft dat dit in hun ogen niet altijd gebeurt. 20% geeft niet eens/niet oneens aan. Waarvan 35,6% een beetje eens en 13,3% helemaal eens aangeeft wat dus concludeert zei wel vinden dat het gebeurt.

"Nou het zijn alleen echt als het uitgelopen is tot een casus. Dat wordt het wel gecommuniceerd. Kan wel paar casussen benoemen van afgelopen jaren die zijn gecommuniceerd. Maar ik weet niet in hoeverre er nog meer zaken spelen die onder de tafel worden gehouden. Maar ook hoeveel risico's er zijn en dergelijke" (respondent 2).

Een ander element van deze *soft control* is of de respondenten zich binnen de brigade veilig genoeg voelen om fouten te maken die door collega's worden opgemerkt. Daarin blijkt 44,4% het er helemaal eens mee te zijn. 42,2% een beetje eens en 4,4% niet eens/niet oneens. De overige 8,9% is een beetje oneens.

"Ik denk dat deze wel redelijk overeenkomt met helderheid. Want dan zou ik zeggen wordt er open gecommuniceerd wat de risico's zijn of wat de brigade de top 5 integriteitsrisico's zijn dan zou ik zeggen niet zo. Maar ik merk wel dat als een integriteitsrisico naar een integriteitschending gaat, dan dat onderwerp die specifieke schending, dat heeft dan op dat moment heel erg de aandacht en dan worden de kaders wel even aangescherpt. Dus in een voorstadium durf ik het niet helemaal te zeggen" (respondent 4).

Uit deze data kan aangegeven worden dat de *soft control* transparantie op het gebied van veilig voelen en het kenbaar maken van integriteitsrisico's deze als aanwezig wordt ervaren. Een duidelijke aanwezigheid over het oplossen van integriteit ervaren de medewerkers dit procentueel niet. Conclusie dat er winst te behalen valt als het om deze *soft control* gaat op het gebied van kenbaar maken van integriteitsrisico's en deze niet achter gesloten deuren op te lossen. Want zichtbaarheid maakt het mogelijk dat er wordt geleerd van (bijna) overtredingen (Wilms & Arco, 2016). Uit de data blijkt toch het merendeel dit zo te ervaren.

Handhaving

Over de *soft control* handhaving geven de respondenten (N= 45) die werkzaam zijn binnen de brigade Caribisch gebied een beeld terug dat deze *soft control* minder aanwezig is ($M=3,02$, $SD=,877$).

"Het is heel moeilijk om op de risico's van integriteit te handhaven, Ik kan niet verbieden geld uit te geven, ik kan niet verbieden geen alcohol te drinken. Maar we kunnen wel naar voren bewegen om als organisatie te zeggen dat we in overleg met de lokale politie alcoholcontroles gaan uitvoeren op eigen collega's, wat natuurlijk wel slecht voelt, maar ga maar is kijken wat er gebeurt. En als je er dan 1 of 2 pakt is het klaar."



Durven wij dat of willen wij dat, en gaan we dat breed bekend maken? Ik denk dat mensen het heel lastig vinden. Handhaven is daar waar de andere opties niet meer mogelijk zijn” (respondent 3).

Om meer inzicht te geven zijn de vragen gesteld over de *soft control* handhaving en uit het kwantitatieve onderzoek komt het volgende inzicht naar voren. “*Er worden zichtbare controles uitgevoerd als het om integriteit gaat*” geeft 44,4% aan niet eens/niet oneens. 20% is een beetje oneens en 22,2% helemaal oneens. De 11,1% die aangeven een beetje eens en een heel klein gedeelte van 2,2% helemaal mee eens. Het geeft aan dat een merendeel dit niet voldoende vindt. Op de vraag; *integriteitsrisico’s worden altijd adequaat en direct opgepakt binnen de brigade* geeft 13,3% helemaal mee eens aan. 28,9% een beetje eens en 40% niet eens/niet oneens. Een beetje oneens en helemaal oneens zijn beide 8,9%. Op de laatste vraag of *er voldoende wordt gehandhaafd* als het om integriteitsrisico’s gaat is maar een heel klein percentage van 6,7% helemaal mee eens. 35,6% een beetje eens en 42,2% niet eens/niet oneens. Een beetje oneens is 8,9% en helemaal oneens 6,7%. Het grootste gedeelte zit hiertussen in of is het er een beetje mee eens.

Op de vraag of er genoeg wordt gehandhaafd vanuit het interview; “*Ik vraag me af hoe? Dus vindt dan ook wel lastig antwoord te geven of er dan voldoende wordt gehandhaafd. Wat is genoeg? Maar integriteit is ook heel breed. We moeten ook niet alles onder integriteit gaan schalen*” (Respondent 1).

Een duidelijk inzicht dat als er over zichtbare controles wordt gesproken het merendeel aangeeft deze niet te ervaren. Maar het inzicht wel aangeeft dat er genoeg wordt gehandhaafd, omdat hierin wel een positieve aanwezigheid wordt aangegeven. De correlatie spreekt elkaar enig sinds tegen. De totaalscore over de aanwezigheid van de *soft control* handhaving is wel de laagste van de zeven *soft controls*. De bijdrage van de *soft control* handhaving zit veel ruimte om deze meer aanwezig te laten zijn, zodat dit door de medewerkers wordt ervaren.

Totaaloverzicht *soft controls*

In onderstaande tabel een totaaloverzicht van de mean weergave van de *soft controls*. Hierin is af te lezen dat handhaving en transparantie het minst ervaren naar voren komen en voorbeeldgedrag, aanspreken/bespreken als meest aanwezig naar voren komen.

Soft control	Mean (M)
Helderheid	3,78
Voorbeeldgedrag	4,25
Betrokkenheid	4,02
Uitvoerbaarheid	3,88
Aanspreken/bespreken	4,09
Transparantie	3,76
Handhaving	3,02

Of er verschil zit in de ervaring van aanwezigheid van de *soft controls* als het om integriteitsrisico’s gaat tussen de respondenten die aangeven leidinggevende te zijn (N=24) en de respondenten die hebben aangegeven dit niet te zijn (N=21) worden in onderstaande tabel genoemd.

Soft control	Mean (M) leidinggevende	Mean (M) Medewerker
Helderheid	3,84 SD ,91	3,71 SD ,84
Voorbeeldgedrag	4,23 SD ,90	4,26 SD ,54
Betrokkenheid	4,15 SD ,83	3,88 SD ,83
Uitvoerbaarheid	4,02 SD ,70	3,72 SD ,40
Aanspreken/bespreken	4,12 SD ,91	4,05 SD ,69
Transparantie	3,69 SD ,83	3,84 SD ,56
Handhaving	2,95 SD ,91	3,09 SD ,84

Het gemiddelde geven op bepaalde *soft controls* geeft inzicht van verschil in variabelen. Zo is te zien dat de *soft control* betrokkenheid meer ervaren wordt onder leidinggevende dan onder de respondenten die aan geven geen leidinggevende te zijn. Ditzelfde geldt voor de *soft control* ‘uitvoerbaarheid’. Het is omgekeerd



bij de *soft controls* 'transparantie' en 'handhaving' waarin de respondenten die aangeven geen leidinggevende te zijn dit hoger ervaren dan de respondenten die aangeven leidinggevende te zijn.

Vanuit het kwalitatieve onderzoeksgegevens wordt bekrachtigd het belang te zien van de bijdrage van *soft controls* als het om integriteitsrisico's gaat. *"We creëren op dit moment een cultuur waar we elkaar niet te veel in de weg zitten, als het werk maar gedaan wordt. Het ligt nooit aan jezelf, we creëren ook een cultuur die maakt dat we meer over elkaar praten in dit soort discussies. Het gaat over alle soft controls zoals, helderheid, duidelijkheid, aanspreken enz. en misschien wel impopulaire maatregelen moeten nemen maar dat zou je niet alleen moeten doen. En daar wordt die spannend. Want nu zet ik de weg open van zo gaan we het doen. En jouw collega zeg aaaah boeie. En dat is killing"*. (Respondent 3).

"Laat ik het nog zo zeggen dat ik hoop dat jouw onderzoek een bijdrage levert voor bepaalde duidelijk creëert welke integriteitsrisico's er binnen de brigade zijn. Want dat de soft controls die we benoemd hebben hier een bijdrage in leveren lijkt mij wel vanzelfsprekend, maar op welke we ze inzetten is mij soms nog een raadsel" (Respondent 4)

"Je ziet ook veel maar van elkaar? Je hoort ook veel meer van elkaar. Je leeft op een klein eiland. En dan is handhaving belangrijk, maar ook heldere richtlijnen, het elkaar aanspreken, De risico's spelen misschien ook wel in Nederland maar je omdat het werk en privé zo met elkaar is verbonden zie je het denk ik veel meer. Denk dat de afstand van de organisatie en Nederland ook wel is de connectie kwijt. Soms het gevoel dat we hier een eigen koers varen" (Respondent 2).



6. Conclusie

Door de resultaten en analyse van zowel het kwantitatieve als het kwalitatieve onderzoek kunnen in dit hoofdstuk de conclusies worden gegeven op de onderzoeksvragen. Door eerst conclusies te geven op de deelvragen kan er vervolgens antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek.

6.1 Conclusie deelvragen.

Uit het contextuele en empirische onderzoek worden de volgende conclusies hieronder beschreven.

6.1.1 Integriteit en soft controls

De vierde deelvraag van dit onderzoek was *“Op welke wijze wordt er invulling gegeven aan integriteit en soft controls binnen de brigade Caribisch gebied van de Koninklijke Marechaussee?”*

De medewerkers van de Marechaussee krijgen voorafgaand bij aanstelling een screening en voordat ze op functie beginnen leggen ze de eed of belofte af. Daarna zullen ze verder in aanmerking komen met het integriteitsbeleid van de KMar en de gedragscodes van Defensie. Hierin worden de meldingsregelingen die vanuit de organisatie bestaan kenbaar gemaakt als het om integriteit gaat. Als de medewerker vervolgens geplaatst wordt binnen de brigade Caribisch gebied doorlopen ze een inwerkprogramma. Hierin zit het thema integriteit verwerkt en wordt er een dilemmatraining verzorgd. Binnen de brigade zijn vertrouwenspersonen aangesteld en bestaan er meerdere werkgroepen waar de werkgroep Integriteit er één van is. De invulling van de *soft controls* komen doorlopend terug binnen de Brigade. Bijvoorbeeld door de interne themadagen waarin aanspreken/bespreken een onderwerp is, of bij de leiderschapscursussen waarin onder ander voorbeeldgedrag wordt behandeld. Er wordt helderheid gecreëerd over de regels en richtlijnen, normen en waarden binnen de brigade. Omdat de werkzaamheden in een andere context dan in Nederland worden uitgevoerd heeft dit extra aandacht. Tot slot wordt er waar nodig zoals uit de inleiding gehandhaafd als het om integriteitsrisico's gaat.

6.1.2 Integriteitsrisico's binnen de Brigade

Er waren twee empirisch deelvragen in dit onderzoek. De eerste empirische deelvraag is: *“Wat wordt door de medewerkers verstaan onder integriteitsrisico's binnen de brigade?”*

Uit de data van zowel het kwalitatieve als uit het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek komt naar voren dat de medewerkers van de brigade de integriteitsrisico's overeenkomsten hebben met de integriteit typologieën uit de theorie (Lasthuizen, Huberts, & Heres, 2011). De medewerkers geven aan dat alcohol als meest aanwezig integriteitsrisico's wordt ervaren binnen de Brigade Caribisch gebied. Daarnaast staan het delen van informatie, belangenverstremming, cultuur en kleinschaligheid in de top vijf genoemd. Ook worden er nog losse elementen benoemd wat de lijst met integriteitschendingen langer maakt. Vanuit de kwalitatieve gegevens is ook duidelijk dat de respondenten het lastig vinden integriteitsrisico's specifiek te benoemen. Maar worden wel dezelfde integriteitsrisico's nogmaals benoemd.

De tweede empirische deelvraag luidde als volgt: *“In hoeverre ervaren medewerkers van de brigade de aanwezigheid en bijdrage van soft controls als het om integriteitsrisico's gaat?”*

Uit de data van het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek komt naar voren dat de aanwezigheid van de *soft controls* veelvuldig aanwezig ervaren worden binnen de brigade. De zeven *soft controls* in relatie tot integriteit scoren boven gemiddeld. Waarin de hoogste gemiddelde bij de *soft control* 'voorbeeldgedrag' ($M=4,25$) naar voren komt en de minste score ($M=3,02$) bij 'handhaving'. De aanvullende kwalitatieve gegevens wordt duidelijk dat de bijdrage van de *soft controls* als belangrijke elementen worden beschouwd als het om integriteit gaat. Er wordt ook aangegeven dat er veel samenhang en relatie bestaat tussen de *soft controls*. Dat het een breed onderwerp betreft waarin aangegeven wordt dat het ook een lastig onderwerp betreft zijn de respondenten wel eensgezind.



6.2 Conclusie hoofdvraag

De antwoorden op de hierboven gestelde deelvragen dragen bij om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag van dit onderzoek. De hoofdvraag luidt als volgt:

“In hoeverre zijn soft controls, zoals onderscheiden door het model van Kaptein, aanwezig binnen de brigade Caribisch gebied van de Koninklijke Marechaussee en op welke wijze draagt dit bij aan het verminderen van integriteitsrisico's

De conclusie uit het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek toont aan dat de *soft controls* in zijn algemeenheid veelvuldig aanwezig zijn binnen de Brigade Caribisch gebied. Hierbij geven de respondenten aan de *soft controls* 'voorbeeldgedrag' & 'aanspreekbaarheid/bespreekbaarheid' als meest aanwezig worden ervaren. Daarnaast komt naar voren dat de *soft controls* 'transparantie' & 'handhaving' als minst aanwezig worden ervaren. Als er wordt gekeken naar de integriteitsrisico's, geven de respondenten een eenduidig beeld terug die veel overeenkomsten hebben met de integriteitstypologieën vanuit de theorie (Lasthuizen, Huberts, & Heres, 2011). De respondenten zien daarop alcohol (verkeer), delen van informatie & belangenverstrengeling als top drie integriteitsrisico's binnen de Brigade.

Als er wordt gekeken naar welke wijze dit bijdraagt bij het verminderen van integriteitsrisico's kan uit het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek de volgende conclusie getrokken worden. De respondenten geven aan dat de *soft control* 'handhaving' minder aanwezig wordt ervaren. Kaptein (1998) geeft aan dat een reeks voorbeelden van onethisch gedrag dat werd voorafgegaan door soortgelijke vormen van onethisch gedrag die werden getolereerd of zelfs aangemoedigd, waardoor bij de ouders de perceptie ontstond dat hun gedrag ongestraft zou blijven of dat het zelfs door het management zou worden gewaardeerd (Kaptein, 2008). Het ontbreken van handhaving van sancties ondermijnt de effectiviteit van normen. Sancties zijn een belangrijke gedragsstimulus en een relevante bron van normativiteit (Falkenberg & Herremans, 1995).

Ditzelfde geldt voor de *soft control* 'transparantie'. In organisaties met een hoge mate van transparantie zullen medewerkers erin slagen hun gedrag of dat van hun collega's, leidinggevenden of ondergeschikten aan te passen of te corrigeren (Kaptein, 1998). Kaptein geeft het belang van transparantie aan, niet alleen vanwege het potentieel ervan om niet-integer gedrag aan het licht te brengen, maar ook omdat het een afschrikwekkende werking heeft vanwege de waargenomen waarschijnlijkheid om gepakt te worden (Kaptein, 2008). Als er niet openlijk over integriteitsrisico's wordt gesproken blijven ze onopgemerkt en niet erkend, wat kan leiden tot afname van het morele gezag van normatieve verwachtingen, morele dilemma's en niet-integer gedrag (Kaptein 2008). Door verminderde aanwezigheid van 'handhaving' en 'transparantie' draagt het dus bij als er meer wordt ingezet op deze *soft controls* voor het verminderen van integriteitsrisico's.

Een andere conclusie die uit dit onderzoek naar voren komt, is dat wanneer de *soft control* 'handhaving' als minder aanwezig wordt ervaren, dit invloed heeft op de andere *soft controls*. Bekeken vanuit het meest benoemde (17,78%) integriteitsrisico alcohol is het gevoel dat de pakkans minimaal is doordat er minder aanwezigheid van 'handhaving' wordt ervaren. Hierdoor vervaagd de norm en wordt er afbreuk gedaan aan de *soft control* 'helderheid'. In eerste instantie is de norm en het beleid rondom alcohol heel helder. Maar doordat er minder aanwezigheid van handhaving wordt ervaren vervaagt de norm en doet dit afbreuk aan de helderheid. Nu is het op een zonnig eiland met 'happy hours' op het strand een andere setting en een andere sociale omgeving dan op het werk, maar blijven de voorwaarden wel hetzelfde. Het risico om vervolgens met alcohol achter het stuur naar huis te rijden, omdat dit hier veelvuldig om je heen gebeurt waarbij de normvervaging wordt versterkt doordat er geen aanwezigheid van handhaving wordt ervaren.

Ditzelfde geldt voor als er minder transparantie aanwezig wordt ervaren op alcohol. Dit heeft invloed op de *soft control* 'voorbeeldgedrag'. Kaptein geeft aan dat de morele eis dat leidinggevende zichtbaar moeten handelen in overeenstemming met normatieve verwachtingen. Het voorbeeldgedrag van de leidinggevende consistent is met de normatieve verwachtingen van de organisatie, wordt de boodschap aan medewerkers om aan deze verwachtingen te voldoen versterkt (Kaptein, 2008). Kaptein (1998) stelt ook dat hoe meer medewerkers aan hun eigen discretie en morele intuïtie worden overgelaten zonder een sturend organisatorisch referentiekader, hoe groter het risico op onethisch gedrag is (Kaptein, 2008). De leidinggevende die zelf ook aanwezig is, of onderdeel is van het geheel, bevindt zich als het op het integriteitsrisico alcohol aankomt dan in een lastige positie. Zoals uit het kwalitatieve gedeelte werd



toegelicht dat de leidinggevende los komt van zijn positie omdat werk en privé zo met elkaar verbonden zijn. Werk en privé wordt ook in de top 5 benoemd als integriteitsrisico's. De *soft control* 'voorbeeldgedrag' wordt als één van het meest ervaren binnen de brigade, maar als hij wordt toegepast op het integriteitsrisico alcohol (in bijvoorbeeld privé tijd) is het in bepaalde omstandigheden heel lastig voor leidinggevende.

De invloed van minder aanwezigheid van handhaving heeft ook weer betrekking op de *soft controls* 'uitvoerbaarheid'. Als er gekeken wordt naar het integriteitsrisico alcohol (verkeer) zijn er op de Caribische eilanden minimale openbaar vervoer mogelijkheden. Ook zijn de taxi voorzieningen minder aanwezig en minder betrouwbaar. De indirecte invloed van voldoende handhaving wordt ervaren op de uitvoerbaarheid. Want als er veel handhaving ervaren wordt zal er vervolgens naar alternatieve vervoersmiddelen gekeken worden. Dit legt gelijk het knelpunt in de uitvoerbaarheid bloot. Vanuit dit oogpunt hebben deze *soft controls* wel degelijk een relatie en invloed op elkaar.

Dit onderzoek geeft aan dat de aanwezigheid van *soft controls* wordt ervaren binnen de brigade. Maar als deze *soft controls* specifiek op één integriteitsrisico's worden gelegd de complexiteit verhogen. Het onderzoek geeft ook de relatie tussen de *soft controls* weer. Een ander voorbeeld van de relatie is bij de *soft control* aanspreekbaarheid/bespreekbaarheid.

"Zolang ik er niet op aangesproken wordt, kan ik altijd zeggen ook dat wist ik niet. Het is superduidelijk maar zoals die duidelijkheid niet wordt besproken, het er dus niet is, en wordt altijd die ruimte gepakt" (respondent 3).

Ook hierin zie je weer de relatie van de *soft controls*' aanspreekbaarheid/bespreekbaarheid, helderheid, handhaving en transparantie. Wat dit onderzoek aantoont is dat de zeven *soft controls* aanwezig zijn binnen de brigade en een bijdrage leveren aan het verminderen van integriteitsrisico's. Maar als er één of twee *soft controls* wegvallen, verzwakt zijn of minder aanwezig worden ervaren, dit van invloed is op de overige *soft controls*. De minder aanwezige *soft control* trekt eigenlijk de andere *soft controls* mee naar beneden. De eindconclusie is dat voor een bijdrage voor vermindering van integriteitsrisico's het belangrijk is om meer in te zetten op de *soft controls* handhaving en transparantie, zodat dit ook een positieve invloed heeft op de andere *soft controls*.



7. Discussie

Het doel van het onderzoek was om inzicht te krijgen in de aanwezigheid van *soft controls* en op welke wijze dit bijdraagt aan het verminderen van integriteitschendingen. Uit onderzoek is gebleken dat *soft controls* aanwezig zijn en dat meer aandacht en inzetten op bepaalde *soft controls* al dan niet in combinatie een bijdrage leveren voor het verminderen van integriteitsrisico's. Eerdere bevindingen toonde het belang van *soft controls* aan (Kaptein, 2008). Nu toont het aan dat *soft controls* specifiek kunt richten op de aanwezige integriteitsrisico's binnen de brigade en de aanwezige samenhang daarin. Wat dit onderzoek niet laat zien is of de *soft controls* specifiek toegepast zijn op de losstaande integriteitschendingen. De combinaties van *soft controls* die vaak voorkomen zijn ook niet in detailniveau gemeten. Wat dit onderzoek wel toevoegt aan het huidige wetenschappelijke model is dat de *soft controls* wel degelijk aan elkaar verbonden zijn, al dan niet invloed hebben op elkaar. Dit zou erop kunnen duiden dat de bijdrage van de ene *soft control* mogelijk direct van invloed kan zijn op de ander. Wat dit inzicht in deze discussie geeft is dat bijvoorbeeld in de *soft control* helderheid als veelvuldig aanwezig wordt ervaren, maar door geen aanwezigheid van de *soft control* aanspreekbaarheid wordt ervaren, het ineens niet zo helder meer ervaren wordt.

Daarnaast is er een discussie over het inzicht krijgen in de aanwezigheid van *soft controls*. Er zijn op bepaalde aspecten omstandigheden die niet genoeg diepgang en achtergrond informatie geven om hier op detailniveau een compleet antwoord of conclusie op te kunnen geven. Het inzicht zit hem bijvoorbeeld in de *soft control* 'voorbeeldgedrag'. In een hiërarchische organisatie zoals de KMar zijn er in verhouding veel collega's die zich leidinggevende kunnen noemen. Een gemiddeld operationeel team heeft een Luitenant als teamleider, daaronder zijn tweede man de Adjudant die ook leidinggeeft. Daaronder is het weer verdeeld in sub-teams met als hoofd een groepscommandant in de rang van Opperwachtmeester. Boven de Luitenant zit vaak nog een Kapitein als hoofdoperaties en een Majoor als brigadecommandant. Zo heeft een operationeel teamlid gemiddeld zes leidinggevende. De discussie is welke leidinggevende er wordt bedoeld, als hij moet antwoorden op de vraag '*mijn leidinggevende geeft het juiste voorbeeld als het om integriteit gaat*'. In de resultaten geeft ook 24 respondenten van de 45 respondenten aan leidinggevende te zijn. Het algemene beeld over de aanwezigheid van de *soft control* voorbeeldgedrag kan worden aangetoond. De discussie is of de resultaten een goede realiteit weergeven, omdat er naar verschillende leidinggevende met verschillend voorbeeldgedrag gerefereerd kan worden. In dit onderzoek is geen specifieke koppeling gemaakt tussen een integriteitsrisico en *soft controls*. Er is inzicht gegenereerd op de integriteitsrisico's en aanwezigheid van *soft controls* in zijn algemeenheid. Wat een belangrijk aandachtspunt in deze discussie is dat de ervaring van respondenten en de risicoperceptie per risico kunnen verschillen. Door deze constatering betekend dat ze vanuit perceptie antwoord geven op de vragen. Zo kunnen ze bijvoorbeeld op het risico alcohol veel aanspreekbaarheid/bespreekbaarheid ervaren, maar tegelijkertijd op het risico nevenwerkzaamheden juist helemaal niet. Deze controverse wordt niet specifiek gemeten in dit onderzoek.

Tot slot is het onderwerp integriteit wat onderzocht is vaak een complex onderwerp. De percepties en sociale componenten spelen hierin een aanwezige rol. Het gaat over de interpretatie waarin verschillende medewerkers verschillende invulling en betekenis geven aan het onderwerp. Ook het kritisch reflecteren in het antwoord geven over je eigen integriteit blijft een lastig te meten punt. Dit onderzoek heeft inzicht gegeven over de integriteitsrisico's en de aanwezigheid van *soft controls*, maar in de realiteit is dit complexer. Wat de verwevenheid van meerdere aspecten en combinaties van *soft controls* en diversiteit van risico's zijn wat weerbarstiger dan als ze als losstaande aspecten worden behandeld. Dit onderzoek heeft wel geprobeerd een zo compleet en genuanceerd beeld te geven over de aanwezigheid van *soft controls*, maar kan onmogelijk een compleet antwoord geven in de wereld van deze veranderende complexe materie.

7.1 Vervolgonderzoek.

De onderzoeksresultaten geven inzicht in de integriteitsrisico's binnen de brigade en de aanwezigheid van *soft controls*. Het is interessant om in vervolgonderzoek te onderzoeken of de aanwezigheid van de *soft controls* specifiek van de naar voren gekomen integriteitsrisico's binnen de brigade worden ervaren. Dit brengt een gedetailleerd beeld per risico naar voren. Daarbij zou dit onderzoek ook per afdeling of team uitgevoerd kunnen worden om specifiekere resultaten te genereren. Het is interessant om in vervolgonderzoek ook de combinaties, relatie en samenhang van de *soft controls* per integriteitsrisico te onderzoeken. Zoals aangegeven er veel samenhang en overlap bestaat tussen de *soft controls* geeft dit een nog gedetailleerder resultaat.



8. Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn geformuleerd uit de beantwoording van de deelvragen en de hoofdvraag. Dit omdat vanuit het theoretische model van Muel Kaptein de aanwezigheid van de *soft controls* aangeeft hoe meer deze *soft controls* aanwezig zijn in de organisatie, dit positieve invloed heeft op de integriteit van de organisatie (Kaptein, 2008) (Jong & Graaf, 2020) (Wilms & Arco, 2016). Daarop zijn de volgende aanbevelingen opgesteld:

1. Uit de onderzoekresultaten komt naar voren dat de *soft control* 'transparantie' minder aanwezig wordt ervaren binnen de Brigade Caribische gebied. Door meer in te zetten op deze *soft control* kan dit een bijdrage leveren voor het verminderen van integriteitsrisico's. Het creëren van zichtbaarheid zorgt ervoor dat er geleerd wordt van (bijna) integriteitsrisico's/schendingen. Doordat medewerkers zicht hebben op de gevolgen bestaat nog de mogelijkheid om hierover in gesprek te gaan of hun gedrag aan te passen. Om te starten zou er nagedacht kunnen worden hoe (mogelijke) integriteitsrisico's worden gedeeld binnen de brigade.
2. De *soft control* 'handhaving' wordt door de respondenten als mist ervaren binnen de brigade. Door alleen al het gevoel van meer handhaving te creëren zou dit een positieve invloed kunnen hebben op het verminderen van integriteitsrisico's. Er zouden bijvoorbeeld meer alcoholcontroles gedaan kunnen worden, of meer zichtbare controles uitgevoerd kunnen worden op de andere risico's die door de respondenten worden aangegeven.
3. Door meer bewustzijn te creëren en de *soft controls* meer onder de aandacht te brengen binnen de Brigade zouden er op bepaalde onderwerpen specifiek naar de inzet van *soft controls* gekeken kunnen worden. Nu er inzicht is over de integriteitsrisico's binnen de brigade kan er verder nagedacht worden om hierover in gesprek te gaan. Het cluster integriteit en de brigade themagroep Integriteit zouden de integriteitsrisico's afzonderlijk kunnen benaderen en dan in te zetten op de *soft controls* om de integriteitsrisico's te doen verminderen. Daarnaast zou de thematiek in zijn algemeenheid meer op de agenda gezet kunnen worden.

Tot slot kan de volgende aanbeveling in de vorm van een voorbeeld gegeven worden. Omdat uit de resultaten naar voren komt dat van de medewerkers binnen de brigade 'alcohol' als grootste integriteitsrisico zien, dit onderwerp als losstaand integriteitsrisico langs de lijn van de zeven *soft controls* gelegd kan worden. Hierdoor kan er direct de relatie/samenhang tussen de *soft controls* meegenomen worden. Om als eerste te kijken naar de *soft control* helderheid rondom dit integriteitsrisico. Vervolgens kan er gekeken worden of er het juiste voorbeeld wordt gegeven. Het gaat hier om de *soft control* voorbeeldgedrag. Daarna kan er gekeken worden of de medewerkers betrokken worden als het om het integriteitsrisico alcohol gaat. Ook de uitvoerbaarheid kan op deze manier behandeld worden, zoals minimale openbaarvervoer mogelijkheden en mindere taxi services die aanwezig zijn in het Caribisch gebied. Als laatste zou de vraag gesteld kunnen worden of er ook daadwerkelijk wel of niet voldoende wordt gehandhaafd? Door op deze manier de *soft controls* per risico langs te lopen zal dit gedetailleerdere informatie opleveren. Om het op deze manier te benaderen wordt ook de relatie/samenhang tussen de *soft controls* zichtbaar. Dit alles zal nog meer (specifieke) inzichten opleveren die een bijdrage kunnen leveren voor het verminderen van de integriteitsrisico's.



9. Literatuurlijst

- Annink, H., Proosdij, F. V., & Schilder, A. (2006). Integriteit en interne beheersing bij banken. *Bestuurlijke informatieverzorging*, 477-486.
- Šotić, A., & Rajić, R. (2015). The Review of the Definition of Risk. *Online Journal of Applied Knowledge Management, Volume 3, Issue 3*(A Publication of the International Institute for Applied Knowledge Management), 17-26.
- Aven, T. (2011). Quantitative risk assessment. In *The Scientific Platform*, (Vol. Press, ISBN 978-0-521-76057-7). Cambridge University.
- Aven, T., & Renn, O. (2009, January). On risk defined as an event where the outcome is uncertain. *Journal of Risk Research*, pp. 12, 1-11.
- Aven, T., Renn, O., & Rosa, E. A. (2010, July 1). On the ontological status of the concept of risk. *Safety Science*, pp. 1074-1079.
- Aven, Terje. (2019). The Science of Risk Analysis. In *The Science of Risk Analysis* (p. 330). London: <https://doi.org/10.4324/9780429029189>.
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., & Vianen, R. (2021). Basisboek Methoden en Technieken. In *Kwantitatief praktijkgericht onderzoek op wetenschappelijke basis* (p. 403). Groningen: Noordhoff.
- Bijleveld-Schouten, A., & Visser, B. (2021, Mei 19). *Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Defensie (x) voor het jaar 2021*. Opgehaald van Tweede Kamer der Staten-Generaal: <https://archieff.rijksbegroting.nl/binaries/pdfs/2/9/8/kst298167.pdf>
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in Kwalitatief onderzoek: Denken en Doen*. Amsterdam: Boom Lemma.
- Boer, F. d. (2006). Mixed Methods: een nieuwe methodologische benadering? *KWALON 32, jaargang 11, nr. 2*, 5-10.
- Boere, R. (2023, 03 09). Onslag was druppelen voor marechaussee die zelfmoord pleegde: 'te hard aangepakt'. *De Stentor*.
- Bork, L. (2022). *Tijd voor Integriteit*. Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, Rijkswaterstaat. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Bruijn, I. d., Nijeholt, I. S., Meurs, M., Rijsenbilt, D., Ruijter-Weiss, M. d., & Velden, E. V. (2020). *Soft Controls: Advieskans voor de mkb-accountant - Advies door de mkb-accountant met oog voor de kracht van de mens in organisaties en hun verbeterpotentieel*. Rotterdam: NEMACC, University Leiden.
- Colijn, Marijn. (2006). *Leidraad objectgericht risicomanagement door rijkstoezichthouders*. Beraad van Inspecteurs-Generaal.
- Craaikamp, G.E.A. van. (2022). *Aanwijzing SG-XXX Integraal Risicomanagement Defensie*. Den Haag: Ministerie van Defensie.
- Crane, A., & Matten, D. (2007). *Business Ethics*. Oxford: Oxford University Press.
- Creusen, E., & Westen, N. (2013). *Integriteit in conrol: een praktische handleiding*. Compliance i consultancy. Defensie.nl. (2021). *Organisatie marechaussee*. Opgehaald van defensie.nl: <https://www.defensie.nl/organisatie/marechaussee/organisatiestructuur>
- Donner, J. M. (2015). Voorwoord. In J. Talsma, & E. (. Karssing, *Jaarboek Integriteit 2015* (pp. 2-3). Den Haag: BIOS Bureau integriteitsbevorderingen openbare sector.
- Elsenaar, A. (2009). Ten geleide. In R. d. Dubbeldeman, A. d. Heinen, R. d. Reijmerink, F. V. Kuijck RA RO EMIA, & R. V. Vugt RA, *Risicomanagement meer dan de som der delen* (p. 131). Utrecht: Deloitte Consulting B.V.
- Falkenberg, L., & Herremans, I. (1995). Ethical behaviors in organizations directed by the formal or informal systems. *Journal of Business Ethics*, 14, 133-43.
- Geraets, R. (2018). Security Risk Management. In R. Geraets, *Veiligheid Security Risk, Safety en Intelligence Management* (pp. 18-260). Apeldoorn/Soesteberg/Den Haag: Ministerie van Defensie.
- Graaf, G. d., Maravić, P. v., & Wagenaar, P. (. (2010). *The Good Cause, Theoretical Perspectives on Corruption*. Leverkusen Opladen, Germany: Barbara Budrich Publishers .
- Heeren-Bogers, J. (2018). *Control with Care, The value of soft controls in the management control system of the Dutch Defence organization*. Breda: Joint Support Command Netherlands Defence Academy Faculty of Military Sciences.
- Heus, R. d., & Stremmelhaar, M. (2000). *Auditen van soft controls*. Wolters Kluwer Nederland B.V.



- Heuvel, J. v., Huberts, L., Wal, Z. v., & Steenbergen. (2010). *Integriteit van het lokaal bestuur. Raadsgriffiers en gemeentesecretarissen over integriteit*. Boom Lemma.
- Hoekstra, A., Huberts, L., & Montfort, A. (2021). *Lokale integriteitssystemen in Nederland, Duitsland en Vlaanderen: Wat er is en wat daarvan te leren valt*. Den Haag: Tweede Kamer.
- Hoop Scheffer, J. P., Voorhoeve, J. P., & Broeks, J. L. (2020). *Veiligheid en rechtsorde in het Caribisch gebied*. Adviesraad Internationale Vraagstukken.
- Huberts, L. (2005). *Integriteit en integritisme in bestuur en samenleving. Wie de schoen past...* Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Huberts, L. (2018). Integrity: What it is and Why it is Important. *Public Integrity*, 20:sup, 18-32.
- Huis voor klokkenluiders. (2017). *Integriteit in de Praktijk, Werken aan cultuur*. Huis voor klokkenluiders.
- (2011). *Integriteit, Juridische basis van het integriteitbeleid*. Koninklijke Marechaussee, Intern document. .
- (2023). *Jaarverslag integriteit Defensie 2022*. Ministerie van Defensie.
- (2023). *Jaarverslag Integriteit Defensie 2022*. Den Haag: Ministerie van Defensie.
- (2022). *Jaarverslag Integriteit KMar 2021*. Cluster Integriteit,. Den Haag: Kabinet Staf CKMar Koninklijke Marechaussee.
- Jong, G. D., & Graaf, F. D. (2020). Over het meten van gedragsaspecten in organisaties. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 94(5/6), 231-241.
- Kaptein, M., & Reenen, P. v. (2001). Integrity management of police organizations. *Policing An International Journal of Police Strategies and Management* , 281 - 297.
- Kaptein, M., Rozekrans, R., & Groot, R. (2005). Integriteitklimaat als auditobject. *accountantscontrole*, 466-474.
- Kaptein, Muel. (2008). Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model. *Erasmus Research Institute of Management (ERIM)*, 45.
- Kaptein, Muel; Wallage, Philip. (2010). Assurance over gedrag en de rol van soft controls: een lonkend perspectief. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 84(12), 623-632.
- karssing, E., Hoekstra, A., & Droog, M. d. (2015). De wisselwerking tussen cultuur en structuur en het vermogen om cultuur te verankeren. In *Naar een integriteitsbevorderende cultuur, een integrale aanpak* (pp. 14-20). CAOP BIOS.
- Kerkhoff, T., & Overeem, P. (2021). The Fluidity of Integrity: Lessons from Dutch Scandals. *Public integrity*, 82-94.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Klebe Trevino, L. (2010). Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence About Sources of Unethical Decisions at Work. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, 1-31.
- Lasthuizen, K. (2009). Leiden naar integriteit. De rol van de Leidinggevende om integriteit in de organisatie te waarborgen. *Samenleving en criminaliteit* 47, 55-59.
- Lasthuizen, K., Huberts, L., & Heres, L. (2011). How to measure integrity violations. Towards a validated typology of unethical behavior. *Public Management Review*(13 (3)), pp. 383-408.
- Lenselink, M. (2014). *Een containerbegrip of een helder concept: een analyse van het begrip integriteit*. Den Haag: CEG centrum voor ethiek en gezondheid.
- Maesschalck, J. (2013). Handboek Bestuurskunde. In W. Dooren, F. Rynck , B. Verschuere, & S. Beeck, *Integriteit en integriteitsbeleid* (pp. 395-421). Honderghem A: Brugge Vanden Broele.
- Maesschalck, J. (2013). Integriteit en integriteitsbeleid. In *Handboek bestuurskunde* (pp. (pp. 395-421)). Brugge: Van den Broele.
- Montefiore, A., & Vines, D. (1999). Integrity in the Public and Private Domains . In (Eds). London: Routledge.
- Nelen, H., & Kolthoff, E. (2018). Ambtelijke en bestuurlijke corruptie in Nederland; waar staan we anno 2018? *Tijdschrift voor Criminologie* , 507-523.
- NEN. (2019). *NEN-ISO 31000+C11* (Vol. Risicomanagement - Richtlijnen (ISO 31000:2018, IDT)). Delft, Nederland: Koninklijk Nederlands Normalisatie-instituut.
- Niessen, R., & Karssing, E. (2008). Integriteit. In *Geroepen om het algemeen belang te dienen, Ambtenaren, integriteit en beroepstrots*. Den Haag: CAOP, Den Haag Media Groep.
- Paine, L. (1994). Managing for Organizational Integrity. *Harvard Business Review*, 72, 106-117.
- Rijsenbilt, J., Lycklama à Nijeholt, M., Strohmaier, N., & Koster, H. (2022). *Corporate governance: gedrag en cultuur als determinant voor ketenverantwoordelijkheid: waarom wet- en regelgeving niet toereikend is*. Onderneming En Financiering. Leiden: Universiteit Leiden.
- Rinsampessy, B. L., & Heres, L. d. (2020). *Handboek KMar, H14 Integriteit binnen de Koninklijke Marechaussee*. Cluster integriteit.
- Roth, J. (2010). Best Practices: Evaluating the Corporate Culture. Altamonte Springs: Institute of Internal Auditors, Research Foundation.



- Seeters, F. V., Dongen, J. v., & Diekema, L. (2023). *Implementatieplan IRM KMar*. Den Haag: Ministerie van Defensie.
- Staveren, M. (2015). Kernbegrip risicomanagement. In *Risicogestuurd werken in de praktijk* (pp. 58-61). Deventer: Vakmedianet.
- Timmermans, J. D., Bogers, M. d., Bertrand, R. K., & Beeres, R. P. (2021). *Dertien jaar integriteitsonderzoek: een zoektocht naar Defensie-identiteit*. Militaire spectator .
- Van Dale. (2022, juli 30). Opgehaald van betekenis 'Risiko': <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/risico>
- Verhoeven, N. (2018). Triangulatie en Mixed Method-benadering. In *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken* (pp. 27-31). Amsterdam: Boom 6de druk.
- (2021). *Versterking van de sociale veiligheid binnen Defensie*. Den Haag: Ministerie van Defensie.
- Vink, H.-j., & Kaptein, M. (2008). Soft controls bij de rijksoverheid. *ACCOUNTANTSCONTROLE*, 256-263.
- Werkinstructie Risicomanagement* (Vol. Handboek Veiligheids- en Milieu Managementsysteem Koninklijke Marechaussee,). (2020). Intern document: Ministerie van Defensie, VKAM.
- Wessels, R. L., & Craaikamp, G. M. (2022). *Nota vastellen Aanwijzing SG 984 Integriteit bij Defensie*. Den Haag: Bureau Secretaris Generaal.
- Wijnker, J. (2016). *Acht basis soft controls*. KPMG Advisory N.V.
- Wilms, I., & Arco, V. v. (2016). Soft controls die het verschil maken, een case study bij een financiële instelling. *Bestuurlijke informatievoorzorging*, 124-136.
- Worden, R. E., Harris, C., & McLean, S. J. (2012). Risk assessment and risk management in policing. *Risk assessment and risk management*, 239-251.



Bijlage 1 Interview

Introductie

Als eerste nogmaals bedankt voor uw medewerking aan mijn onderzoek. Dit interview gaat over de aanwezigheid van soft controls, ook wel de niet-tastbare gedragsbeïnvloedende factoren in een organisatie genoemd met betrekking tot integriteit. Dit wordt gedaan aan de hand van het model van Muel Kaptein die 7 dimensies van soft controls benoemd. Dit zijn Helderheid, voorbeeldgedrag, betrokkenheid, uitvoerbaarheid, transparantie, aanspreekbaarheid & handhaving. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de mate van aanwezigheid van *soft controls* binnen het de brigade Caribisch gebied. Met dit inzicht kan er gekeken worden en aanbevelingen gedaan worden om in te zetten op de juiste *soft controls* die een bijdrage kunnen leveren aan het verminderen van integriteitsrisico's. Dit interview is volledig anoniem en de informatie zal zeer vertrouwelijk behandeld worden. Door dit interview hoop ik aan de hand van uw ervaringen meer inzicht te krijgen over de soft controls en integriteit. Gezien het onderwerp wil ik benadrukken dat de antwoorden en voorbeelden die u geeft puur ter illustratie gebruikt zullen worden en zorg ik ervoor dat ze niet persoonlijk naar u ter herleiden zijn.

Dit interview zal ongeveer een uur duren waarin de vragen zijn onderverdeeld in de 7 dimensies van het model. Aan de hand van de vragen hoop ik een overzicht en inzicht te genereren die een bijdrage kunnen leveren om integriteitsrisico's te doen verminderen.

Toestemming tot opname voor de verwerking die na het onderzoek direct zal worden verwijderd.

Functie

- Welke functie bekleedt u binnen de KMar brigade Caribisch gebied?
- Heeft u een leidinggevende functie?
- Hoelang werkt u binnen de Brigade Caribisch gebied?

Integriteitsrisico's

- Wat verstaat u onder integriteitsrisico's binnen de brigade?
- wat verstaat u onder integriteitschendingen?
- In hoeverre heeft u in uw huidige functie te maken met integriteitsrisico's?

Helderheid

- Is het integriteitsbeleid van de brigade bij u bekend?
- In hoeverre zijn de integriteitsrisico's die spelen binnen de brigade bij u bekend?
- Bent u bekend met alle maatregelen en wegen die u kunt bewandelen als het om integriteit gaat?
- wat is de invloed van helderheid als het om integriteit risico's gaat?

Voorbeeldgedrag

- In welke mate ziet u het gedrag van uw leidinggevende als voorbeeld wat betreft omgaan met integriteitsrisico's?
- in welke mate ziet u uw collega's als voorbeeld wat betreft het omgaan met integriteitsrisico's?
- Kunt u aangeven of voorbeeldgedrag voor u wel of niet belangrijk is als het om integriteit gaat?

Betrokkenheid

- In hoeverre voelt u zich betrokken bij het tegengaan van integriteitsrisico's binnen de brigade?
- In welke mate voelt u zich betrokken bij het uitdragen en het meedenken van het tegengaan van integriteitsrisico's binnen de brigade?
- Ervaart u betrokkenheid als belangrijk element als het om integriteitsrisico's gaat?

Uitvoerbaarheid

- Is het omgaan met integriteitsrisico's voor u uit te sluiten?
- In hoeverre zijn de regels en procedures in het kader van integriteitsrisico's voor u uit te voeren?
- In welke mate denk u dat uitvoerbaarheid binnen de brigade een rol speelt als het om integriteitsrisico's gaat?



Transparantie

- Is er in uw optiek genoeg transparantie als het om integriteitsrisico's gaat binnen de brigade?
- vindt u dat er voldoende openheid van zaken wordt gegeven als het om integriteitsrisico's gaat binnen de brigade?
- in hoeverre ziet u transparantie als belangrijke bijdrage als het om integriteitsrisico's gaat?

Bespreekbaarheid/Aanspreekbaarheid

- Hoe vrij voelt u zich om een integriteitschending of integriteitsdilemma te bespreken met u collega's?
- Hoe vrij voelt u zich om een integriteitschending of integriteitsdilemma te bespreken met u leidinggevende?
- Voelt u zich vrij genoeg om een collega aan te spreken als het om een vermoedelijk integriteitsrisico kan gaan?
- wat is de invloed op de bespreekbaarheid van integriteitsrisico's?

Handhaving

- In hoeverre worden meldingen van integriteitsrisico's opgepakt binnen de brigade?
- Wordt er naar u inzicht voldoende gehandhaafd als het om integriteitsrisico's gaat?
- Welke bijdrage heeft handhaving volgens u als het om integriteitsrisico's gaat?

Afsluiting

Heeft u nog toevoegingen of relevante opmerkingen die u nog zou willen benoemen?

Zijn er nog vragen met betrekking tot dit interview?

Dan wil ik u bedanken voor de deelname, bereidheid en openheid voor het meewerken aan het onderzoek. U bijdrage heeft mij inzichten opgeleverd. Als u het wil kan ik u het uitgewerkte interview u per mail toezenden. Het uitgewerkte interview en bijbehorende gegevens zullen na afronding van het onderzoek worden vernietigd.



Bijlage 2. Enquête

“Soft controls in relatie tot integriteit binnen de brigade Caribisch gebied”

Door het invullen van deze vragenlijst help u de brigade enorm om inzicht te krijgen in de aanwezigheid van soft controls die een bijdrage kunnen leveren om integriteitsrisico's te doen verminderen. Daarnaast helpt u mij enorm en brengt het mij een stap dichterbij het halen van mijn Masterdiploma Risicomanagement aan de Universiteit van Twente.

De Enquête bevat vragen over integriteit en integriteitsrisico's. Deze enquête gaat vooral over de aanwezigheid van soft controls, ook wel de niet-tastbare gedragsbeïnvloedende factoren in een organisatie genoemd met betrekking tot integriteit. Dit wordt gedaan aan de hand van het model van Muel Kaptein die 7 dimensies van soft controls benoemt.

De zeven cultuurdimensies van het Model van Muel Kaptein zijn:

- * Helderheid
- * Voorbeeldgedrag
- * Betrokkenheid
- * Uitvoerbaarheid
- * Zichtbaarheid/Transparantie
- * Aanspreekbaarheid/bespreekbaarheid
- * Handhaving

De verwachte tijd om de vragenlijst in te vullen zal tussen de 10 tot 15 minuten zijn.

De vragenlijst is bestemd voor iedere collega die werkzaam is binnen de brigade Caribisch gebied.

De vragenlijst zal strikt **Anoniem** zijn. Dit houdt in dat de resultaten niet direct naar u te herleiden zijn. Na afronding van het hele onderzoek zullen de data vernietigd worden.

Mocht u interesse hebben in de resultaten van het onderzoek, of heeft u aan het einde van de vragenlijst nog vragen of opmerkingen over het onderzoek dan kunt u contact opnemen op onderstaande e-mailadres: A.Schippers@mindef.nl

Mijn dank is groot voor u deelname aan mijn onderzoek.

Met vriendelijke groet,

Arnold Schippers.

Om de Enquête te starten kunt u naar de volgende pagina gaan om de vragenlijst in te vullen.



1. Waar bent u momenteel werkzaam binnen de Brigade Caribisch gebied?
 Curaçao
 Aruba
 Bonaire
 Sint-Maarten
 Overige

2. Bent u leidinggevende?
 Ja
 nee

3. Bent u bekend met het integriteitsbeleid van de KMar?
 Van gehoord
 Weet ongeveer wat het inhoudt.
 Ik weet precies wat het inhoudt.
 Anders namelijk:.....

4. In hoeverre zijn integriteitsrisico's van de brigade bekend bij u?
 Volledig bekend
 Gedeeltelijk bekend
 Totaal niet bekend
 Anders namelijk:.....

5. Als u aan integriteitsrisico's denkt binnen de Brigade Caribisch gebied. Wat zijn voor u de drie voornaamste integriteitsrisico? En zou u deze kunnen benoemen?
 1:

 2:

 3:

Onderstaande vraag heeft betrekking op integriteitschendingen waar u mogelijk tegenaan bent gelopen. Er wordt over **integriteitsrisico's** gesproken wanneer de **kans** bestaat dat u of u collega bepaald gedrag of bepaalde handeling doet wat niet integer is. In onderstaande stellingen is onderscheid gemaakt in verschillende vormen van integriteitschendingen.

6. Tijdens de plaatsing binnen de Brigade Caribisch gebied ben **ik** tegen integriteitsrisico's aangelopen omdat ...

1= nooit, 2=eenmalig, 3= af en toe, 4= regelmatig, 5= vaak

- * Mij dubieuze giften zijn aangeboden, of ik moest werk verrichten waarbij de tegenprestatie niet duidelijk was.
- * het mij wel is overkomen dat ik twijfel of ik nu misbruik maak van dienstspullen.
- * in mijn vrije tijd veelvuldig wordt geconfronteerd met keuzes die tot wangedag kan leiden.
- * Ik wel eens getwijfeld heb om spullen mee te nemen wat toe hoort aan defensie.
- * Het op de loer ligt om mijn bevoegdheden in te zetten om mijn doel te bereiken.
- * ik de mogelijkheid heb om informatie te misbruiken en/of manipuleren om persoonlijk belang te dienen.
- * De kans bestaat dat ik onbehoorlijk gedrag tegenover collega's vertoon.
- * De mogelijkheid zich voor kan doen dat ik naast mijn werk nevenactiviteiten uitvoer die de dienst raakt.



7. Tijdens de plaatsing binnen de Brigade Caribisch gebied ben ik tegen integriteitsrisico's aangelopen omdat een **collega**....

1= nooit, 2=eenmalig, 3= af en toe, 4= regelmatig, 5= vaak

- * dubieuze giften heeft aangenomen, of werk heeft verricht waarbij de tegenprestatie niet duidelijk was.
- * misbruik maakte van dienstspullen.
- * in zijn vrije tijd veelvuldig wangedag vertoonde.
- * spullen heeft meegenomen wat toebehoort aan defensie.
- * zijn bevoegdheden heeft ingezet om zijn doel te bereiken.
- * informatie misbruikt en/of manipuleert om persoonlijk belang te dienen.
- * onbehoorlijk gedrag vertoonde tegenover collega's.
- * nevenactiviteiten uitvoerde die de dienst raakte.

Hieronder volgen enkele vragen over de 7 dimensies gerelateerd aan integriteit en integriteitsrisico's binnen de brigade Caribische gebied waar u werkzaam bent.

In hoeverre bent u het met onderstaande stellingen, die spelen binnen de brigade Caribisch gebied, eens?

1= Helemaal oneens, 2= een beetje oneens, 3= niet eens/ nee oneens, 4= Een beetje eens, 5= Helemaal mee eens

8. Binnen de Brigade wordt actief aandacht besteed aan integriteit

- 1= Helemaal oneens,
- 2= een beetje oneens
- 3= niet eens/ niet oneens
- 4= Een beetje eens
- 5= Helemaal mee eens

9. Binnen de Brigade spreekt men elkaar aan op niet-integer gedrag

- 1= Helemaal oneens,
- 2= een beetje oneens
- 3= niet eens/ niet oneens
- 4= Een beetje eens
- 5= Helemaal mee eens

10. Binnen de Brigade zijn de regels en richtlijnen in het kader van integriteit volledig duidelijk

- 1= Helemaal oneens,
- 2= een beetje oneens
- 3= niet eens/ niet oneens
- 4= Een beetje eens
- 5= Helemaal mee eens

11. Mijn leidinggevende geeft het juiste voorbeeld als het om integriteit gaat

- 1= Helemaal oneens,
- 2= een beetje oneens
- 3= niet eens/ niet oneens
- 4= Een beetje eens
- 5= Helemaal mee eens

12. Op mijn werk zijn duidelijke normen aanwezig wat wel en niet integer is

- 1= Helemaal oneens,
- 2= een beetje oneens
- 3= niet eens/ niet oneens
- 4= Een beetje eens
- 5= Helemaal mee eens



13. Mijn leidinggevende is actief bezig met hoe zij omgaan met integriteit
- 1= Helemaal oneens,
 - 2= een beetje oneens
 - 3= niet eens/ niet oneens
 - 4= Een beetje eens
 - 5= Helemaal mee eens
14. Binnen de Brigade voel ik genoeg ruimte om rechtmatig te handelen
- 1= Helemaal oneens,
 - 2= een beetje oneens
 - 3= niet eens/ niet oneens
 - 4= Een beetje eens
 - 5= Helemaal mee eens
15. Tijdens de uitvoering van mijn werk voel ik genoeg ondersteuning en begeleiding voor de uitvoering van mijn taken
- 1= Helemaal oneens,
 - 2= een beetje oneens
 - 3= niet eens/ niet oneens
 - 4= Een beetje eens
 - 5= Helemaal mee eens
16. Problemen rondom integriteit worden achter gesloten deuren opgelost
- 1= Helemaal oneens,
 - 2= een beetje oneens
 - 3= niet eens/ niet oneens
 - 4= Een beetje eens
 - 5= Helemaal mee eens
17. Door het gebrek aan voorbeeldgedrag door mijn leidinggevendens heeft dit negatieve gevolgen gehad voor de integriteit binnen de brigade
- 1= Helemaal oneens,
 - 2= een beetje oneens
 - 3= niet eens/ niet oneens
 - 4= Een beetje eens
 - 5= Helemaal mee eens
18. Binnen de brigade kan ik altijd bij iemand terecht om over mogelijke integriteitsrisico's te praten
- 1= Helemaal oneens,
 - 2= een beetje oneens
 - 3= niet eens/ niet oneens
 - 4= Een beetje eens
 - 5= Helemaal mee eens
19. Ik voel mij erg betrokken bij de brigade en haar doelstellingen
- 1= Helemaal oneens,
 - 2= een beetje oneens
 - 3= niet eens/ niet oneens
 - 4= Een beetje eens
 - 5= Helemaal mee eens
20. Binnen de brigade voel ik mij veilig genoeg om integriteitsrisico's kenbaar te maken
- 1= Helemaal oneens,
 - 2= een beetje oneens
 - 3= niet eens/ niet oneens
 - 4= Een beetje eens
 - 5= Helemaal mee eens



21. Er worden zichtbare controles uitgevoerd als het om integriteit gaat
- 1= Helemaal oneens,
 - 2= een beetje oneens
 - 3= niet eens/ niet oneens
 - 4= Een beetje eens
 - 5= Helemaal mee eens
22. Binnen de Brigade weet ik waar ik terecht kan als het over integriteitsrisico's gaat.
- 1= Helemaal oneens,
 - 2= een beetje oneens
 - 3= niet eens/ niet oneens
 - 4= Een beetje eens
 - 5= Helemaal mee eens
23. Integriteitsrisico's worden altijd adequaat en direct opgepakt binnen de brigade
- 1= Helemaal oneens,
 - 2= een beetje oneens
 - 3= niet eens/ niet oneens
 - 4= Een beetje eens
 - 5= Helemaal mee eens
24. Binnen de brigade zijn er regels en procedures op het gebied van integriteit die niet in lijn zijn met de uitvoering in de praktijk
- 1= Helemaal oneens,
 - 2= een beetje oneens
 - 3= niet eens/ niet oneens
 - 4= Een beetje eens
 - 5= Helemaal mee eens
25. Integriteitsrisico's worden altijd open kenbaar gemaakt binnen de brigade
- 1= Helemaal oneens,
 - 2= een beetje oneens
 - 3= niet eens/ niet oneens
 - 4= Een beetje eens
 - 5= Helemaal mee eens
26. Ik kan altijd bij mijn leidinggevende terecht als het om integriteitsrisico's gaat
- 1= Helemaal oneens,
 - 2= een beetje oneens
 - 3= niet eens/ niet oneens
 - 4= Een beetje eens
 - 5= Helemaal mee eens
27. Ik voel mij actief betrokken als het om integriteitsrisico's gaat
- 1= Helemaal oneens,
 - 2= een beetje oneens
 - 3= niet eens/ niet oneens
 - 4= Een beetje eens
 - 5= Helemaal mee eens
28. Binnen de brigade voel ik mij veilig genoeg om fouten te maken die door collega's worden opgemerkt.
- 1= Helemaal oneens,
 - 2= een beetje oneens
 - 3= niet eens/ niet oneens
 - 4= Een beetje eens
 - 5= Helemaal mee eens



29. Tijdens mijn werk heb ik genoeg mogelijkheden, opleidingen en training gehad om verantwoordelijkheid te tonen als het om integriteitsrisico's gaat.



- 1= Helemaal oneens,
- 2= een beetje oneens
- 3= niet eens/ niet oneens
- 4= Een beetje eens
- 5= Helemaal mee eens

30. Er wordt voldoende gehandhaafd als het om integriteitsrisico's gaat.



- 1= Helemaal oneens,
- 2= een beetje oneens
- 3= niet eens/ nee oneens
- 4= Een beetje eens
- 5= Helemaal mee eens

Bijlage 3:

Respons tabel:

Bekijk responses: Soft controls in relatie tot integriteit binnen de brigade Caribisch gebied	
Samenvatting respons	
Volledige respons:	45
Onvolledige respons:	7
Aantal respons:	52

Bijlage 4:

Vraag: 5 [S Vraag: 5 [SQ001comment]	Vraag: 5 [S Vraag: 5 [SQ002comment]	Vraag: 5 [S Vraag: 5 [SQ003comment]
Ja Normvervang ivm het dicht bij elkaar liggen van werk en prive	Nee	Nee
Ja Belangenverstrengeling ivm kleinschaligheid van het eiland	Ja Vanuit Nederland uitgezonden personeel kan te maken krijgen met vervagen van grenzen wegens	Nee
Ja gedrag buiten/op het werk	Ja alcohol gebruik	Ja aantrekkelijk voor kwaadwillende
Ja rijden onder invloed; declaraties; etc)	Ja bewust/onbewust lekken informatie	Ja belangenverstrengeling
Ja Ontbreken van concrete regelgeving en handhaving	Ja Nevenwerkzaamheden	Ja Lokale randvoorwaarden voor extern geplaatst
Ja DRANK	Ja DRUGS	Ja AFHANKELIJKHEID
Ja belangenverstrengeling	Ja omkoopbaarheid	Ja fiscale fraude
Ja illegaal ondernemen/verhuren	Ja alcohol en verkeer	Ja misbruik dienstvoertuigen
Ja Alcoholgebruik	Ja Defensiegegevensgebruik	Nee
Ja Persoonsgegevens	Ja Opsporingsinfo	Ja Social media
Ja Alcohol (in het verkeer)	Ja Diensttijdsbesef	Ja Cultuur / Normen en waarden
Ja Alcoholgebruik icm rijden	Ja Nevenwerkzaamheden	Ja Combi werk & prive (er wordt op je gelet)
Ja Drinken vrije tijd	Ja Uitgaan	Ja Bewust van gedrag (glazen hok)
Ja Schuldig maken aan laakbaar gedrag	Ja (on)bewust lekken van informatie	Ja Schuldig maken aan een strafbaar feit
Ja Alcohol + deelnemen aan verkeer	Ja Verschil in cultuur/gewoontes lokaal en KMar	Ja "Klein" eiland met glazenhuis gevoel
Ja Huurprijfond irt burgerlijke staat	Ja Rijden onder invloed	Ja Ondernijning
Ja Niet naleven van de normen en waarden	Ja Niet juist omgaan met informatie	Ja Social media
Ja verkeer	Ja alcohol	Ja neven-werkzaamheden
Ja Rijden onder invloed	Ja Misbruik van functie	Nee
Ja Belangenverstrengeling	Ja Hoe om te gaan met informatie	Ja participeert met netwerken
Ja Alcohol/drugsmisbruik/gebruik	Ja Misbruik van bevoegdheden/informatie	Ja Misbruik van defensiemiddelen
Ja Drugs	Ja Alcohol	Ja Klein eiland
Ja Omkoping	Ja Onbevoegd delen van informatie	Ja Misbruik bevoegdheden
Ja Alcohol in het verkeer	Ja Verdovende middelen	Ja Belangenverstrengeling
Ja drank	Ja drugs	Ja geld/schulden
Ja alcohol gebruik en verkeer	Ja twv collega's die voor paar maanden naar gebied komen. Verschillende verdedigingen zijn groot	Ja nevenwerkzaamheden die imago er/of geloofwaardigheid van KMa
Ja Samenwerking lokaal (wetgeving)	Ja bevoegdheden	Ja Alcohol
Ja Normvervang	Ja Belangenverstrengeling	Ja Omgang met vertrouwelijke gegevens (icm social media)
Ja Alcoholmisbruik	Ja Gebruik geweld	Ja Joyriding
Ja delen van informatie	Nee	Nee
Ja Gebruik van alcohol en drugs	Ja Gebruik van defensiemiddelen	Ja Nevenwerkzaamheden
Ja benadering	Ja Alcohol en rijden	Ja drugs
Ja De omgeving/cultuur	Ja Niet gecontroleerd voelen	Ja neven werkzaamheden
Ja Werk/prive	Ja sociale druk	Ja werken in lokale context
Ja Sociale veiligheid	Ja Ondernijning	Ja Corruptie
Ja Gevoeligheid voor bekenden(kleine wereld)	Ja Corruptie(lokaal collega's verdienen een stuk minder)	Ja Alcoholgebruik op het eiland
Ja Ongeoorloofd gedrag in prive tijd	Ja Infodeling van onafhankelijk land aan NL	Ja Meegaan in afwijkende culturele handelingen tijdens werk
Ja Unen verantwoording	Ja Cadeaus	Ja Declaraties
Ja normen en waarde vervaging	Ja belangenverstrengeling	Nee
Ja Rijden onder invloed	Ja belangenverstrengeling	Ja misbruik bevoegdheden
Ja normvervang in de breedste zin.	Ja verschil in cultuur. Hoe werkt lokaal met welk moreel compas en zijn wij gewend in NL.	Ja Scheidingslijn tussen werk en prive is erg dun.
Ja Wet Politiegegevens delen	Ja Culturele verschillen	Ja Gevoeligheid Nederland - Curacao
Ja ongewenst gedrag als politieambtenaar	Ja corruptie/omkoopbaar	Ja belangenverstrengeling
Ja Alcoholgebruik en rijden	Ja Vriendjespolitiek	Ja Normvervang werk/prive

