

**ONGEWENST GEDRAG  
BINNEN DE KRIJGSMACHT**  
**-RAPPORTAGE OVER ONDERZOEK NAAR VORM  
EN INCIDENTIE VAN EN VERKLARENDE  
FACTOREN VOOR ONGEWENST GEDRAG  
BINNEN DE NEDERLANDSE KRIJGSMACHT-**

29 september 2006

## **Inhoud**

<b>0</b>	<b>Samenvatting en stellingname commissie</b>	<b>1</b>
<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>De Krijgsmacht in vogelvlucht</b>	<b>19</b>
<b>3</b>	<b>Vormen en incidentie van ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht</b>	<b>39</b>
<b>4</b>	<b>Omgang met ongewenst gedrag</b>	<b>59</b>
<b>5</b>	<b>Verklarende factoren voor ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht</b>	<b>79</b>
<b>6</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>109</b>

### **Appendices**

- 1 Instellingsbesluit
- 2 Vraagstelling en instrumenten voor onderzoek
- 3 Organisatie Ministerie van Defensie
- 4 Hr.Ms. Tjerk Hiddes
- 5 Globale internationale vergelijking
- 6 Verslag van de secretaris
- 7 Inhoudsopgave van het bijlagenrapport
- 8 Colofon

## **0 SAMENVATTING EN STELLINGNAME COMMISSIE**

## **Opdracht**

De Commissie Onderzoek Ongewenst Gedrag binnen de Krijgsmacht kreeg op 10 april 2006 van de Staatssecretaris van Defensie een drieledige opdracht:

- Onderzoek te doen naar de kenmerken en achtergronden van een tweetal incidenten met vrouwelijke matrozen op het fregat Hr.Ms. Tjerk Hiddes.
- Onderzoek te doen naar ongewenst gedrag binnen de hele Krijgsmacht.
- Onderzoek te doen naar de werking van het systeem (procedures, functioneren leidinggevenden en vertrouwenspersonen, klachtencommissies) van integriteitszorg binnen de Krijgsmacht.

De Staatssecretaris wilde de feitelijke situatie binnen de Krijgsmacht boven tafel hebben, zoals ook door hem toegezegd aan de Tweede Kamer.

## **Het onderzoek**

Er is breed en diepgaand onderzoek gedaan waaruit veel materiaal boven tafel is gekomen. Op basis hiervan zijn inzichtelijke analyses gemaakt en aanbevelingen voor verbetering geformuleerd.

Cijfers en analyses behoeven interpretatie en context. Kale cijfers en scherpe analyses zijn noodzakelijk, maar kunnen tegelijkertijd onrecht doen aan velen binnen de Krijgsmacht.

De resultaten van het onderzoek bevatten de uitkomsten van een enquête (met een respons van  $n = 3.800$ ), ruim 150 interviews (groepen en individuen) en bestudering van literatuur en documentatie binnen en buiten het ministerie van Defensie.

De Commissie heeft zich van meet af aan de vraag gesteld:

*“Mogen competente en verantwoordelijke militairen en burgers, die werken binnen een organisatie met specifieke taken, kenmerken en personele samenstelling als de Krijgsmacht, afwijken van normen en waarden die gelden binnen organisaties in de Nederlandse samenleving?”*

De Commissie heeft het niet tot haar taak gerekend te rapporteren over individuele gevallen. De gevallen die de Commissie bereikt hebben, hetzij via het Meldpunt, danwel anderszins en die vragen om een opvolging, zijn door de Commissie afzonderlijk gerapporteerd aan de Secretaris-generaal van het ministerie van Defensie. Tevens is het feitenrelaas inzake Hr. Ms. Tjerk Hiddes, dat herleidbaar is tot individuen, eveneens afzonderlijk ter beschikking gesteld aan de Secretaris-generaal. De aard van deze meldingen zijn vermeld in appendix 6, bijgevoegd in het eindrapport.

## Ongewenst gedrag

Er is sprake van betrekkelijk veel ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht in verschillende vormen (van grof taalgebruik en roddelen tot lichamelijk geweld en seksuele dwang). Een belangrijk onderscheid is of degenen, die ongewenst gedrag ondervinden er last van hebben of niet (volgens eigen zeggen). De twee vormen van ongewenst gedrag waar respondenten last van hebben, zoals gehanteerd in dit onderzoek, geven het volgende beeld:

Ondervonden ongewenst gedrag met last in % respondenten		
	Mannen	Vrouwen
<b>ONGEWENST SEKSUEEL GEDRAG</b>		
Seksuele aandacht en toenadering	3%	14%
Ongewenste fysieke aanrakingen	1%	8%
Seksuele dwang	0%	4%
<b>PESTGEDRAG</b>		
Buiten gesloten worden	3%	7%
Gepest worden via werk en met privé leven	7%	9%
Grof gedrag	3%	5%
Direct geweld	1%	1%

Bij pesten gaat het over structureel (minstens 1 x per week) meemaken in de afgelopen zes maanden, bij ongewenst seksueel gedrag gaat het om het wel eens meegemaakt hebben gedurende de afgelopen twee jaar.

Vrouwen hebben het als minderheidsgroep zwaarder te verduren dan mannen. Er zijn in het rapport verschillen aangegeven tussen de Krijgsmachtonderdelen per categorie ongewenst gedrag. Zeevarende mannen en vrouwen ondervinden, vanwege de bijzondere omstandigheden en een gebrek aan privacy, meer ongewenst gedrag. Pesten en ongewenst seksueel gedrag komen bij zeevarenden 1,5 keer meer voor dan bij de rest van de Krijgsmacht.

Een aantal zaken valt in dit onderzoek op:

- zowel mannen als vrouwen hebben als zij jong en kort in dienst zijn de grootste kans om slachtoffer te worden van pestgedrag;
- vrouwen hebben vaker last van ongewenst seksueel gedrag naarmate ze jonger zijn en korter in dienst;
- mannen zijn slachtoffer van ongewenst seksueel gedrag door mannen en vrouwen, vrouwen uitsluitend door mannen.

Daarnaast geeft 20% van de medewerkers van de Krijgsmacht aan wel eens discriminatie mee te maken binnen hun onderdeel. Twee procent van de medewerkers van de Krijgsmacht geeft aan discriminatie structureel mee te maken.

Dan is er nog het concrete probleem van gebruik van drank en drugs. In veel situaties binnen de Krijgsmacht is dit onaanvaardbaar. Het moet in dat perspectief de Commissie van het hart dat daar waar alle betrokkenen, inclusief de bonden, zich niet verzetten tegen verplichte controle op drugsgebruik, de regelgeving daarvoor nog immer ontbreekt.

### **Hoe erg is het?**

Ongewenst gedrag komt vaker voor bij de Krijgsmacht dan bij andere Nederlandse organisaties, maar komt ongeveer in gelijke mate voor bij de Nederlandse politie en het Amerikaanse en Britse leger
--

De Commissie realiseert zich dat de Krijgsmacht vanwege onder meer de aard van het werk, de leef- en werkomstandigheden, de historie en de lang bestaande mannencultuur geen zachtzinnige organisatie kan zijn.

Ongeveer de helft van de vrouwelijke respondenten maakt seksuele toenaderingen mee en heeft daar geen last van (waaronder ook een beetje last valt). Eén op de zes vrouwen heeft last van ongewenst seksueel gedrag en één op de tien mannen wordt gepest en heeft daar last van.

Ondanks de vergelijkbaarheid met andere geüniformeerde organisaties vindt de Commissie de mate van ongewenst gedrag bij de Krijgsmacht te hoog. Het gaat om een Nederlandse overheidsorganisatie, waarvoor de Nederlandse normen gelden bij de zorg voor de medewerkers.

Alvorens daar nader op in te gaan, volgt eerst een beeld van de omgang met ongewenst gedrag.

### **Omgang met ongewenst gedrag**

De Commissie heeft zich een beeld gevormd van hoe de Krijgsmacht omgaat met slachtoffers en daders van ongewenst gedrag. Leidinggevenden en professionals (vertrouwenspersonen, geestelijk verzorgers, artsen et cetera) zouden de schade en

het verdriet bij de slachtoffers zoveel mogelijk moeten beperken en daders op gepaste wijze moeten aanpakken. Het beeld dat uit het onderzoek naar voren komt is niet positief.

De mate waarin mensen zelf geneigd zijn stappen te ondernemen bij ongewenst gedrag, de tevredenheid over opvang en afhandeling, de alertheid van leidinggevend en enz. zijn indicaties voor de kwaliteit van de omgang met ongewenst gedrag. Enige vaststellingen in het rapport worden hier kort weergegeven.

- De helft van de slachtoffers van ongewenst gedrag onderneemt *géén* stappen. De reden hiervoor is dat men zegt er geen behoefte aan te hebben of bang is voor negatieve reacties.
- Binnen de Krijgsmacht worden slachtoffers van ongewenst gedrag geacht dit eerst *zélf* op te lossen en grenzen te stellen naar daders toe. Ze worden ook zelf verantwoordelijk gesteld voor het ondernemen van stappen.
- Als slachtoffers stappen ondernemen – variërend van de dader aanspreken tot een leidinggevende of een vertrouwenspersoon benaderen – is 40% ontevreden over de afhandeling. In nog geen 30% van de gevallen wordt de dader aangesproken en in minder dan 10% gestraft.
- Als bovendien slachtoffers van ongewenst gedrag vaak gestigmatiseerd worden, is het begrijpelijk, dat er grote terughoudendheid is bij slachtoffers om ongewenst gedrag te melden.

Er zijn drie formele routes voor het slachtoffer om ongewenst gedrag te melden, te weten via de Commandant, via de vertrouwenspersoon of via de klachtenprocedure (KOGVAM). Er is geen standaard route voor opvang van slachtoffers van ongewenst gedrag. Wat in de praktijk opvalt is dat leidinggevend sterk de focus leggen op de procedurele kant van zowel de melding als de opvang. Het is de Commissie duidelijk dat leidinggevend niet goed zijn voorbereid op de sociale kant van leidinggeven, in het bijzonder in de omgang met ongewenst gedrag.

Tot op heden is als reactie op ongewenst gedrag veelal sprake geweest van meer regels, missies en het inrichten van de organisatie onder andere met vertrouwenspersonen. Veelal maatregelen met een sterk formeel karakter. Het heeft daarmee niet echt ontbroken aan de wil om te reageren op ongewenst gedrag. Echter tegen de achtergrond van de geformaliseerde organisatie en context is dit weinig effectief gebleken. De ambitie zou hoger en anders moeten zijn.

Het systeem van vertrouwenspersonen daarenboven schiet tekort. Slachtoffers van ongewenst gedrag gaan maar in geringe mate (ca. 10%) naar een vertrouwenspersoon, maar bij voorkeur naar een direct leidinggevende of een bekende binnen of buiten de eigen organisatie. Het merendeel van de geïnterviewden is bang dat vertrouwenspersonen meldingen niet vertrouwelijk behandelen. Al met al is het systeem van integriteitszorg omvangrijk, een lappendeken en werken betrokkenen langs elkaar heen. Bovendien is er geen

geïntegreerd meldingen- en rapportagesysteem binnen het ministerie van Defensie. Het eindoordeel van de Commissie over de integriteitszorg binnen Defensie, te beginnen met het signaleren, opvangen en reageren door leidinggevendenden is dan ook negatief. En dat ondanks de grote inspanningen, de integere bedoelingen en de natuurlijk ook vele goede afhandelingen.

### **Een tussenconclusie in perspectief**

De Commissie vindt dat bij de Krijgsmacht te veel ongewenst gedrag voorkomt en dat men er weliswaar meestal formeel juist, maar als leidinggevende niet adequaat mee omgaat.

Hierbij kan opgemerkt worden dat het gebeuren rond “Anja” (zoals zij in de pers genoemd wordt) op de Tjerk Hiddes dan ook geen incident is in de letterlijke zin van het woord. Het past in een beeld van eerdere voorvallen op de Tjerk Hiddes, het past ook in een beeld van ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht waar de laatste twee jaar toch vele tientallen vrouwen slachtoffer zijn geweest van enigerlei vorm van seksuele dwang. Een gebrek aan empathie en sociaal leiderschap is rond ongewenst gedrag ernstig te noemen. Ook op de Tjerk Hiddes zijn de in het nieuws gekomen voorvallen formeel correct afgehandeld, maar zijn er kanttekeningen van de Commissie over de aandacht voor de emotionele kant. Overigens is over de voorvallen op de Tjerk Hiddes een feitenrelaas door de Commissie vertrouwelijk (vanwege informatie over individuele personen) aan de Secretaris-generaal ter beschikking gesteld. Zoals ook over andere vertrouwelijke meldingen bij het ingestelde Meldpunt dat nog steeds opengesteld is door de Commissie voor klachten en informatie.

Maar er is ook een ander beeld van de Krijgsmacht dat de Commissie wil benadrukken om de verklarende en beïnvloedende factoren op ongewenst gedrag en daarmee de finale conclusie en aanbevelingen in perspectief te kunnen plaatsen. Dat is een Krijgsmacht (Bestuursstaf, Landstrijdkrachten, Zeestrijdkrachten, Luchtstrijdkrachten en KMar) als een grote goed georganiseerde organisatie met ruim 53.000 medewerkers, die een hoog niveau van paraatheid (“gereedstelling”) voor het Koninkrijk bereiken en indrukwekkende prestaties leveren in het buitenland. De technische, logistieke en organisatorische competenties zijn van hoog niveau. De opleidings- en vormingsactiviteiten zijn omvangrijk en vakmatig goed. Het taakgericht leidinggeven is adequaat (ook volgens méér dan 60% van de respondenten). Er werken bijna 6.000 vrouwen (11%) bij de genoemde Defensie onderdelen. Er heeft de laatste jaren een grote reorganisatie plaatsgevonden, onder andere om een grotere eenheid in de bevelsstructuur te bereiken, vooral ook van belang bij de operaties in internationaal verband. Vele hardwerkende leidinggevendenden op alle niveaus motiveren en trainen zo goed mogelijk een divers en bont gezelschap “manschappen”. In een rapport als het onderhavige, dat gaat over onderzoek naar ongewenst gedrag, doet men altijd onrecht aan wat goed is in een organisatie, in dit geval de Krijgsmacht. Dit is wat betreft de Commissie geen “doekje voor het bloeden”, maar een vaststelling die van belang is bij de zoektocht naar de

verklarende factoren en daarmee naar kapstokken voor verandering en verbetering.

### **Verklarende factoren**

In een combinatie van sociaal-wetenschappelijk onderzoek en onderzoek naar organisatie, bedrijfsvoering en management is inzicht verkregen op de voornaamste verklarende factoren. Deze zijn te vinden bij respectievelijk:

- Aard van het werk en werkomstandigheden
- Leiderschap
- Personele samenstelling en personeelsbeleid
- Structuren en systemen

#### *Aard van het werk en werkomstandigheden*

Het werk en de werkdruk zijn wisselend van aard en omvang. In de hogere rangen is vaak sprake van hoge werkdruk. Bij de manschappen is leegloop tijdens de perioden van beschikbaarheid een probleem. De werk- en leefomstandigheden zijn divers. Op schepen en tijdens uitzendingen en missies bij de andere onderdelen spelen de fysieke omstandigheden een rol bij het optreden van ongewenst gedrag.

#### *Leiderschap*

Het onderzoek laat zien dat het gaat om het ontbreken van sociaal leiderschap. Daarbij moet men ook bedenken dat met keuzes voor privacy en vrijheden weliswaar is aangesloten op de situatie in onze samenleving, maar dat daarmee toch kennelijk voorbij is gegaan aan het feit dat in organisaties als de Krijgsmacht het primaire aspect van leiderschap, namelijk correctief optreden, achtergesteld is geraakt. Sociaal leiderschap zal gericht moeten zijn op het signaleren van problemen en het persoonlijk interveniëren, gericht op correctie. Als een mogelijk slachtoffer van ongewenst gedrag geen aangifte doet, danwel deze weer intrekt, dan is weliswaar in formele zin een (vermeend) incident verdwenen, maar is daarmee voor de leidinggevende een eventueel probleem nog niet opgelost. Ook is inschakeling van een vertrouwenspersoon geen vrijwaring voor de leiding. Sociaal leiderschap is dus een duidelijk zorgpunt bij Defensie. Opvallend is het gebrek aan ervaring met en dus een referentiekader voor sociaal leiderschap op alle niveaus.

#### *Personele samenstelling en personeelsbeleid*

Het feit dat vrouwen in de Krijgsmacht sterk in de minderheid zijn en geconcentreerd zijn in de lagere rangen, speelt een belangrijke rol bij de omvang en de aard van ongewenst gedrag. De personele samenstelling is beïnvloedbaar door werving, selectie, opleiding en vorming. De arbeidsvoorwaarden zijn goed. De ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers zijn beperkt.

De personeelsinstroom bij Defensie zal een doorsnee van de samenleving zijn. Dat zo zijnde moet geïnvesteerd worden in verdere vorming en doorselectie wil

men kunnen voldoen aan hogere eisen. In dit verband zou ook nog eens moeten worden afgevraagd van welke “kapitaalvernietiging” sprake is als men goed personeel zo snel weer laat afvloeien als thans gebruikelijk is.

### *Structuren en systemen*

Ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht is voor een deel te verklaren vanuit de omvang en de structuur van de organisatie. De omvang en structuur van de organisatie zijn slechts beperkt beïnvloedbaar door de Krijgsmacht. Met name de gelaagdheid van de organisatie is in een militaire omgeving een gegeven. Wel kunnen door een gerichte aandacht op communicatie en “all ranks” omgangsvormen de nadelen deels ondervangen worden.

Over het algemeen is er een goede werksfeer. Saamhorigheid binnen groepen is een sleutelwoord. Dit kan ook negatieve effecten hebben in de vorm van verkeerde sociale patronen binnen een groep. Vrouwen zijn significant minder positief over groepscohesie dan mannen.

De verbanden tussen de vier (groepen) verklarende factoren en ongewenst gedrag zijn in het onderzoek aangetoond. Dit betekent dat hier ook de aanknopingspunten liggen voor verbeteringen, te denken valt aan:

- Heldere gedragsregels
- Sociaal leiderschap met aandacht voor integriteit
- Evenwichtige personele samenstelling met meer vrouwen, ook in hogere functies
- Adequaate loopbaanbeleid
- Grotere ontwikkelings- en bijscholingsmogelijkheden
- Meer afwisseling van werkzaamheden

Voor mensen werkzaam binnen de Krijgsmacht moet de thans bestaande onzekerheid en onvoorspelbaarheid ten aanzien van reacties op ongewenst gedrag plaats maken voor veiligheid en bescherming.

Het is daarbij een illusie om te veronderstellen dat ongewenst gedrag kan worden uitgesloten, maar helder moet zijn wat daar de reactie van leiders en organisatie op zal zijn.

### **Eindconclusie en aanbevelingen**

De Commissie is van mening dat er het nodige moet veranderen binnen de Krijgsmacht om een beschermde en plezierige werkomgeving te kunnen garanderen aan zijn medewerkers. Daarbij is de Commissie optimistisch over de mogelijkheden en potenties binnen de Krijgsmacht. De organisatorische- en managementkwaliteiten zijn groot. De behoefte aan een hogere graad van integriteit en minder ongewenst gedrag is bij de Krijgsmacht groot.

Het komt er nu wat betreft de Commissie op aan een helder en beheersbaar programma voor implementatie op te zetten. Méér onderzoek is daarvoor niet nodig.

Samenvattend zijn de aanbevelingen:

1. Gedragsnormen binnen de Krijgsmacht moeten expliciet worden geformuleerd, gecommuniceerd, toegepast en gehandhaafd (korte termijn)
2. De verantwoordelijkheid en de zorg voor integriteit ligt primair in de lijn, bij leidinggevendenden op alle niveaus (korte termijn)
3. De organisatie van integriteitszorg dient te worden omgevormd tot een georganiseerd vangnet van onafhankelijke professionals (korte termijn)
4. Management en organisatie moeten zodanig worden aangepast dat ze een veilige en beschermde werksfeer bevorderen (middellange termijn)

De uitkomsten van de deelprojecten worden gelieerd aan de bestaande reorganisaties, zodat er sprake is van een integrale benadering van ongewenst gedrag en management. De deelprojecten betreffen:

- Personele samenstelling en personeelsbeleid
- Leiderschap
- Aard van het werk
- Structuur en systemen

De uitwerkingen zijn in het rapport te vinden. Het gaat er nu om goede voornemens om te zetten in een programmatische aanpak op weg naar een moderne en sociaal veilige Krijgsmacht.

29 september 2006

De Commissie:

Mr. B. Staal	Voorzitter
Mr. H.C.J.L. Borghouts	Lid
Mevr. Dr. J. Meyer	Lid



# **1 INLEIDING**

- 1.1 Opdracht van de Staatssecretaris en aanleiding
- 1.2 Vraagstelling van de Commissie
- 1.3 Wijze van onderzoek
- 1.4 Slotopmerkingen

## 1.1 Opdracht van de Staatssecretaris en aanleiding

In een brief van de Staatssecretaris van Defensie C. van de Knaap aan de Tweede Kamer d.d. 29 maart 2006 worden respectievelijk de aanleiding voor een onafhankelijk onderzoek, de instelling van een onafhankelijke Commissie en de taakstelling voor deze Commissie aangegeven.

Aanleiding was een beroepsprocedure tegen het ontslag van een vrouwelijke matroos ('Anja') waarbij sprake zou zijn van pesterij, intimidatie en aanranding. Tevens werd melding gemaakt van een soortgelijk incident met een tweede vrouwelijke matroos. Beide incidenten vonden plaats op Hr.Ms. Tjerk Hiddes. De vakorganisatie AFMP maakte op 19 maart aan de commandant Zeestrijdkrachten melding van een voorgenomen publicatie in het blad Oplinie over een reeks ernstige misstanden op de Tjerk Hiddes. Gecombineerd met de voorlopige indrukken uit een toen lopend feitenonderzoek bracht het de staatssecretaris tot het initiatief om een onafhankelijke Commissie in te stellen. Hierover is de Kamer op 21 maart 2006 geïnformeerd.

Tevens is er een onderzoek van de Koninklijke Marechaussee (KMar) naar mogelijk strafbare feiten in gang gezet. Commissie en KMar hebben onderling afstemming gehad.

De onafhankelijke Commissie bestaat uit mr. B. Staal – Commissaris van de Koningin Utrecht – als voorzitter en als leden mr. H.C.J.L. Borghouts – Commissaris van de Koningin Noord Holland en mevrouw dr. J. Meyer – directeur van het Expertisecentrum Forensische Psychiatrie. De taakstelling van de Commissie is, zoals ook vastgelegd in het Instellingsbesluit van de Staatssecretaris (zie appendix 1) drieledig:

- onderzoek doen naar de kenmerken van het incident op Hr.Ms. Tjerk Hiddes, naar de cultuur waarin ongewenst seksueel gedrag kon voorkomen en naar reacties van leidinggevendenden op klachten hierover;
- onderzoek doen naar ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht, te weten het Commando Zeestrijdkrachten (CZSK), het Commando Luchtstrijdkrachten (CLSK), het Commando Landstrijdkrachten (CLAS), de Koninklijke Marechaussee (KMar) en de Bestuursstaf (BS). In het rapport zal voor deze onderdelen zowel de term krijgsmachtonderdelen als defensieonderdelen worden gehanteerd. Het onderzoek betreft niet: Defensie Materieel Organisatie (DMO) en Commando Diensten Centra (CDC);
- onderzoek doen naar de werking van procedures en het functioneren van leidinggevendenden, vertrouwenspersonen en klachtencommissies, voor zover betrekking hebbende op ongewenst gedrag.

Conform het Instellingsbesluit is de Commissie gevraagd te rapporteren over:

- de ernst en de omvang van ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht;
- de oorzaken van de verschillende vormen van ongewenst gedrag;
- het functioneren van leidinggevendenden, vertrouwenspersonen en klachtencommissies;

- procedures en instrumenten om gedrag te beïnvloeden teneinde een gezonde en beschermde werksfeer te bevorderen en te waarborgen.

Daarnaast is aan de Commissie gevraagd om een tijdelijk en onafhankelijk Meldpunt in te stellen voor ongewenst gedrag binnen het ministerie van Defensie. Bij het Meldpunt zijn 88 telefonische meldingen en 37 digitale meldingen gedaan. Een verslag van het Meldpunt is opgenomen in de bijlage 3.

De Commissie heeft het feitelijk onderzoek opgedragen aan twee bureaus:

- de Rutgers Nisso Groep, met als focus de incidentie en vormen van sociaal ongewenst gedrag bij de Krijgsmacht en de reacties daarop in de nabije omgeving (collega's, directe chefs);
- Boer & Croon Corporate Strategy, met als focus de verklarende en bevorderende factoren in termen van organisatie, cultuur en management.

In een gezamenlijke analyse – in voordurende en nauwe afstemming en samenspraak met de Commissie – is gezocht naar oorzaken van ongewenst gedrag, naar de manier waarop de Krijgsmacht omgaat met – in alle organisaties voorkomend – ongewenst gedrag en naar mogelijke beïnvloedingsmogelijkheden. Financieel en materieel georiënteerd ongewenst gedrag (fraude e.d.) blijft buiten het onderzoek. Met de Krijgsmacht worden de vier operationele commando's en de Bestuursstaf bedoeld.

Een tweetal bureaus heeft in opdracht van de Commissie ondersteunende informatie geleverd, te weten:

- Bon PraktijkOnderzoek (BPO), dat zich heeft gericht op literatuuronderzoek in dit verband
- Hoorweg & Quint, dat feitenmateriaal over de organisatie van de integriteit zorg in een 4-tal Europese landen heeft verzameld en geanalyseerd.

Adviseur van de Commissie, tevens onderzoekscoördinator, was drs. P.J.M. Felix, bestuursadviseur. Het secretariaat van de Commissie is opgedragen aan Boer & Croon, met ir. R. Jongen als secretaris van de Commissie.

## **1.2 Vraagstelling van de Commissie**

In de eerste maand (april) van het onderzoek heeft de Rutgers Nisso Groep zich vooral gericht op de feiten en achtergronden op Hr.Ms. Tjerk Hiddes en Boer & Croon op een eerste verkenning binnen de gehele Krijgsmacht, waarbij een 30-tal individuele interviews met staffunctionarissen en leidinggevendenden gehouden zijn. Op basis van de tussenrapportages heeft de Commissie zijn taakstelling definitief omgezet in een concrete vraagstelling voor onderzoek én heeft de Commissie besloten over de Tjerk Hiddes te rapporteren in de context van het gehele onderzoek. De rapportage over het onderzoek van de Tjerk Hiddes is opgenomen in appendix 4. Voor zover resultaten van dit onderzoek relevant zijn voor de hoofdstukken over de Krijgsmacht als geheel, beschreven in het hoofdrapport, zijn deze hierin opgenomen. Het onderzoek naar het feitenverloop rondom de melding van het incident ('Anja') op de Tjerk Hiddes is verricht in afstemming met het

Openbaar Ministerie, dat verantwoordelijk is voor het strafrechtelijke onderzoek naar het incident. In dit rapport wordt niet ingegaan op de details van het incident 'Anja'. Vanwege het vertrouwelijke karakter van het feitenverloop wordt dit deel van het onderzoek separaat aan de ambtelijke leiding van het Ministerie van Defensie ter hand gesteld.

De concrete vraagstelling, uitgewerkt in deelvragen, enquêteformulier en checklists voor de interviews, is opgenomen in appendix 2.

Naast het feitenonderzoek op de Tjerk Hiddes luiden de hoofdvragen:

- Wat zijn de incidentie en vormen van ongewenst gedrag bij de Krijgsmacht? (hoofdstuk 3)
- Hoe gaat de Krijgsmacht om met ongewenst gedrag? (hoofdstuk 4)
- Wat zijn verklarende en bevorderende factoren voor ongewenst gedrag? (hoofdstuk 5)
- Wat zijn beïnvloedingsmogelijkheden voor het voorkomen, terugdringen van en omgaan met ongewenst gedrag? (hoofdstuk 6)

### **1.3 Wijze van onderzoek**

Methode en aanpak van het onderzoek vallen uiteen in vijf elementen:

- De onderzoeksopzet
- Verantwoording onderzoek
- De informatieverzameling
- Interactie tussen commissieleden en onderzoekers
- Raadplegen panel van externe deskundigen
- De rapportage

#### *Onderzoeksopzet*

De laatste decennia is veel onderzoek naar ongewenst gedrag in organisaties gedaan, met name naar ongewenst seksueel gedrag. Hieraan zijn zowel een aantal concepten ontleend als is gebruik gemaakt van een aantal standaardvragen uit eerdere onderzoeken om over enig referentiemateriaal te kunnen beschikken.

Onder de definitie van sociaal ongewenst gedrag, dat hier object van onderzoek is worden gerekend:

- Pestgedrag
- Ongewenst seksueel gedrag
- Discriminatie

In hoofdstuk 3 wordt hierop verder ingegaan.

#### *Verantwoording onderzoek*

In appendix 2 van het bijlagenrapport is een beknopte verantwoording van de concepten en toegepaste analyses ten behoeve van de verwerking van de geprecodeerde vragenlijst zoals toegezonden aan ruim 13.000 defensie-medewerkers (met een respons van 29%) opgenomen. Een respons van 29% is voor onderzoek met een gevoelig onderwerp als dit redelijk hoog. In de

analyses is een weging gehanteerd voor sekse, rang (inclusief burgers) en Krijgsmachtonderdeel. Dit betekent dat de cijfers in de tabellen gewogen uitkomsten van de analyses betreft.

Er is in de analyse gezocht naar de kenmerken van de dadergroep en de kenmerken van de slachtoffergroep, met als beperkende factor de anonimiteit van de respondenten. De reacties van de nabije omgeving (collega's, directe chefs) zijn in beeld gebracht (zie hoofdstuk 4). Bij het zoeken naar de verklarende en bevorderende factoren (en daarmee naar de beïnvloedingsmogelijkheden) is gebruik gemaakt van de concepten uit de organisatietheorie betreffende organisatiekenmerken, interactie tussen organisatie en omgeving en cultuuraspecten (zie ook appendix 2). In hoofdstuk 5 worden de toepassingen van deze concepten en hypothesen in dit onderzoek aangegeven.

De Commissie vond het van belang om de verbanden tussen de sociaal-wetenschappelijke analyses (van vooral de Rutgers Nisso Groep, ondersteund door BPO) van ongewenst gedrag enerzijds én de organisatorische en managerial kenmerken van de Krijgsmacht (vooral onderzocht door Boer & Croon, ondersteund door Hoorweg & Quint) in beeld te krijgen.

#### *Informatieverzameling*

De bedoelde gezochte verbanden hadden hun weerslag op de wijze van informatieverzameling (het tweede element, zie bijlage 5) waarbij veelal sprake was van een coproductie van de onderzoekers van beide genoemde lead-bureaus. Naast de enquêtes – zowel schriftelijk als via internet verzonden en verzameld – zoals gehouden onder achtereenvolgens de medewerkers van de Tjerk Hiddes (in april en mei) en de medewerkers van de gehele Krijgsmacht (in augustus) zijn er in fase 1 en fase 2 in totaal 66 individuele en 54 groepsinterviews gehouden (zie appendix 2), is er schriftelijk materiaal van de Defensieorganisatie (beleidsnota's, rapportages en verslagen) bestudeerd en heeft er literatuuronderzoek (zie ook bijlage 2) plaatsgevonden. Hierbij is onder meer aandacht besteed aan het 'Actieplan Vrouwen en Defensie' zoals in november 2005 is uitgebracht door PvdA en AFMP/FNV. Bovendien heeft een beknopt vergelijkend onderzoek in een 4-tal buitenlandse krijgsmachten plaatsgevonden (zie bijlage 4). Frequent onderzoekersoverleg was nodig voor afstemming en voor ontwikkeling van een integrale benadering.

#### *Interactie tussen Commissie en onderzoekers*

De Commissie is vijftien maal bijeen geweest met wisselende vertegenwoordigingen van de onderzoekers en in alle gevallen met zijn adviseur/onderzoekscoördinator.

De rode draad in de besprekingen tussen Commissie en onderzoekers was de wens van de Commissie om de onderzoeksvragen scherp te houden, om zeker te zijn van een adequate uitvoering van het onderzoek en om zelf zorg te dragen voor een goede medewerking van (de leiding van) de krijgsmachtorganisatie.

Aan het begin en het einde van het onderzoek heeft de Commissie overleg gevoerd met de Commandant der Strijdkrachten (CDS) en de commandanten van de vier Strijdkrachtonderdelen gezamenlijk, in bijzijn van de Secretaris-generaal van het Ministerie alsmede (in het laatste overleg) de hoofddirecteur Personeel. De Commissie heeft met de Secretaris-generaal, de hoofddirecteur Personeel, de CDS en de Commandant Zeestrijdkrachten ook apart overleg gevoerd. Lopende het onderzoek heeft de Commissie zelf bezoeken gebracht aan alle krijgsmachtonderdelen en gesproken met een aantal sleutelfunctionarissen (waaronder het in de publiciteit gekomen slachtoffer, alsook andere slachtoffers, de bestuurders van de vakorganisaties, enkele hoofden van de geestelijke verzorgers, de commandanten van de Tjerk Hiddes en anderen). Zodoende hield de Commissie goed zicht op de inhoud, de wijze en de omgeving van het onderzoek. Een weergave van alle door de commissie en onderzoekers gevoerde gesprekken is in bijlage 5 opgenomen.

#### *Panel*

Commissie en onderzoekers hebben eind juni en eind augustus een panel van extern deskundigen geraadpleegd (voor de samenstelling zie appendix 6) om zoveel mogelijk een methodisch verantwoord onderzoek te kunnen garanderen. Overigens dragen de panelleden geen verantwoordelijkheid voor deze rapportage.

#### *Rapportage*

Tenslotte kan als vijfde element van methode en aanpak van het onderzoek de totstandkoming van het onderhavige rapport genoemd worden. Gegeven de eerdergenoemde focus van de beide lead-bureaus zijn er concepten van de onderhavige rapportage in delen aangeleverd, besproken in de onderzoekersgroep en in de Commissie. Zowel bij de informatieverzameling als de analyse is sprake geweest van een interdisciplinaire en integrale benadering. De Commissie neemt de verantwoordelijkheid voor de inhoud en uitkomsten van dit rapport. De ingeschakelde bureaus zijn verantwoordelijk voor de validiteit van de toegepaste methoden en onderzoeksinstrumenten.

De indeling van het rapport (zie de inhoudsopgave) spreekt, gezien voorgaande opmerkingen over de methode en aanpak voor zichzelf.

In de samenvatting zijn de voornaamste bevindingen, conclusies en aanbevelingen terug te vinden.

Dit rapport heeft een aantal appendices (1 t/m 7), daarnaast zijn in een separaat bijlagenrapport (voor een inhoudsopgave zie appendix 6) een aantal verantwoordingen opgenomen die voor belangstellenden informatief kunnen zijn.

Naast het feitenrelaas, wat herleidbaar is tot personen, rondom het incident op de Tjerk Hiddes wordt ook de rapportage over individuele meldingen of verzoeken die via het meldpunt dan wel rechtstreeks bij de commissie zijn binnen gekomen, separaat aan de Secretaris-generaal van het Ministerie van Defensie ter beschikking gesteld.

#### 1.4 Slotopmerkingen

Het onderzoek heeft plaatsgevonden onder grote tijdsdruk op instigatie van de Staatssecretaris. Het belang van het onderzoek is door de ambtelijke leiding van het Ministerie en de leiding (Commandanten) van de Krijgsmachtonderdelen ten volle onderschreven. Dit kwam ook tot uitdrukking in de volle medewerking van alle actoren en de inzet (o.l.v. de kabinetschefs) van de logistieke ondersteuning ten behoeve van de organisatie van dit onderzoek. De Commissie spreekt zijn grote dank uit voor deze loyale medewerking.

Steeds opnieuw heeft de Commissie zich lopende het onderzoek de volgende vraag gesteld:

*“Mogen competente en verantwoordelijke militairen en burgers, die werken binnen een organisatie met specifieke taken, kenmerken en personele samenstelling als de Krijgsmacht, afwijken van normen en waarden die gelden binnen organisaties in de Nederlandse samenleving?”*

Ook al komt in bijna alle organisaties ongewenst gedrag voor, er is nooit reden de gevallen te accepteren. Bovendien zijn de mate en vorm waarin ongewenst gedrag voorkomt en vooral ook hoe er mee wordt omgegaan van essentieel belang voor het morele gezag van een krijgsmachtorganisatie. Het hooghouden van de eigen waarden en normen, juist ook bij uitzendingen, waar respect voor de cultuur van het bezochte land leidraad is, is geen eenvoudige opgave.

De Commissie heeft leiding gegeven aan de zoektocht naar feiten en verklarende factoren zonder aanzien des persoon, in volle onafhankelijkheid en met volle verantwoordelijkheid. Daarnaast zal het Openbaar Ministerie haar eigen onderzoek doen naar gevallen van ongewenst gedrag waarbij sprake is van strafbare feiten. Deze gevallen betreffen een klein deel van de bevindingen die in dit rapport aan de orde komen.

De Staatssecretaris als opdrachtgever en politiek verantwoordelijke is nu aan zet. De ambtelijke leiding en de Commandant der Strijdkrachten en zijn commandanten van de Krijgsmachtonderdelen hebben – naar de Commissie hoopt en verwacht – voldoende materiaal om verder te werken aan een veilige en inspirerende werkomgeving voor hun medewerkers in een moderne krijgsmachtorganisatie.



## **2 DE KRIJGSMACHT IN VOGELVLUCHT**

- 2.1 Organisatiestructuur
- 2.2 Demografie
- 2.3 Missies
- 2.4 Recente reorganisaties
- 2.5 Organisatie van integriteitzorg
- 2.6 De werking van de organisatie

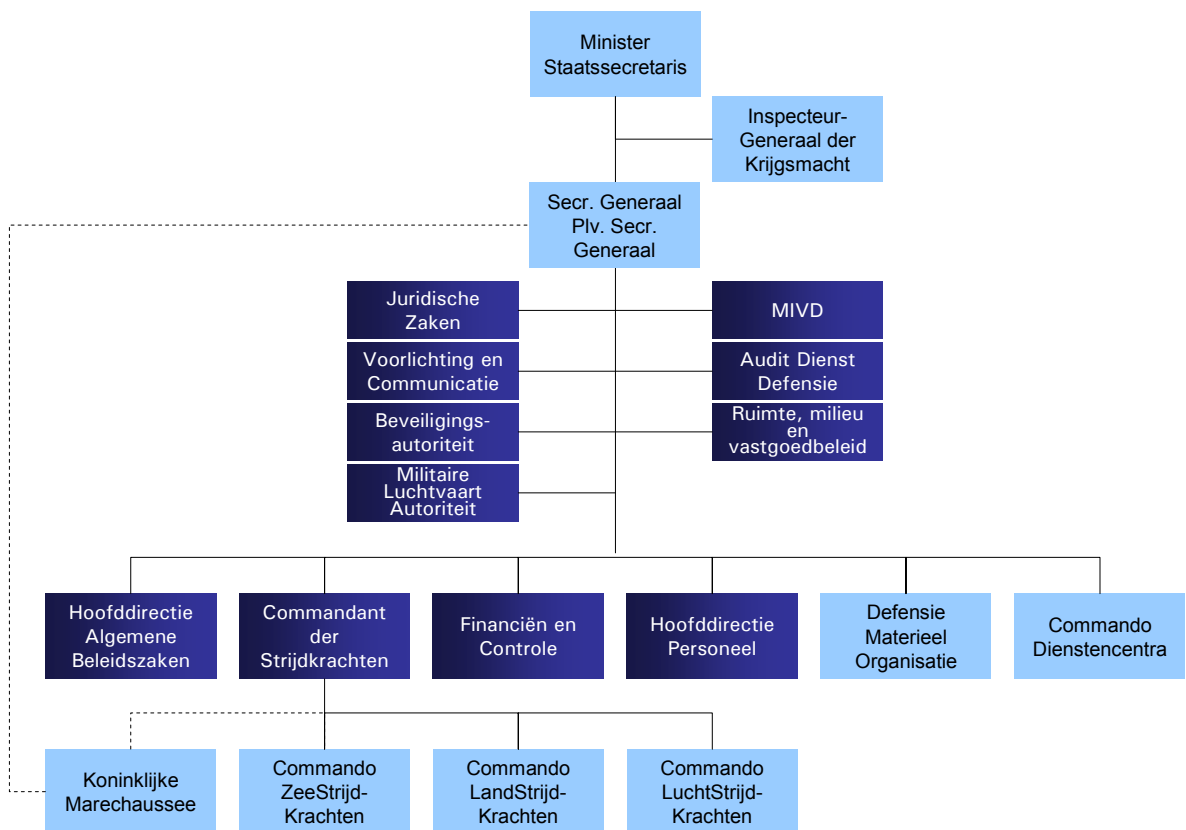
## 2.1 Organisatiestructuur

Het Ministerie van Defensie bestaat uit zeven Defensieonderdelen: de Bestuursstaf (BS), het commando Zeestrijdkrachten (CZSK), het commando Landstrijdkrachten (CLAS), het commando Luchtstrijdkrachten (CLSK), de Koninklijke Marechaussee (KMar), het Commando DienstenCentra (CDC) en de Defensie Materieel Organisatie (DMO).

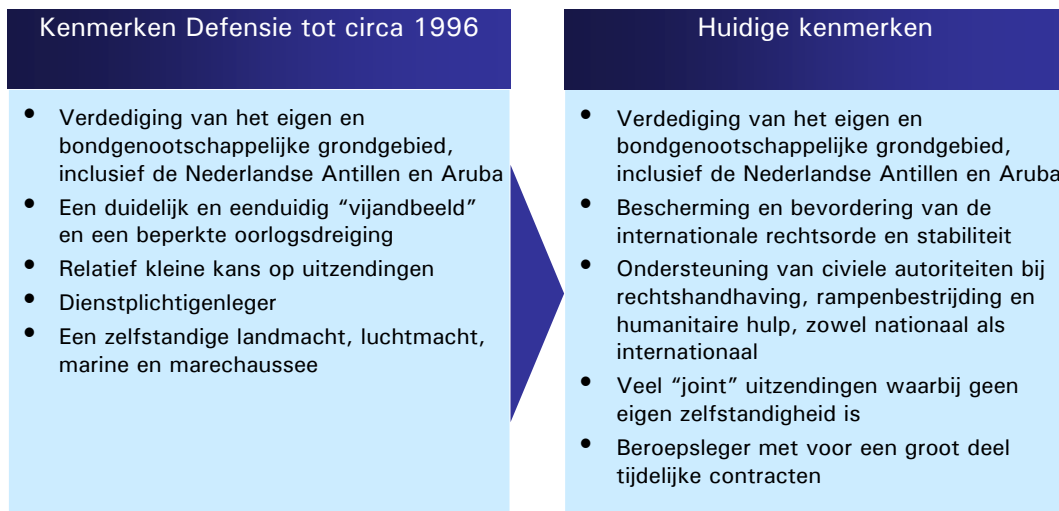
De belangrijkste doelstellingen van het Ministerie van Defensie zijn:

- Verdediging van het eigen en bondgenootschappelijke grondgebied, inclusief de Nederlandse Antillen en Aruba
- Bescherming en bevordering van de internationale rechtsorde en stabiliteit
- Ondersteuning van civiele autoriteiten bij rechtshandhaving, rampenbestrijding en humanitaire hulp, zowel nationaal als internationaal

Onderstaand organogram geeft de organisatiestructuur weer. De donkergekleurde onderdelen behoren tot de Bestuursstaf.



Het Ministerie van Defensie heeft in de achterliggende periode een aantal grote veranderingen doorgemaakt, zowel in de externe omgeving als in de interne organisatie. De belangrijkste ontwikkelingen staan in navolgend schema weergegeven.



Voor het jaar 2006 bedraagt de begroting van het ministerie iets meer dan 7,7 miljard euro of wel 1,54 procent van het Bruto Binnenlands Product (BBP).

De Beleidsagenda van Defensie bestaat in 2006 uit de volgende hoofdpunten:

- Het verbeteren van de (snelle) inzetbaarheid van de Krijgsmacht.
- Het leveren van een bijdrage aan een geïntegreerd buitenlands veiligheidsbeleid.
- Het verdiepen van de samenwerking met civiele autoriteiten in het kader van de nationale veiligheid.
- Het realiseren van een nieuw evenwicht tussen taken en middelen bij de Krijgsmacht.
- Het vernieuwen van het personeelsbeleid.

In de appendix 3 staat meer informatie over de verschillende Defensieonderdelen.

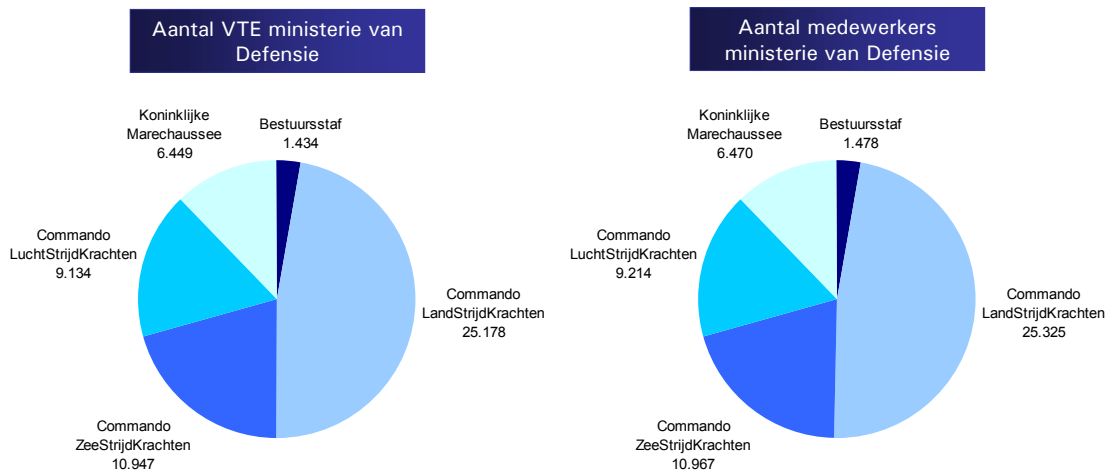
## 2.2 Demografie

Het Ministerie van Defensie is één van de grootste werkgevers van Nederland. In deze paragraaf worden een aantal doorsnijdingen gegeven van de voor dit rapport relevante Defensieonderdelen: CLSK, CZSK, CLAS, KMar en BS<sup>1</sup>. In deze doorsnijdingen zijn de Defensieonderdelen CDC en DMO niet meegenomen.

### Personeelsomvang

In de onderzochte Defensieonderdelen zijn in totaal 53.454 medewerkers werkzaam. Het CLAS is verreweg het grootste onderdeel met meer dan 25.000 medewerkers.

<sup>1</sup> De peildatum van de gegevens is 1 februari 2006. De data zijn afkomstig vanuit het personeelsmanagementsysteem van het Ministerie van Defensie.



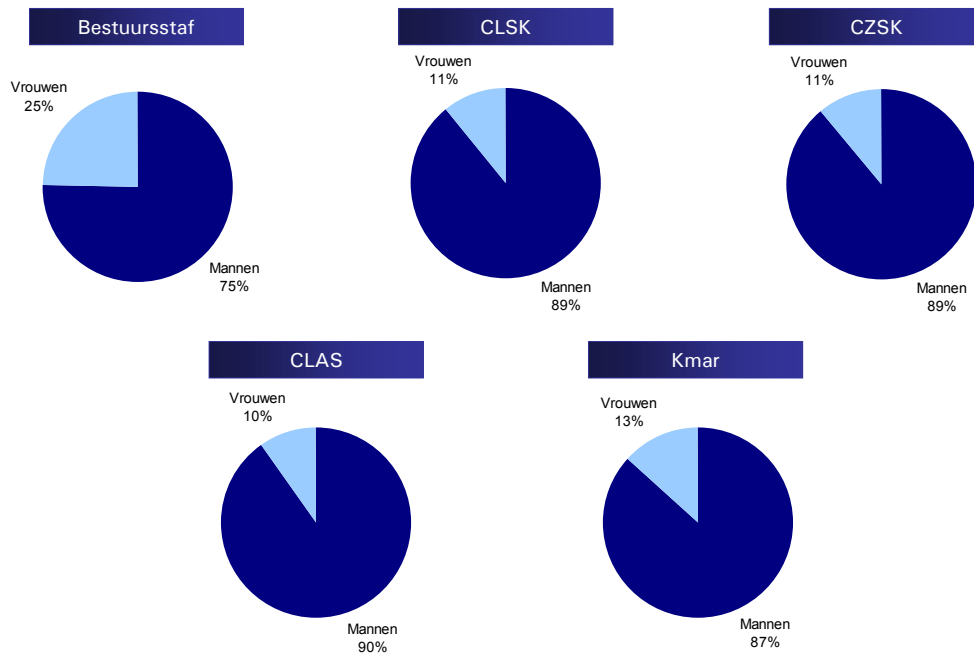
### **Voltijd en deeltijdwerkers**

Het aantal Vol Tijd Equivalenten (VTE) bedraagt 53.142 tegen slechts 312 deeltijdmedewerkers. Bij andere overheidsorganisaties bestaat circa 40% van het personeel uit deeltijdwerkers<sup>2</sup>. Redenen voor de afwijkende verhouding binnen Defensie zijn onder andere: een groot aantal medewerkers met een tijdelijk contract, een laag aantal burgers en relatieve lage vrouwenparticipatie.

### **Mannen en vrouwen**

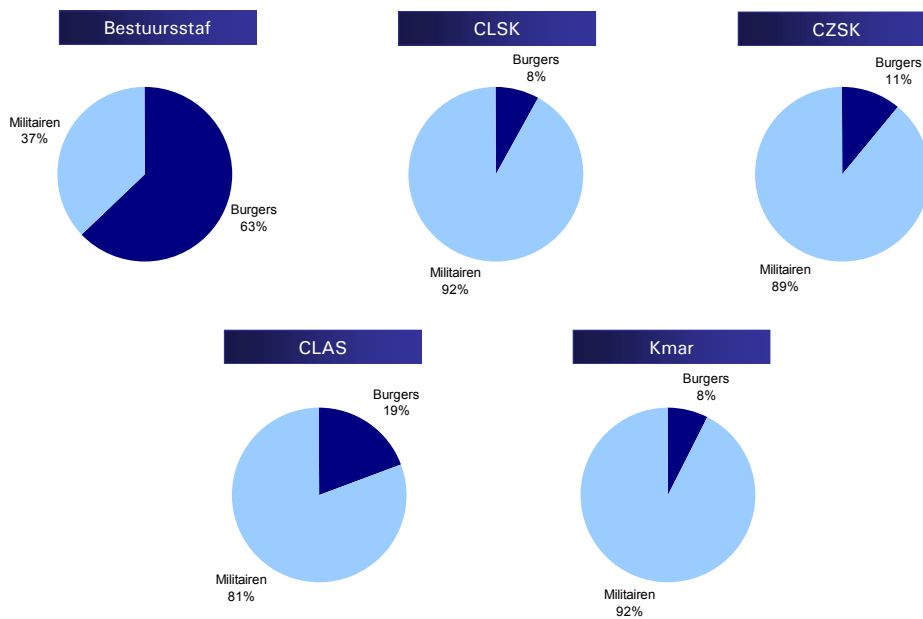
Bij de onderzochte Defensieonderdelen werken 5.932 vrouwen, dit komt overeen met een percentage van 11%. De percentages vrouwen variëren van circa 10% (CLAS) tot 25% (Bestuursstaf) bij de onderzochte onderdelen. De doelstelling is om in 2010 12% vrouwen in dienst te hebben zonder verdere kwalificering naar rang. Bij de analyses in dit onderzoek is geen rekening gehouden met het feit dat bij sommige onderdelen (bijvoorbeeld Korps Mariniers) geen vrouwen mogen dienen. Verder gedetailleerd onderzoek naar ongewenst gedrag binnen de onderdelen is in de toekomst wellicht zinvol.

<sup>2</sup> CBS, 2005



### Burgers en militairen

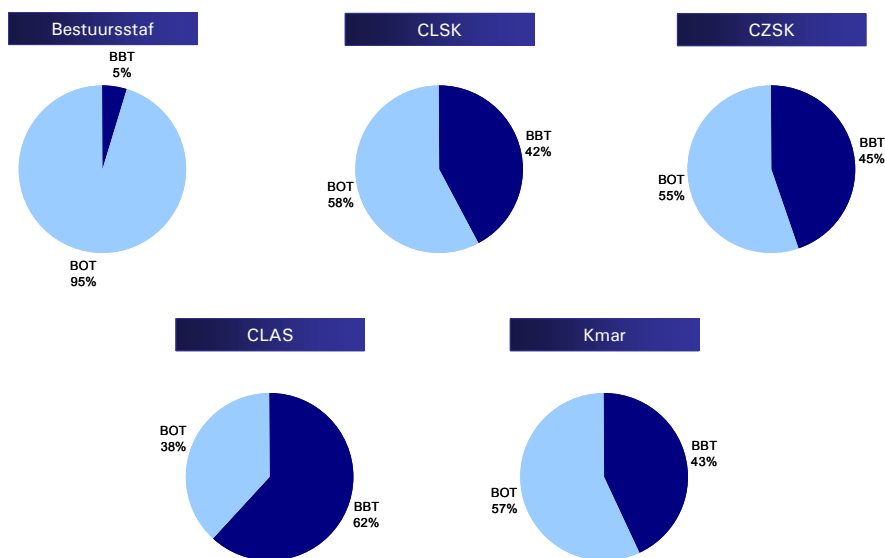
Bij de onderzochte defensieonderdelen werken 8.230 burgers, circa 15% van het totale personeelsbestand. De percentages burgers bij de Operationele Commando's zijn beduidend lager en bij de Bestuursstaf vele malen hoger. Burgers en militairen vallen onder verschillende arbeidsreglementen<sup>3</sup>.



<sup>3</sup> De militairen: Algemeen Militair Ambtenaren Reglement (AMAR)  
Burgers: Burgerlijk Ambtenaren Reglement Defensie (BARD).

## Bepaalde tijd en onbepaalde tijd contracten bij militairen

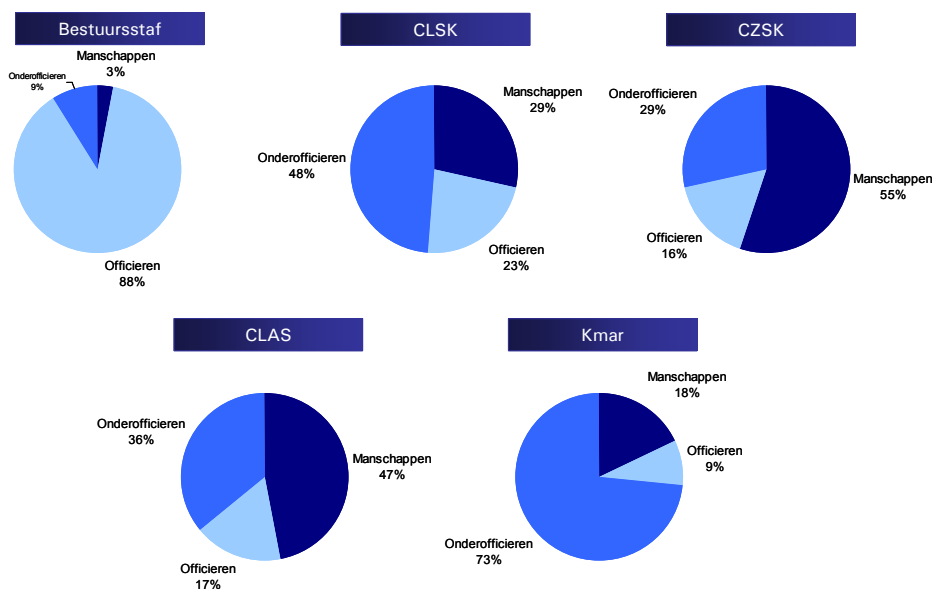
Na de afschaffing van de dienstplicht is de functie van de dienstplichten deels overgenomen door “Beroeps Bepaalde Tijd”. De looptijden van de bepaalde tijd contracten variëren per functiecategorie en defensieonderdeel maar kennen een minimum van 2,5 jaar welke in principe volbracht dienen te worden. Er zijn beperkte mogelijkheden tot verlenging of doorstroom naar “Beroeps Onbepaalde Tijd” en voortijdige uitstroom is slechts onder strikte voorwaarden mogelijk. Het Ministerie van Defensie streeft ernaar in 2010 circa 62% tijdelijke contracten te hebben.



De gemiddelde leeftijd van militairen met een tijdelijk contract is 23 jaar (maximale instroomleeftijd is veelal 30 jaar) en met een vast contract 41 jaar (de gemiddelde leeftijd van burgers met een tijdelijk contract is 37 jaar en met vast contract 45 jaar).

### Rangen bij militairen

De Krijgsmacht heeft een militaire structuur met bijbehorende rangenstelsels. De rangenstelsels verschillen per Krijgsmachtonderdeel maar zijn over het algemeen goed met elkaar vergelijkbaar. Hieronder staat een indeling naar de verschillende rangen per hoofdgroep gesplitst naar Krijgsmachtonderdeel:



### 2.3 Missies

Het uitvoeren van missies is, naast het gereedstellen van operationele eenheden en nationale inzet, een belangrijke activiteit van de Krijgsmacht. In het recente verleden heeft de Krijgsmacht een groot aantal grote en kleinere missies uitgevoerd, vaak in internationale samenwerkingsverbanden<sup>4</sup>.

- Irak / SFIR (2003-2005): VN missie waarbij de doelstelling lag op de wederopbouw van Irak. In totaal hebben 7.568 Nederlandse militairen gediend in verschillende shifts.
- Afghanistan / ISAF (2002-heden): Eén van de belangrijke onderdelen van deze missie is het Provincial Reconstruction Team (PRT) in de Zuid-Afghaanse provincie Uruzgan. Vanaf 1-8-2006 is het PRT twee jaar lang verantwoordelijk voor het werk aan de wederopbouw van Uruzgan. Het PRT is onderdeel van de Taskforce Uruzgan dat verder bestaat uit een Battle Group

<sup>4</sup> Bron: [www.mindef.nl](http://www.mindef.nl)

en een luchtmachtdetachement. Tot op heden hebben 4.040 militairen gediend in deze missie.

- Afghanistan / Enduring Freedom (2001-heden): Defensie is vertegenwoordigd door verschillende eenheden waaronder Special Forces die ingezet worden voor verkenningen en gevechtsacties in Afghanistan tegen de Taliban. In totaal hebben tot op heden 3.903 militairen gediend in deze missie.
- Bosnië-Herzegovina / IFOR / SFOR (1995-2004): In 1995 is onder mandaat van de VN de Implementation Force (IFOR) opgericht in voormalig Joegoslavië (als uitvloeisel van het Dayton akkoord). IFOR was een robuuste 60.000 man sterke multinationale implementatiemacht welke is afgelost door een kleinere Stabilisation Force (SFOR) eind 1996. In IFOR hebben 5.074 Nederlandse militairen gediend en in SFOR 22.660 Nederlandse militairen.

Gemiddeld worden per jaar ongeveer 5.000 militairen (afgelopen twee jaar) uitgezonden naar het buitenland.

## **2.4 Recente reorganisaties**

### **Achtergrond en doelstelling reorganisatie**

Het Ministerie van Defensie is ingrijpend aan het reorganiseren om taken en middelen zo op elkaar af te stemmen dat de Krijgsmacht sneller, met technisch hoogwaardiger materieel en verder van Nederland ingezet kan worden. Defensie wil beter in staat worden gesteld om bovengenoemde missies te bemannen over de defensieonderdelen heen.

Tevens moet er voldoende financiële ruimte komen om te investeren in noodzakelijke nieuwe capaciteiten. Hiertoe wordt de Defensieorganisatie met circa 11.700 VTE's verkleind en worden bepaalde wapensystemen afgestoten. In 2009 moet deze, in 2003 opgestarte, reorganisatie voltooid worden.

### **Centralisatie als gevolg van de reorganisatie**

Om deze snellere, flexibelere en technisch hoogwaardiger Krijgsmacht te realiseren is de bevelstructuur met ingang van september 2005 ingrijpend gecentraliseerd. De voormalige marine, luchtmacht en landmacht zijn omgevormd tot zogenaamde Operationele Commando's en worden nu direct aangestuurd door de Commandant der Strijdkrachten (CDS). De laag zelfstandige decentrale bevelhebbers is hiermee komen te vervallen evenals de functie Chef Defensie Staf.

Om de noodzakelijke financiële ruimte voor nieuwe investeringen te creëren wordt ook op andere beleidsterreinen centralisatie van taken doorgevoerd, waarmee een hogere efficiëntie – ofwel kostenverlaging – wordt beoogd. Bijvoorbeeld; alle beleidstaken binnen het ministerie zijn samengebracht binnen de Bestuursstaf welke op alle onderwerpen direct uitvoerbaar beleid maakt. De andere Defensieonderdelen zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van dit beleid, dat in sommige gevallen ook tot decentrale reorganisaties kan leiden.

## **Structuur van de reorganisatie**

De reorganisatie bestaat uit de volgende vijf deelprogramma's:

1. Bestuursvernieuwing met onder andere:
  - a. Herinrichting van de bestuursstaf conform een nieuw besturingsmodel en centralisatie van taken vanuit de Krijgsmachtonderdelen
  - b. Herinrichting Financiële Organisatie
  - c. Reorganisatie Defensiestaf
2. Ondersteuning / Dienstencentra met onder meer de herinrichting van de Materieel Logistieke Organisatie
3. Herschikking Operationele Capaciteiten met onder andere de afstoting van een groot aantal militaire objecten, zoals: Vliegbasis Valkenburg, Vliegbasis Twente, Vliegbasis Soesterberg, Kazerne Ede-Oost, diverse fregatten, 41<sup>e</sup> gemechaniseerde brigade Seedorf, een aantal F16's, een aantal Apaches etc.
4. Infrastructuur
5. Personele aspecten met ondermeer:
  - a. De herinrichting van opleidingsinstituten KIM, KMA en IDL (Instituut Defensie Leergangen)
  - b. De herinrichting Personele Functiegebied en de implementatie van een nieuw personeelsmanagementsysteem (P&O2000+)

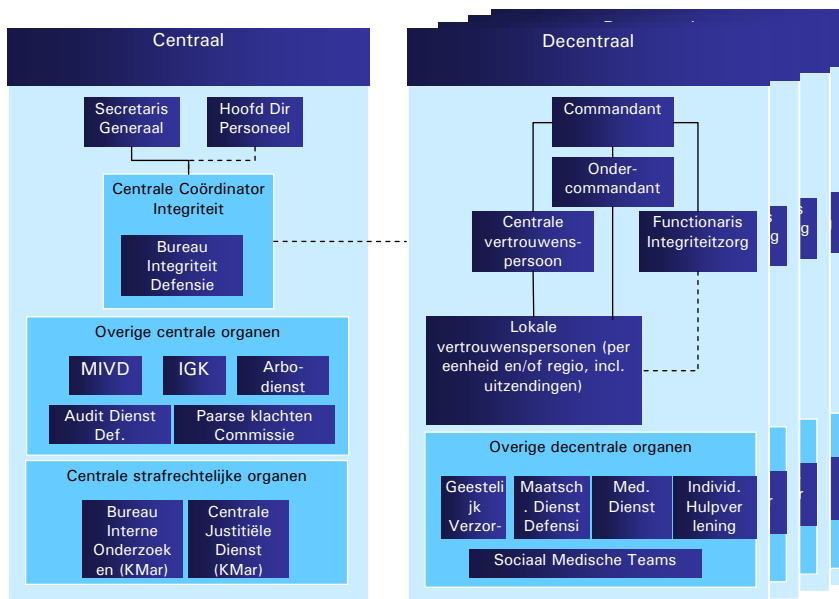
## **Organisatie van de verandering**

De reorganisatie is onder meer verankerd in het plan Samson, dat het volledige Ministerie van Defensie raakt. De hoofdlijnen van de reorganisatie zijn neergelegd in de kamerbrief 'Defensie en het Strategisch Akkoord' d.d. 8 november 2002 (Novemberbrief) en de kamerbrief 'Prinsjesdagbrief' d.d. 13 september 2003. De reorganisatie wordt centraal gecoördineerd maar de uitvoering is neergelegd bij de verschillende Defensieonderdelen. De coördinatie bestaat vooral uit het neerleggen van kaders en richtlijnen en het monitoren van de voortgang van de reorganisatie. Hiervoor is een kleine staforganisatie ingericht onder de naam Samson.

### **2.5 Organisatie van integriteitszorg**

De basis van de organisatie van integriteitszorg ligt vast in de gedragscode uit 1996, het beleidskader 2001 en de blauwdruk integriteit 2004.

De Secretaris-generaal van het Ministerie van Defensie is ambtelijk verantwoordelijk voor integriteit. In de lijn dragen leidinggevenden (commandanten bij de operationele eenheden) de eindverantwoordelijkheid voor integriteit binnen hun eigen onderdeel, eenheid of afdeling. Ter ondersteuning van de leidinggevenden is een organisatie opgezet die zowel centraal als decentraal is verankerd. In onderstaand figuur is weergegeven hoe de verankering plaatsvindt in een groot aantal instanties en functionarissen.



### *Centraal Bureau Integriteit*

Conform de blauwdruk integriteit vormt het Centrale Bureau Integriteit en het fijnmazige netwerk van vertrouwenspersonen een belangrijke basis voor het omgaan met ongewenst gedrag binnen de Defensieorganisatie.

### *Centrale Vertrouwenspersonen*

Voor alle zeven Defensieonderdelen is er één centrale vertrouwenspersoon (CVP) beschikbaar. De functie van CVP is in principe een voltijds functie en de CVP rapporteert aan de hoogste leidinggevende binnen het onderdeel.

### *Lokale vertrouwenspersonen*

De lokale vertrouwenspersonen (LVP) opereren decentraal in een netwerk en zij voeren hun functie van vertrouwenspersoon uit naast hun reguliere activiteiten; het is dus een nevenfunctie.

In totaal zijn er 561 lokale vertrouwenspersonen binnen de vijf onderzochte Defensieonderdelen actief. In de onderstaande tabel staat de onderverdeling per Defensieonderdeel.

Onderdeel	Aantal LVP	Dichtheid LVP (LVP per aantal mdw)
CZSK	353	1 : 31
CLAS	156	1 : 162
CLSK	25	1 : 368
KMar	21	1 : 308
BS	6	1 : 246
<b>Totaal</b>	<b>561</b>	<b>1 : 95</b>

### *Sociaal Medisch Teams*

Iedere eenheid binnen Defensie (bijvoorbeeld een Luchtmachtbasis, Bataljon of zelfstandige Compagnie) beschikt over een SMT. Bovendien wordt bij iedere uitzending een SMT geformeerd.

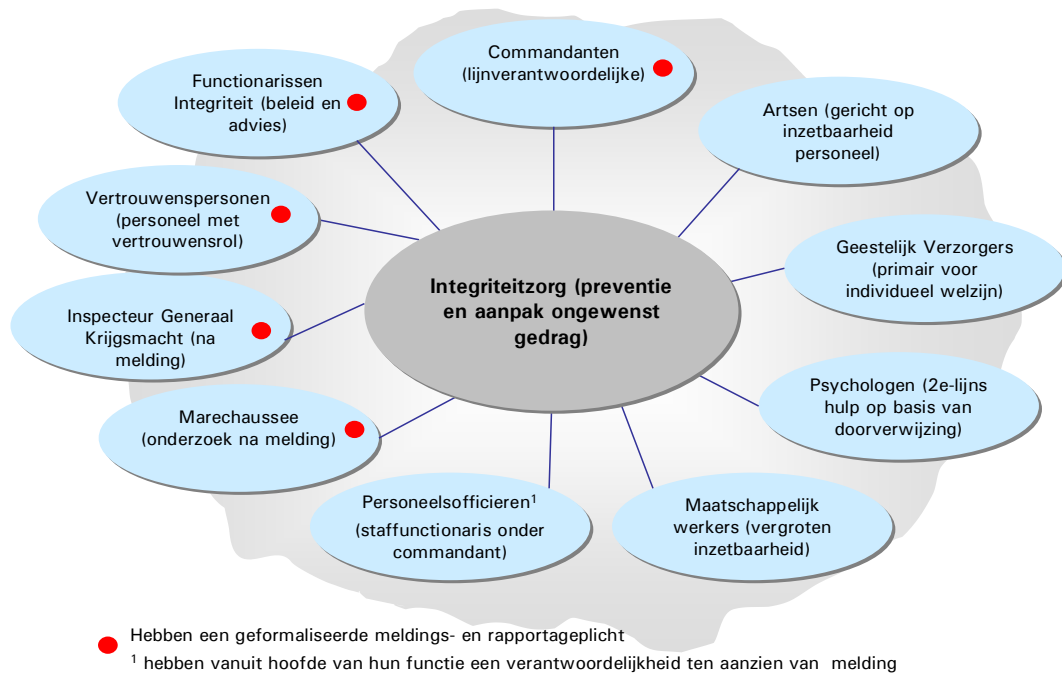
De Sociaal Medische Teams (SMT) zijn verantwoordelijk voor het welzijn van het personeel en komen regelmatig bijeen. Deze teams bestaan uit de volgende functionarissen:

- Commandant
- Personeelsofficier
- Geestelijk verzorger
- Arts
- Maatschappelijk werker
- Psycholoog (bij uitzending)

Geestelijk verzorgers, maatschappelijk werkers en artsen vervullen vaak (informeel) de rol van vertrouwenspersoon en hebben een signalerende functie waar het gaat om ongewenst gedrag. De commandant is de eerst aangewezen persoon om aan deze signalen gevolg te geven. Als de commandant geen actie onderneemt kunnen deze functionarissen melding doen van ongewenst gedrag binnen de lijn (Defensietop) of via hun Hoofden van Dienst.

## Verloop van meldingen van ongewenst gedrag binnen Defensie

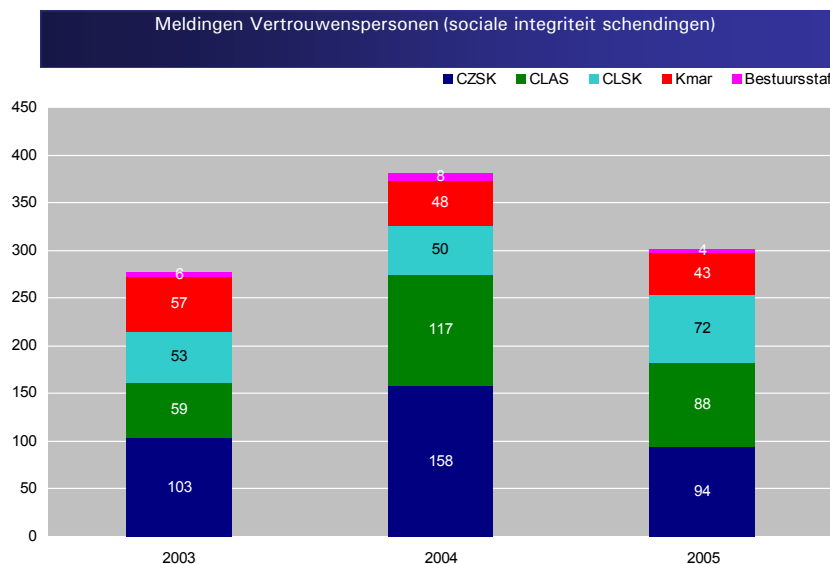
In onderstaande figuur zijn de partijen weergegeven die zijn betrokken kunnen zijn bij meldingen van ongewenst gedrag. De partijen met een rode stip hebben een melding- en rapportageplicht (al dan niet anoniem).



Officiële meldingen van ongewenst gedrag kunnen op verschillende manieren tot stand komen:

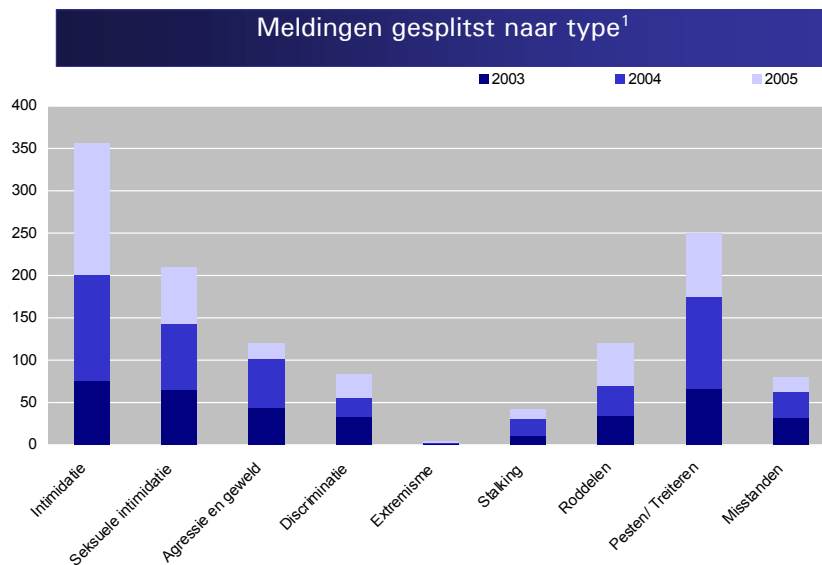
1. Via de (lokale of centrale) vertrouwenspersoon
2. Via de regeling klachtenprocedure ongewenst gedrag en melding vermoedens van misstanden (KOGVAM): coördinatie van klachten ligt bij CDC/Juridische Dienstverlening en worden door een 'paarse' (d.w.z. defensiebrede in plaats van Krijgsmachtspecifieke) klachtencommissie in behandeling genomen. Afhankelijk van de klacht wordt het bevoegd gezag (KMar, Openbaar Ministerie) ingeschakeld bij het nemen van maatregelen. Het indienen van een klacht via de KOGVAM-procedure wordt door de respondenten bijna nooit overwogen, omdat dit (te) lang duurt en als weinig effectief wordt gezien.
3. Via de commandantenmelding: Meldingen komen bij de commandanten van de Defensieonderdelen terecht en vervolgens bij de het Bureau Secretaris-generaal, de Commandant der Strijdkrachten en Directie Voorlichting. Een commandantenmelding wordt gezien als een zwaar middel, maar wel als reële mogelijkheid. Er wordt algemeen erkend dat zaken die bij de commandanten worden gemeld, goed worden opgepakt. Vertrouwenspersonen geven aan dat hen opvalt dat slachtoffers over het algemeen laat melden.

Het aantal meldingen dat via de Centrale Vertrouwenspersoon bij het Bureau Integriteit terecht is gekomen, heeft de afgelopen jaren gefluctueerd.<sup>5</sup>

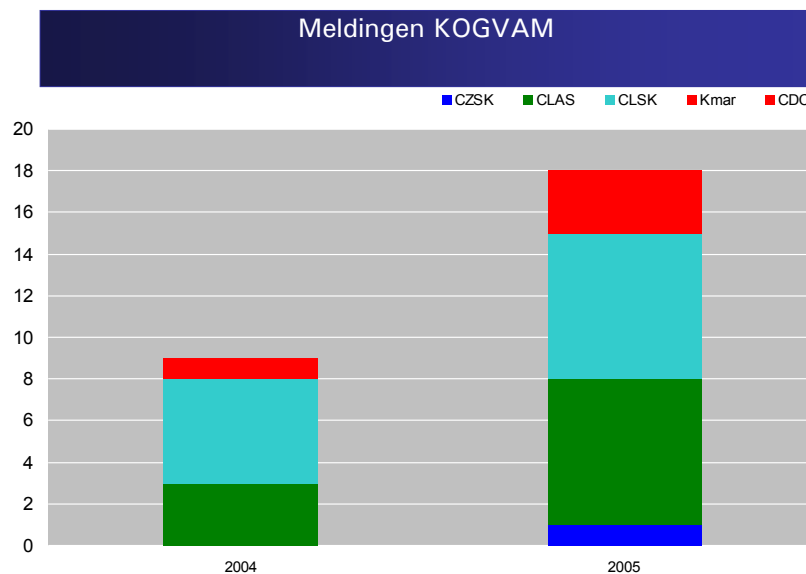


De meeste meldingen hebben betrekking op intimidatie, pesten/treiteren en seksuele intimidatie. Ten opzichte van 2004 is intimidatie met 18% gestegen, terwijl pesten/treiteren met 34% is gedaald en seksuele intimidatie met 13% is gedaald. Het aantal meldingen met betrekking tot agressie en geweld is met 66% gedaald in 2005.

<sup>5</sup> Dit is exclusief het relatief groot aantal meldingen in de categorie 'Overigen'. Deze categorie behelst zaken zoals: werkdruk, relationele problemen, huiselijk geweld, arbeidsconflicten, misverstanden, rechtspositie, etc. Deze meldingen vallen als zodanig niet onder de Regeling klachtenprocedure ongewenst gedrag en melding vermoedens van misstanden Defensie, en zijn derhalve niet in onderstaande overzicht meegenomen



Van het totaal aantal meldingen bij vertrouwenspersonen in 2005 is het aantal klachten dat via de klachtencommissie (KOGVAM-procedure) is behandeld 2,7% en 1,0% in 2004.



## 2.6 De werking van de organisatie

De in dit hoofdstuk weergegeven organisatiestructuur, personele samenstelling en te realiseren missies (naast de gereedstelling) behoeven toelichting door middel van het schetsen van de werking (dynamiek) van de Krijgsmacht organisatie.

De werking (dynamiek) van een organisatie komt, gegeven de missie en doelstellingen, tot stand in een krachtenveld van:

- Structuren en systemen
- Aard van het werk en de werkomstandigheden
- Personeelsbeleid
- Leiderschapspatronen

Schematisch is dit als volgt in beeld te brengen:



De werking van de organisatie is te beschrijven in organisatorische en sociale zin. De eerste beschrijving gaat over taken, werkprocessen en prestaties. De tweede over werkklimaat, werkbeleving, groepsprocessen en gedragsnormen, samen ook wel organisatiegedrag genoemd. Over ongewenst gedrag als fenomeen binnen organisatiegedrag gaan de volgende hoofdstukken. Hieronder volgen kort de karakteristieken van de factoren in het krachtenveld rond en het organisatiegedrag binnen de werking van de organisatie.

#### *Structuren en systemen*

In de eerder beschreven structuur (zie ook appendix 3) vallen in het algemeen de gelaagdheid (veel organisatieniveaus) en daaraan verbonden hiërarchie op. Deze structuur wordt ondersteund door centrale besturings- en beheerssystemen (control systems op de gebieden HRM, materieel, logistiek, financiën enz.). De voor een integraal (alle krijgsmachtonderdelen) opererende Krijgsmacht effectieve bevelsstructuur en –systemen hebben als potentieel nadeel, gebrek aan ruimte voor inventiviteit in de operationele organisatie. Dit gebrek aan ruimte met de bijbehorende bureaucratie werkt door naar de feitelijke en gepercipieerde verantwoordelijkheden op de diverse managementniveaus (indekken, formeel reageren). Bovendien zijn de communicatielijnen zowel top-down als bottom-up lang, met alle nadelen van ruis en verwarring van dien. Voor snelle en eenduidige doorvoering van besluiten en operationele slagkracht –onmiskkenbare voordelen – wordt de prijs betaald van een soms centraal functionerend management op de diverse niveaus. Het succesvol opereren in buitenlandse missies, de indrukwekkende technische en logistieke performance, de continue paraatheid zijn het bewijs van een goed functionerende organisatie.

### *Aard van het werk en werkomstandigheden*

De Krijgsmacht is als arbeidsorganisatie een mix van stressvolle, dynamische, logistiek complexe operaties en oefeningen enerzijds en gezapige, routinematige beschikbaarheid anderzijds.

De fysieke omstandigheden en lange termijnen van huis bij uitzendingen en missies (van alle onderdelen) zijn een grote belasting. Voor de hoger leidinggevendenden geven ook de voorbereidingen van deze externe operaties de nodige werkdruk. De tijdsbesteding voor de operationele militairen is ondanks sport en (bij-) scholing in de perioden van “beschikbaarheid” een punt van zorg. Een groot deel van de militairen (circa 45%) overnacht in legerplaats of kazerne. De werk- en leefomstandigheden op legerplaatsen en kazernes worden steeds beter. Discipline, orde, planmatigheid e.d. zijn en blijven kenmerken van de werkorganisatie.

### *Personeel*

De samenstelling van het personeel, met name man-vrouw verhoudingen in relatie tot rangen en standen, leeftijd en soort contract (onbepaalde of bepaalde tijd) vormt op zichzelf een risicofactor voor het ontstaan van sociaal gewenst gedrag.

Uit de literatuur is bekend dat bij een relatief machtige 'ingroup' in relatie tot een relatief minder machtige 'outgroup' uitsluitingsmechanismen, cognitieve vervorming en ongewenste gedragingen kunnen optreden. Deze mechanismen hebben als doel of effect de 'outgroup' te negeren, isoleren en diskwalificeren. Zij kunnen ook een (quasi) geseksualiseerde vorm aan nemen.

De demografische samenstelling van de Krijgsmacht, waarbij vrouwen zich concentreren in de lage rangen, jonge leeftijd en tijdelijke posities is bij een percentage van minder dan 15 % op zichzelf voldoende voor het optreden van deze verschijnselen (zie verder bijlage 2).

De personele samenstelling is op korte termijn een gegeven en op lange termijn een target. Opvallende zaken hierbij zijn:

- De grote aantallen relatief laag opgeleide instromers.
- Het grote aantal wisselingen in de personele bezetting door het hoge percentage contracten van bepaalde (en dus beperkte) tijd en de toegepaste functieroulatie.
- Het gebrek aan zij-instroom van bijvoorbeeld voormalige Defensiemedewerkers.
- Het ontbreken van professionele selectiemiddelen om de sociale cohesie in onderdelen te bevorderen.
- De relatief geringe aandacht voor sociale processen, integriteit e.d. in de vervolg opleidingsprogramma's op alle niveaus.

Sociale leiderschapsvaardigheden en de omgang met integriteit zijn punten van zorg.

- De arbeidsvoorwaarden zijn over het algemeen goed.

- Het lage percentage vrouwen (11%) en de ongunstige verdeling over de functieniveaus in de organisatie maken het lastiger om de historisch aanwezige machocultuur te doorbreken. Overigens zijn de afgelopen jaren door de Krijgsmacht hier duidelijke ontwikkelingen in gang gezet.
- Het ontbreken van een relatie tussen a) het vertonen van de gewenste eigenschappen of gedrag en b) het verlengen van een contract, cq het doorstromen naar hogere rangen en posities.

### *Leiderschap*

Het leiderschap is in technisch organisatorische zin over het algemeen adequaat en effectief te noemen. In de meeste krijgsmachtonderdelen is de laatste twee decennia ook het informele leiderschap goed tot ontwikkeling gekomen. Een zorgpunt is het sociale leiderschap in ruime zin. Dit behelst zowel inzicht in groepsprocessen en afwijkend gedrag als de goede houding en intuïtie om mensen te kunnen motiveren en zich in hun (sociale) problemen te kunnen inleven.

### *Elementen van de werking van de organisatie*

De genoemde determinanten of factoren in het krachtenveld zetten de organisatie op de werkvloer in zijn kleinste eenheden of teams in werking. Technisch-organisatorisch en sociaal. Bij ongewenst gedrag als object van onderzoek zijn met name de sociale aspecten van belang. De invloeden van structuren en systemen, aard van het werk en werkomstandigheden, leiderschap en personeel op de sociale werking of het organisatiegedrag zijn waarneembaar in een aantal indicatoren:

- Werkklimaat
- Werkbeleving
- Gedragsnormen
- Persoonlijke opvattingen

In appendix 2 (Vraagstelling en instrumenten voor onderzoek) zijn korte beschrijvingen van de factoren in het krachtenveld rond de werking van de organisatie als de indicatoren van organisatiegedrag opgenomen.

Door de verbijzondering van de werking van de organisatie naar de sociale werking ontstaat het navolgende schema:



De vier verklarende factoren voor organisatiegedrag zijn voor dit onderzoek uitgesplitst naar een aantal aspecten, als volgt:

- Structuur en systemen
  - organisatieopbouw
  - controlesystemen
  - organisatie van de integriteit zorg
  - gedragsregels
- Aard van het werk en werkomstandigheden
  - inhoud van het werk
  - fysieke kenmerken, ruimtelijke en tijdfactoren
- Leiderschap
  - stijl, patronen van sociaal leiderschap
  - aandacht voor integriteit
- Personeel
  - personele samenstelling
  - werving en selectie
  - arbeidvoorwaarden
  - ontwikkelingsmogelijkheden
  - integriteit zorg

Het schema van de onderzoeksopzet naar verklarende factoren voor organisatiegedrag (en uiteindelijk naar ongewenst gedrag, zie hoofdstuk 5) is nu volledig te geven:





### **3 VORMEN EN INCIDENTIE VAN ONGEWENST GEDRAG BINNEN DE KRIJGSMACHT**

- 3.1 Inleiding
- 3.2 Wettelijk kader en definities
- 3.3 Opvattingen van respondenten over ongewenst gedrag
- 3.4 Mate, vormen en kenmerken van ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht
- 3.5 Conclusies

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt allereerst ingegaan op het wettelijke kader en de definities van ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht ter afbakening van de in het tweede deel van dit hoofdstuk beschreven resultaten. Dit betreft de vormen en incidentie van ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht. In de hoofdstukken 4 en 5 wordt ingegaan op de wijze waarop binnen Defensie wordt omgegaan met ongewenst gedrag en welke factoren van invloed zijn op (ongewenst) gedrag. In deze hoofdstukken wordt steeds eerst verslag gedaan van de bevindingen uit de enquête en vervolgens, voor zover relevant, uit de interviews.

Daar waar de verschillen tussen de Krijgsmachtonderdelen groot en relevant zijn wordt op de afzonderlijke onderdelen ingegaan.

### 3.2 Wettelijk kader en definities

#### Wetgeving

Europese richtlijnen en Nederlandse wetgeving bieden een juridisch kader voor ongewenst gedrag in organisaties. Hieronder worden de twee meest relevante wetten genoemd. Meer over de inhoud en betekenis van relevante wetgeving is opgenomen in bijlage 6 (wettelijk kader & definities).

#### Algemene Wet Gelijke Behandeling

Niemand in Nederland mag ongelijk behandeld worden op grond van geslacht, ras, nationaliteit, burgerlijke staat, handicap of chronische ziekte, leeftijd, godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, hetero- of homoseksuele gerichtheid, arbeidsduur en soort contract.

#### Arbo-wet art.4, lid 2, 1994

De werkgever is verplicht een beleid te voeren, binnen het algemene arbeidsomstandigheden beleid, met betrekking tot het beschermen van werknemers tegen seksuele intimidatie en tegen agressie en geweld.

#### **Beleid binnen het Ministerie van Defensie**

In 1996 werd door de toenmalige staatsecretaris van Defensie beleid geschreven om seksuele intimidatie op de werkplek te voorkomen en te bestrijden. Uit dit beleid vloeit onder ander het oprichten van de vertrouwensorganisatie (1998) voort, in beginsel alleen met het oog op seksuele intimidatie. In 2001 vindt er binnen Defensie een verbreding plaats en treedt de Klachtenprocedure Ongewenst Gedrag en Meldingen Vermoedens en Misstanden in werking (KOGVAM).<sup>6</sup>

#### **Definities**

#### Beleidsnotitie: Met alle respect (2001)

"Binnen Defensie wordt onder ongewenste omgangsvormen verstaan: intimiderend, vernederend of bedreigend gedrag, dat gericht is op steeds dezelfde

---

<sup>6</sup> De definities van ongewenst gedrag zoals gedefinieerd in de KOGVAM zijn opgenomen in bijlage 6 (wettelijk kader & definities).

persoon of groep van personen, dat vaak voorkomt, langere tijd voortduurt en waartegen men zich niet (meer) effectief kan verweren."

#### Soorten van ongewenst gedrag

In het kader van integriteitszorg wordt onderscheid gemaakt tussen sociaal ongewenst gedrag (ongewenste omgangsvormen) en financieel-economisch ongewenst gedrag.

Dit onderzoek gaat over sociaal ongewenst gedrag, waaronder wordt verstaan:

1. Ongewenst seksueel gedrag, onderverdeeld in:
  - seksuele aandacht en toenadering (verbaal en visueel)
  - ongewenste fysieke aanrakingen
  - seksuele dwang
2. Pestgedrag, onderverdeeld in:
  - buitengesloten worden
  - gepest worden via het werk en met privé-leven
  - grof gedrag
  - direct geweld
3. Discriminatie naar:
  - sekse
  - huidskleur
  - geloofsovertuiging
  - seksuele geaardheid

#### *Ongewenst seksueel gedrag:*

- *Seksuele aandacht en toenadering (verbaal en visueel)*, waarvan minstens redelijk wat last is ondervonden. Bijvoorbeeld 'staren, gluren of lonken', 'proberen een intieme verhouding aan te knopen', 'opmerkingen over uiterlijk of lichaam'.
- *Ongewenste fysieke aanrakingen*, waarvan minstens redelijk wat last is ondervonden. Bijvoorbeeld 'u aanraken op een dusdanige manier dat u zich ongemakkelijk voelt', 'proberen u te strelen of te liefkozen tegen uw zin'.
- *Seksuele dwang*, waarvan minstens redelijk wat last is ondervonden. Bijvoorbeeld 'een beloning of privileges krijgen in ruil voor intimiteit', 'dreigen met vergelding als u niet ingaat op seksuele avances' of 'u dwingen tot seksueel contact'.

#### *Pestgedrag:*

- *Buitengesloten worden*, waarvan minstens redelijk wat last is ondervonden. Bijvoorbeeld 'collega's behandelden mij als lucht', 'collega's weigerden met mij samen te werken', 'collega's roddelen over mij'.
- *Pesten via werk en met privé-leven*, waarvan minstens redelijk wat last is ondervonden. Bijvoorbeeld 'er waren conflicten over mijn persoonlijke leefstijl', 'collega's spotten met mijn privé-leven', 'ik moest werkzaamheden verrichten die mijn gevoel van eigenwaarde schaadden', 'ik moest steeds de nare klussen opknappen'

- *Bejegend worden met grof gedrag*, waarvan minstens redelijk wat last is ondervonden. Bijvoorbeeld uitgescholden, belachelijk gemaakt of schunnige woorden toegeroepen worden..
- *Direct geweld*, waarvan minstens redelijk wat last is ondervonden. Bijvoorbeeld: bedreigingen, beschadiging van eigendommen en fysiek geweld.

### 3.3 Opvattingen van respondenten over ongewenst gedrag

#### Opvattingen over de definitie van ongewenst gedrag

##### **Bevindingen interviews**

Het begrip ongewenst gedrag wordt breed opgevat en vaak betrokken op de eigen persoon.

- Uit het merendeel van de gesprekken blijkt dat men ongewenst gedrag definieert als ‘waar ik mijzelf niet prettig bij voel’. Ongewenst gedrag is volgens de geïnterviewden gedrag dat wordt voortgezet, nadat is aangegeven dat dit niet op prijs wordt gesteld. De waardering van gedrag is overigens sterk afhankelijk van de persoon die bepaald gedrag vertoont (hand op schouder bijvoorbeeld)
- Het begrip ‘ongewenst gedrag’ wordt zeer breed opgevat. Met name de lagere rangen (manschappen en onderofficieren) noemen spontaan vooral concrete gedragingen als: overmatig alcohol gebruik, discriminatie, machtsmisbruik, handtastelijkheden, iemand negeren, pesten, roddelen, grof taalgebruik, voorkeursbehandelingen, negeren van de hiërarchie, lastig vallen, ongevraagd op de kamer komen, seksistische opmerkingen.
- Vrouwelijke militairen en militairen in de hogere rangen benoemen ongewenst gedrag vaker op een hoger abstractieniveau.
- Veel vrouwelijke militairen van alle rangen en sommige mannen noemen specifiek gedrag van hun vrouwelijke collega’s ongewenst, zoals uitdagende kleding dragen, zich uitdagend gedragen naar mannen, seksueel wervend gedrag en zich overdreven aanpassen aan de machocultuur. Dit zou ongewenst gedrag door mannen uitlokken.

#### Opvattingen over acceptatie specifieke gedragingen

##### **Bevindingen enquête**

Meer dan de helft van de respondenten vindt de achttien voorgelegde vormen van ongewenst gedrag onacceptabel. Dreigen met lichamelijk geweld, handtastelijkheden, drugsgebruik en discriminatie scoren het hoogst.

Van een achttiental gedragingen is aan de respondenten gevraagd in welke mate zij die acceptabel dan wel onacceptabel vonden.

- Het merendeel van alle respondenten vond deze gedragingen in grote lijnen of helemaal onacceptabel. Meer dan 90% van de respondenten vindt drugsgebruik, dreigen met lichamelijk geweld, handtastelijkheden, het beschadigen van andermans eigendommen, discriminatie en overmatig drankgebruik onacceptabel.
- Tweederde tot driekwart vindt iemand pesten met uiterlijk of accent (71%), roddelen (61%), porno kijken in openbare ruimtes (68%) en een seksuele relatie aangaan met een collega onder werktijd helemaal of in grote lijnen onacceptabel.
- Onacceptabel vindt ruim de helft van de respondenten grof taalgebruik (55%), steeds over seks praten (57%), ontgroenen (58%). Klagen over het gedrag van een collega wordt door een kleiner deel van de respondenten onacceptabel genoemd (29%).
- Vrouwen vinden dertien van de achttien genoemde vormen van ongewenst gedrag minder acceptabel dan mannen. Roddelen, een seksuele relatie aangaan met een collega, klikken, drugsgebruik en klagen over een collega scoren even hoog als bij mannen.
- In de vergelijking van de verschillende Defensieonderdelen valt op dat de medewerkers van het CLAS en met name het CZSK vrijwel alle vormen van ongewenst gedrag meer acceptabel vinden.
- Gevraagd naar de ‘top 3’ van meest onacceptabel gedrag noemen de mannen als eerste drugsgebruik, als tweede dreigen met lichamelijk geweld en als derde discriminatie. Bij de vrouwen is de volgorde dreigen met lichamelijk geweld, handtastelijkheden en drugsgebruik.

Top 3 van onacceptabel gedrag volgens respondenten	
Mannen	Vrouwen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drugsgebruik</li> <li>• Dreigen met lichamelijk geweld</li> <li>• Discrimineren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dreigen met lichamelijk geweld</li> <li>• Handtastelijkheden</li> <li>• Drugsgebruik</li> </ul>

### Bevindingen interviews

Er is onduidelijkheid over de grens tussen acceptabel en onacceptabel pestgedrag. Roddelen, overmatig alcoholgebruik en drugsgebruik worden door geïnterviewden vaker genoemd.

- Pesten in termen van plagerijen wordt over het algemeen geaccepteerd. Als het structureel is wordt pesten als onacceptabel ongewenst gedrag beschouwd. De grens tussen acceptabel en onacceptabel pestgedrag is onduidelijk. Bij sommige manschappen wordt pesten als een legitiem middel gezien om iemand die in de groep niet functioneert weg te krijgen, wanneer de leidinggevende geen adequate maatregelen treft.

- Roddelen is aan de orde van de dag; Defensie heeft een roddelcultuur en dit wordt door alle onderdelen en rangen heen bevestigd. Dit wordt meestal als negatief ervaren, maar wordt desondanks geaccepteerd, omdat men ervan uitgaat dat het niet uit te roeien is. Wanneer mensen door roddelen beschadigd worden, vindt men dit onacceptabel.
- Het onderhouden van een seksuele relatie met een collega gebeurt regelmatig en is geaccepteerd. Daarbij gelden wel ongeschreven regels: het moet niet zichtbaar zijn tijdens het werk, het werk mag er niet onder lijden en vooral de hogere rangen noemen het ongewenst als er sprake is van een afhankelijkheidsrelatie. Bij het CZSK is seks aan boord niet toegestaan; de gangbare oplossing hiervoor is in de haven een hotelkamer huren. Ten aanzien van seksuele relaties heerst er een dubbele moraal. Vrouwelijke militairen die meerdere seksuele partners hebben gehad zijn kwetsbaar als het gaat om hun reputatie en krijgen de bijnaam 'Nato-matras' of 'Matras eerste klas'. Mannen worden daarentegen in dergelijke gevallen vaak gezien als een 'kanjer'.
- In openbare ruimtes naar porno kijken bij het CZSK is inmiddels verboden, maar gebeurt nog wel en wordt oogluikend toegestaan. De teneur in de acceptatiegraad is dat men het beter vindt als dit in privé-ruimtes gebeurt.
- Drugsgebruik is volgens iedereen onacceptabel, maar is volgens sommigen een wijd verbreid verschijnsel, zeker waar het softdrugs betreft. De legitimiteit van de harde lijn ten aanzien van softdrugs wordt hier en daar in twijfel getrokken, omdat het haaks zou staan op het permissievere alcoholbeleid: 'Het is raar dat je ontslagen kunt worden voor een jointje in het weekend, maar iemand zich wel ongestraft lazarus mag zuipen'.
- Overmatig alcoholgebruik wordt breed gesignaleerd en in de meeste onderdelen als onwenselijk maar moeilijk aan te pakken ervaren. Alcohol blijkt in de beleving van de ondervraagden een belangrijke rol te spelen in het sociale gebeuren, getuige uitspraken als: 'als je niet drinkt, hoor je er niet bij' en: 'alcohol is de motor om de sociale samenhang op gang te helpen. De algemene regel is 'als je 's ochtends maar nuchter op het werk verschijnt'. Het is ieders eigen verantwoordelijkheid om hier goed mee om te gaan.

### *Opvattingen over grenzen en verantwoordelijkheden ongewenst gedrag*

#### **Bevindingen uit interviews**

De verantwoordelijkheid voor het aangeven van grenzen ten aanzien van ongewenst gedrag wordt in de praktijk gelegd bij het slachtoffer.

- Uit de interviews blijkt dat het aangeven van de grenzen van ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht wordt gelegd bij het slachtoffer.
- De rol van de leidinggevenden wordt in de interviews nauwelijks genoemd als verantwoordelijke voor de aanpak van ongewenst gedrag.
- Vooral mannelijke leidinggevenden vinden het lastig om vrouwen aan te spreken op provocerend of ongewenst gedrag en doen dit ook niet in de praktijk.

### *Opvattingen van respondenten over factoren die volgens hen invloed hebben op ongewenst gedrag*

#### **Bevindingen interviews**

De opvattingen over risicofactoren zijn divers; alcoholgebruik, gebrek aan privacy, gebrek aan toezicht en grenzen van de leiding worden het meest genoemd

In de groepsinterviews is geïnventariseerd welke factoren ongewenst gedrag bevorderen of in stand houden:

Factoren die ongewenst gedrag beïnvloeden volgens geïnterviewden	
Categorie	Factor
Aard van het werk en werkomstandigheden	<ul style="list-style-type: none"><li>• Specifieke werkomstandigheden (CZSK, KMar)</li><li>• Gebrek aan privacy</li><li>• Alcoholgebruik</li><li>• Hoge uitzenddruk</li></ul>
Vormgeving van de organisatie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reorganisatie (werkstress, frustratie, irritatie, onzekerheid over eigen toekomstperspectief)</li></ul>
Personeel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Onevenwichtige leeftijdsopbouw onderdelen</li><li>• Jonge leeftijd</li><li>• Gebrekkige opvoeding/normvervaging bij jongeren</li><li>• Uitdagende kleding en/of gedrag van vrouwen</li><li>• Privé-problemen</li></ul>
Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"><li>• Machocultuur</li><li>• Prestatiegerichtheid</li><li>• Groepsloyaliteit</li><li>• Gebrek aan toezicht</li><li>• Gebrek aan vaardigheden leidinggevenden</li><li>• Onvoldoende grensstellend (voorbeeld)gedrag door leidinggevenden</li></ul>

### Analyse opvattingen van respondenten

- Er is onduidelijkheid over waar de grenzen van onacceptabel gedrag liggen.
- Het ‘grijze gebied’ tussen acceptabel en onacceptabel gedrag ontstaat doordat binnen de Defensieorganisatie de grenzen daartussen niet helder zijn gedefinieerd.
- Het feit dat veel gedrag in het ‘grijze gebied’ een subjectief belevingselement heeft, bemoeilijkt het stellen van grenzen.
- De CLAS en het CZSK zijn toleranter ten aanzien van bepaalde vormen van gedrag dan de andere defensieonderdelen.
- Ten aanzien van seksuele relaties heerst een dubbele moraal. Het gebeurt regelmatig en wordt geaccepteerd zolang het werk er maar niet onder lijdt, maar vrouwen hebben snel een slechte reputatie.
- Als beleid ten aanzien van ongewenst gedrag heel duidelijk is en vaak wordt herhaald (drugsbeleid), is het feit dat Defensie dit als ongewenst gedrag betitelt bij iedereen bekend.
- Leidinggevend worden formeel medeverantwoordelijk geacht voor de aanpak van ongewenst gedrag, maar maken deze verwachting niet waar en dit wordt hen niet aangerekend.
- Defensie schiet te kort in het vaststellen en handhaven van basisnormen ten aanzien van gedrag.

### 3.4 Mate, vormen en kenmerken van ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht

#### *Kenmerken van pestgedrag en ongewenst seksueel gedrag<sup>7</sup>*

Voor de twee verschillende vormen van ongewenst gedrag, pestgedrag en ongewenst seksueel gedrag, is aan de respondenten gevraagd of zij bepaalde gedragingen van collega's en leidinggevend zelf hebben meegemaakt in de afgelopen 6 maanden resp. 2 jaar<sup>8</sup>, en zo ja, hoe vaak dat het geval is geweest en in hoeverre zij last van dat gedrag hebben ondervonden. Er is in dit onderzoek dus sprake van ‘last’ als de respondenten zelf bevestigend antwoorden op de vraag daaromtrent. Alle genoemde cijfers zijn gewogen en dus per sekse, rang en Krijgsmachtonderdeel vergelijkbaar.

#### Bevindingen enquête

Pestgedrag met last varieert van 1% – 9% en seksueel ongewenst gedrag met last komt vaker voor en varieert van 1% - 14%.

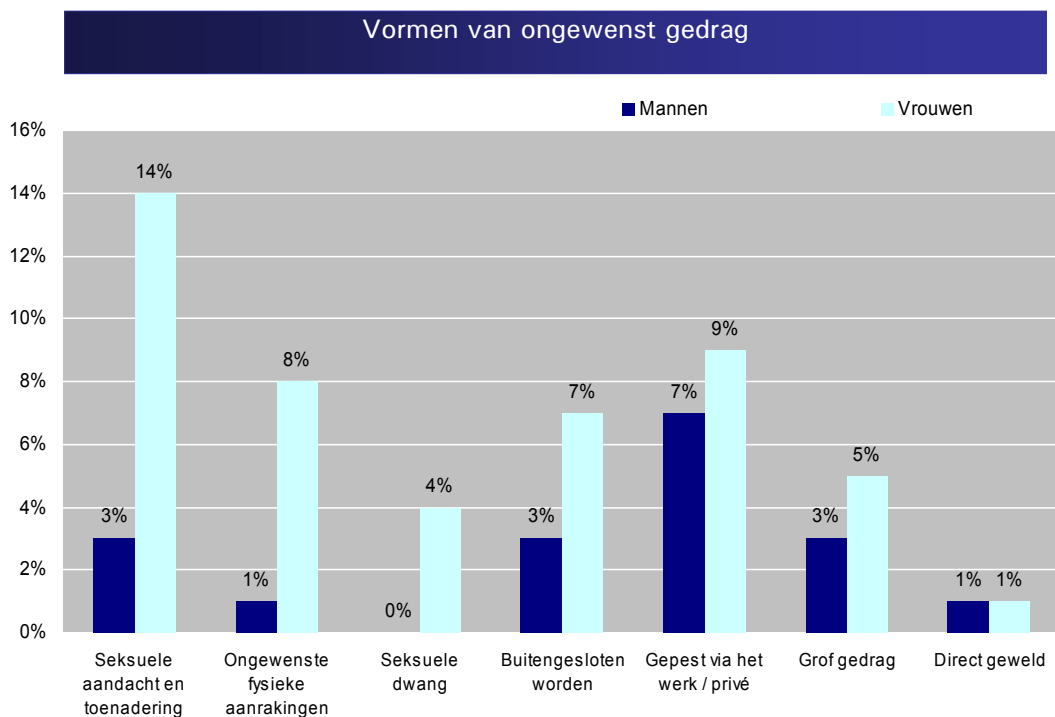
Er is eerst gekeken naar de verschillende vormen van ongewenst gedrag voor de Krijgsmacht in totaal. Een overzicht daarvan staat in grafiek 1. Ten aanzien van buitensluiten, gepest worden via werk, gepest worden met privé-leven en grof gedrag zijn de percentages gerapporteerd van mannen en vrouwen die dit gedrag

<sup>7</sup> De totstandkoming van de categorieën van resp. pestgedrag en ongewenst seksueel gedrag is in bijlage 1 toegelicht.

<sup>8</sup> Deze tijdsperiodes zijn aangehouden omdat gebruik is gemaakt van gestandaardiseerde vragenlijsten; daardoor kunnen de resultaten met ander onderzoek worden vergeleken.

structureel, dat wil zeggen minstens één keer per week, hebben meegemaakt en daar minstens redelijk wat last van zeggen te hebben. Van direct geweld, ongewenste seksuele toenadering en seksuele dwang zijn de cijfers gerapporteerd van de mensen die deze vormen van gedrag wel eens hebben meegemaakt en daar redelijk wat last van hebben gehad.

**Grafiek 1:** Percentages mannen en vrouwen die vormen van ongewenst gedrag (structureel) hebben ondervonden en daar minstens redelijk wat last van hebben.



Ondervonden ongewenst gedrag in % respondenten				
	Mannen		Vrouwen	
	Wel last	Geen last <sup>1</sup>	Wel last	Geen last <sup>1</sup>
<b>ONGEWENST SEKSUEEL GEDRAG</b>				
Seksuele aandacht en toenadering	3%	37%	14%	50%
Ongewenste fysieke aanrakingen	1%	7%	8%	32%
Seksuele dwang	0%	1%	4%	5%
<b>PESTGEDRAG</b>				
Buiten gesloten worden	3%	3%	7%	4%
Gepest worden via werk en met privé leven	7%	4%	9%	5%
Grof gedrag	3%	4%	5%	4%
Direct geweld	1%	7%	1%	5%

<sup>1</sup> Onder 'geen last' valt ook 'een beetje last'

### *Last hebben van ongewenst seksueel gedrag*

- Van alle vormen van ongewenst gedrag hebben vrouwen het meest frequent last van ongewenste seksuele aandacht en toenadering; 15% van alle vrouwen geeft aan dat ze dat in de afgelopen twee jaar zelf hebben ondergaan en daar bovendien redelijk wat last van hebben gehad. Van de mannen is dit 3%.
- Mannen worden niet of nauwelijks slachtoffer van seksuele dwang, in die mate dat ze er last van hebben. Alleen op zee is dit bij 1% van de mannen het geval. Vier procent van de vrouwen geeft aan in de afgelopen twee jaar zelf wel eens seksuele dwang te hebben meegemaakt en daar redelijk wat last van te hebben gehad. Dit gaat vooral om slecht behandeld worden omdat de respondent seksuele toenaderingen heeft afgewezen, pogingen seks met de respondent te hebben waartegen zij zich met woord of daad heeft moeten verzetten, en op een subtiele manier verleid worden tot seksuele intimiteit doordat een beloning of privileges werden beloofd. Dwang en pogingen tot aanranding is de afgelopen twee jaar in totaal enkele tientallen vrouwen overkomen.

De verschillende krijgsmachtonderdelen verschillen niet van elkaar, zie daarvoor de grafieken 2 tot en met 5 verderop in dit hoofdstuk.

### *Last hebben van pestgedrag*<sup>9</sup>

- Structureel gepest worden via het werk en daar last van hebben komt bij zowel mannen (7%) als vrouwen (9%) het meest voor.
- Van structureel grof gedrag heeft 3% van de mannen en 5% van de vrouwen minstens redelijk wat last.
- Directe agressie komt het minst voor (1% van het totaal).
- Bij bijna alle vormen van pestgedrag is het percentage vrouwen dat daar last van heeft significant hoger dan dat van de mannen. Bij pesten via het werk en directe agressie zijn de verschillen kleiner.
- Bijna alle vormen van ongewenst gedrag komen bij zeevarenden vaker voor, met name bij de vrouwen.

### *Ongewenst gedrag en geen last ervan hebben*

Bovenstaande heeft betrekking op mannen en vrouwen die minstens redelijk wat last hebben gehad van ongewenst gedrag. De vraag doet zich daarnaast voor of mensen vervelend gedrag van anderen hebben meegemaakt zonder dat ze daar last van hebben.<sup>10</sup> Zeker binnen de cultuur van de Krijgsmacht, waar de omgangsvormen wellicht wat minder zachtzinnig zijn dan in andere organisaties, is deze vraag relevant.

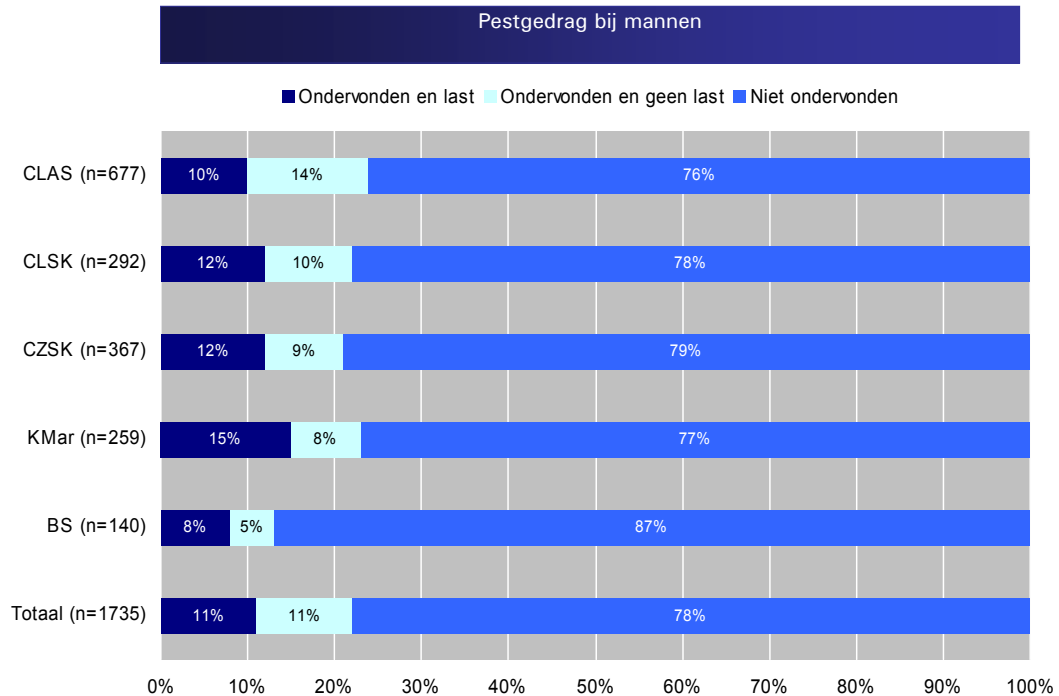
- Uit de grafieken 2 t/m 5 blijkt dat in totaal 11% van zowel de mannen als vrouwen vormen van pestgedrag heeft meegemaakt zonder dat ze daar noemenswaardige last van zeggen te hebben.
- Als het gaat om ongewenst seksueel gedrag zijn deze percentages hoger: in totaal zegt 38% van de mannen en 52% van de vrouwen dat ze wel seksueel intimiderend gedrag hebben meegemaakt maar daar niet noemenswaardig last van hebben.

---

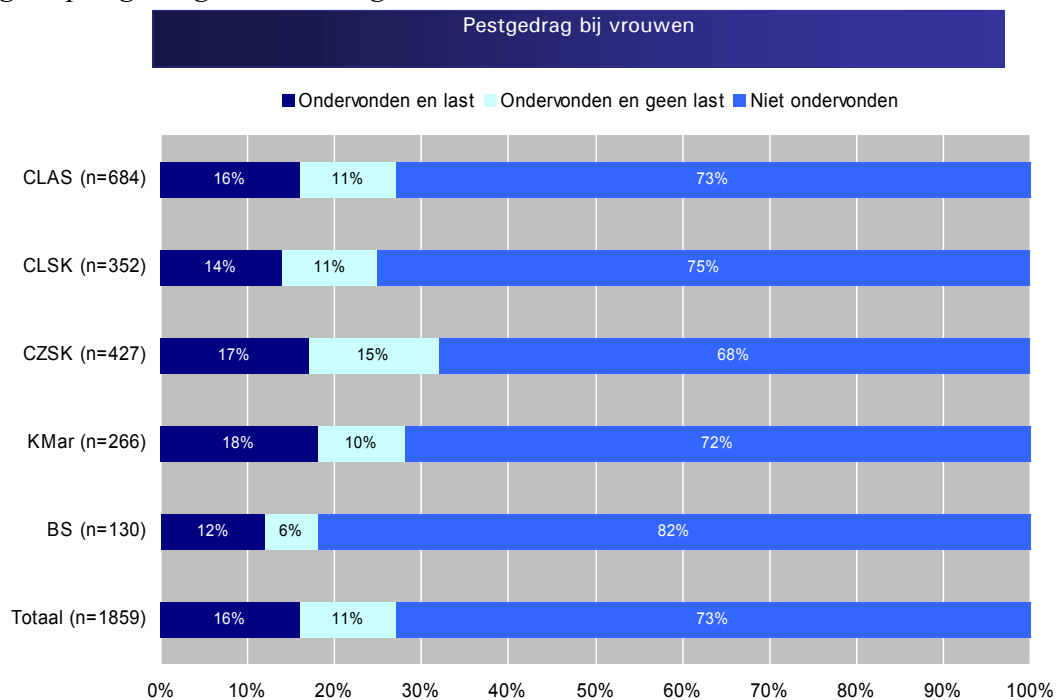
<sup>9</sup> Voor een overzicht zie bijlage.7

<sup>10</sup> 'Een beetje last' is hierin meegenomen.

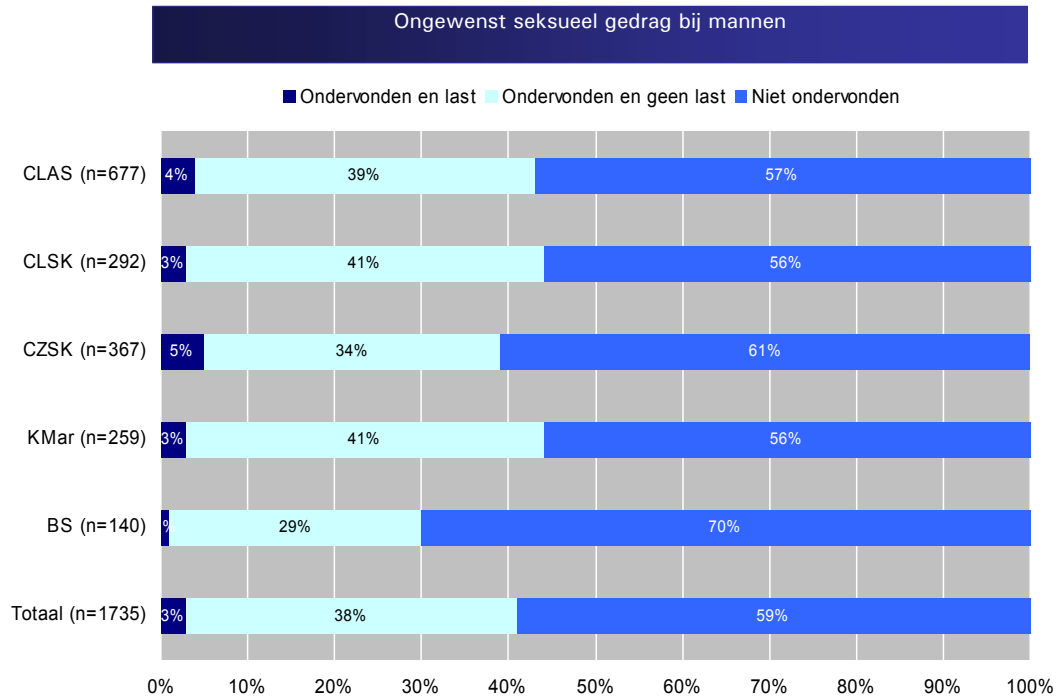
**Grafiek 2** Percentages mannen per krijgsmachtonderdeel die pestgedrag hebben ondervonden en daar redelijk wat last van hebben, daar geen last van hebben en geen pestgedrag hebben meegemaakt.



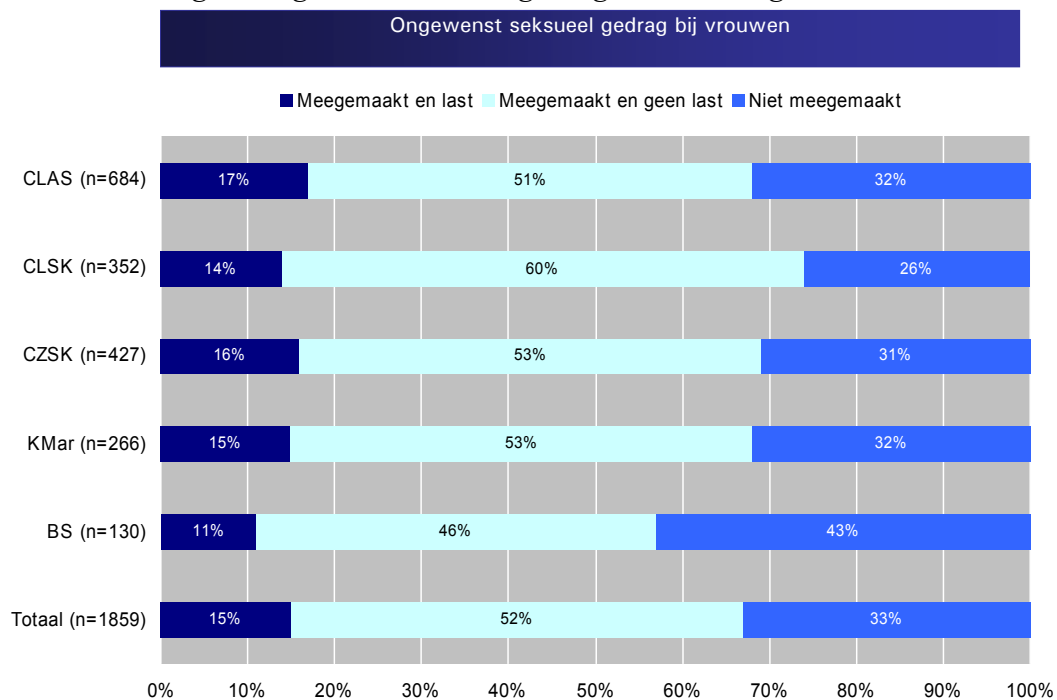
**Grafiek 3** Percentages vrouwen per krijgsmachtonderdeel die pestgedrag hebben ondervonden en daar redelijk wat last van hebben, daar geen last van hebben en geen pestgedrag hebben meegemaakt.



**Grafiek 4** Percentages mannen per krijgsmachtonderdeel die ongewenst seksueel gedrag hebben ondervonden en daar redelijk wat last van hebben, daar geen last van hebben en geen ongewenst seksueel gedrag hebben meegemaakt.



**Grafiek 5** Percentages vrouwen per krijgsmachtonderdeel die ongewenst seksueel gedrag hebben meegemaakt en daar redelijk wat last van hebben, daar geen last van hebben en geen ongewenst seksueel gedrag hebben meegemaakt.



## **Ongewenst gedrag uitgesplitst naar militairen en burgers**

Frequentie en last van pestgedrag en ongewenst seksueel gedrag is apart bekeken voor de militairen en de burgers. Pestgedrag komt onder alle rangen en de burgers ongeveer even vaak voor. Ongewenst seksueel gedrag lijkt onder vrouwen het meest voor te komen bij de militairen, vooral de manschappen, Bij de mannen komt ongewenst seksueel gedrag ook het meest bij de manschappen voor, en het minst bij de officieren en onderofficieren..

## **Kenmerken van slachtoffers**

Zowel mannen als vrouwen hebben als zij jong zijn en kort in dienst de grootste kans om slachtoffer te worden van pestgedrag.
---

Dat vrouwen als groep meer last hebben van de verschillende vormen van ongewenst gedrag is reeds vastgesteld. Aanvullende analyses laten verder zien dat zij er niet alleen vaker mee geconfronteerd worden, maar er ook relatief vaak last van hebben, in vergelijking met mannen die hetzelfde gedrag meemaken. Voor zowel de ‘objectieve’ confrontatie met (structureel) pestgedrag en ongewenst seksueel gedrag als het subjectief lastig vinden ervan, is bekeken of, naast sekse, iemands rang (cq schaal bij de burgers), positie als leidinggevende, leeftijd, periode in dienst en/of het feit of iemand alleenstaand is, eventueel ook persoonsgebonden factoren zijn die een rol spelen bij het wel of niet meemaken van ongewenst gedrag.

Uit de enquête blijkt dat met name de leeftijd van vrouwen een rol speelt bij het al dan niet hebben van last van ongewenst gedrag:

- Vrouwen worden vaker gepest en seksueel geïntimideerd naarmate ze jonger zijn. Daarnaast vinden relatief jonge vrouwen seksueel intimiderend gedrag ook eerder lastig. Hetzelfde geldt voor vrouwen die nog relatief kort in dienst zijn.
- Naarmate vrouwen ouder zijn hebben ze meer last van pestgedrag. Er werden geen verbanden gevonden met rang, positie, of relatiestatus. Jonge vrouwen lopen relatief hoog risico ongewenst gedrag mee te maken én vinden het relatief vaak lastig, ongeacht rang, positie als leidinggevende of niet, en of ze single zijn of niet.

Uit de enquête blijkt dat bij mannen meer factoren een rol spelen bij het al dan niet hebben van last van ongewenst gedrag:

- Individuele mannen maken vaker pestgedrag mee als zij jonger, alleenstaand en korter in dienst zijn en een lagere rang (of schaal) hebben. Hetzelfde geldt voor seksueel intimiderend gedrag. Hun subjectieve beoordeling van pestgedrag varieert niet met de hier onderzochte factoren.
- Van seksueel getint ongewenst gedrag hebben alleenstaande mannen en mannen op relatief lage rang en met een relatief korte staat van dienst eerder last.

- Daarnaast blijkt een leidinggevende positie voor mannen enigszins beschermend, althans, leidinggevend vinden het gedrag dat ze meemaken minder snel lastig.

### **Kenmerken van de daders**

Mannen worden vrijwel uitsluitend gepest door mannelijke daders terwijl vrouwen door zowel mannelijke als vrouwelijke daders worden gepest. Mannen zijn slachtoffer van ongewenst seksueel gedrag door mannen en vrouwen, vrouwen uitsluitend door mannen.

Alle respondenten die één of meerdere vormen van ongewenst gedrag meegemaakt hebben is gevraagd aanvullende informatie te geven over de ervaring die zij het meest vervelend hebben gevonden. Hieronder waren ook enkele vragen over de daders. Op die manier is informatie verzameld over sekse, rang en leeftijden van de daders en over het feit of daders eerder alleen dan wel in groepen ongewenst gedrag bezigden.

#### *Ongewenst seksueel gedrag*

- Bij vrouwen als slachtoffers gaat het vrijwel altijd om mannelijke daders, maar in bijna één op de tien gevallen zijn er ook vrouwen betrokken. Mannen maken ongewenste seksuele toenadering ook vaak mee, en in meer dan de helft van die gevallen door mannen en in een kwart van de gevallen uitsluitend door vrouwen.
- Mannen worden ongewenst seksueel benaderd door daders van uiteenlopende rang; vrouwen daarentegen relatief vaak door daders van hogere rang.
- Mannen worden het meest seksueel onheus bejegend door daders tussen de 25 en 40 jaar, gevolgd door de groep van 18 tot 25 jaar; vrouwen maken ongewenst seksueel gedrag ongeveer even vaak mee van categorie 25 tot 40 jaar als van de categorie 40 jaar en ouder.
- Bij zowel mannen als vrouwen handelt de pleger van ongewenst seksueel getint gedrag meestal alleen; daarnaast gaat het, bij mannen nog iets vaker dan bij vrouwen, ook om een kleine groep.

#### *Pestgedrag*

- Bij mannen als doelwit van pestgedrag zijn de daders in de overgrote meerderheid van de gevallen ook man en meestal van gelijke rang (minst vaak van lagere rang). Ook daders van hogere rang dan het mannelijke slachtoffer zelf worden hier nog relatief vaak genoemd, twee keer zo vaak als van lagere rang. In slechts ongeveer een kwart van de gevallen is de pleger ouder dan 40 jaar.
- Daders opereren bij een mannelijk doelwit in de helft van de gevallen alleen en in een derde van de gevallen is er sprake van een kleine groep van 3-5 daders. Tweetalen komen in één op de tien gebeurtenissen voor; grote groepen pesters zijn zeldzaam.

- Bij vrouwen als doelwit van pestgedrag zijn mannen als daders ook in de meerderheid, maar vrouwen worden door vrouwen wel iets vaker ook als pleger genoemd. Bij vrouwen als slachtoffer van pestgedrag zijn daders ook het meest van gelijke rang en, in iets mindere mate van hogere rang dan het slachtoffer; een dader van lagere rang komt nog minder voor dan bij mannelijke slachtoffers. Ook hier is de minderheid van de daders ouder dan 40 jaar.
- Vrouwelijke slachtoffers hebben in vergelijking met mannen iets vaker te maken met een grotere groep van meer dan vijf daders, maar ook zij wijzen het meest eenlingen als pleger aan, hier op de voet gevolgd door een kleine groep.

### **Ontgroeningen**

De helft van de mannen en eenderde van de vrouwen is getuige geweest van ontgroeningen. Een vijfde van de mannen en een kwart van de vrouwen stoorde zich daar aan.

Ontgroeningen zijn een verzameling van verschillende soorten ongewenst gedrag. Een voorbeeld hiervan is het zogenaamde '21 slaan': iemand die 21 jaar wordt krijgt 21 klappen.

Aan de respondenten is gevraagd of zij wel eens een ontgroening hebben meegemaakt en/of het zelf hebben ondervonden.

- De helft van de mannen en eenderde van de vrouwen is wel eens getuige geweest van een ontgroening. Respectievelijk 38% en 21% meerdere keren. Bij het CZSK ziet men dit significant vaker gebeuren dan in andere defensieonderdelen.
- Meer dan de helft van de mannen en 43% van de vrouwen heeft zich daar helemaal niet aan gestoord; bijna een vijfde van de mannen en een kwart van de vrouwen stoorde zich daar behoorlijk tot heel erg aan. Het verschil tussen mannen en vrouwen is in dit opzicht significant. Bij het CZSK stoort men zich er significant minder aan dan bij de andere krijgsmachtonderdelen.
- 39% van de mannen en 17% van de vrouwen hebben in hun loopbaan wel eens zelf een ontgroening meegemaakt, waarvan resp. 15% en 5% meerdere keren. Mensen die bij het CZSK werken is dat significant vaker overkomen.
- Vier op de vijf van die mannen en tweederde van die vrouwen hadden daar helemaal geen last van. Twee procent van die mannen en 5% van die vrouwen had daar veel last van. Het verschil tussen mannen en vrouwen is significant. Bij het CZSK heeft men er significant minder last van dan elders.
- Eenderde van de mannen en 1 op de 10 vrouwen heeft er zelf ook wel eens aan meegedaan (zie tabellen in bijlage 7).

## Discriminatie

Bijna 20 procent van de respondenten geeft aan dat discriminatie voorkomt binnen hun onderdeel en 2 procent van de respondenten geeft aan discriminatie regelmatig voorkomt. Dit is vergelijkbaar met andere Nederlandse organisaties.

Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre men geconfronteerd wordt met discriminatie binnen het onderdeel of de afdeling. Het gaat hier dus niet om discriminatie die men zelf heeft meegemaakt. Bijna een vijfde van het totale aantal respondenten geeft aan dat er in hun onderdeel discriminatie voorkomt naar sekse (19%), huidskleur (18%), geloof (14%) en seksuele geaardheid (17%).<sup>11</sup> Twee procent van de respondenten geeft aan dat discriminatie regelmatig voorkomt. Hier is het relevant hoe de mensen op de vragen hebben geantwoord, met andere woorden: hoe ervaren vrouwen discriminatie naar sekse, mensen van allochtone afkomst discriminatie naar huidskleur, en homoseksuele mannen en vrouwen discriminatie naar seksuele geaardheid.<sup>12</sup> Dan blijkt het volgende:

- volgens 27% van de vrouwen komt discriminatie naar sekse voor
- volgens 41% van de mensen die zichzelf beschouwen als lid van een etnische of culturele minderheid komt discriminatie naar huidskleur voor
- volgens 25% van de homoseksuele vrouwen en 20% van de homoseksuele mannen komt discriminatie naar seksuele geaardheid voor.

## Ongewenst gedrag in perspectief

Ongewenst gedrag komt vaker voor bij de Krijgsmacht dan bij andere Nederlandse bedrijven maar is gelijk aan het Amerikaanse en Britse leger.

De vraag doet zich voor hoe vaak ongewenst gedrag bij Defensie voorkomt vergeleken met andere organisaties. Een aantal meetinstrumenten in onderhavig onderzoek is ook in andere studies gebruikt, waardoor een vergelijking mogelijk is.

### *Gegevens van de politie, zowel over pestgedrag als over ongewenst seksueel gedrag*

In 2000 is een soortgelijk onderzoek uitgevoerd bij de Nederlandse politie. De vragenlijsten over pestgedrag en ongewenst seksueel gedrag zijn in dit onderzoek ook gebruikt. De cijfers zijn in zoverre vergelijkbaar, dat destijds bij de politie is gevraagd naar de *frequentie* van pestgedrag, dus niet ook naar de last die men ondervond als gevolg van het gedrag. Last is wel gevraagd bij ongewenst seksueel gedrag.

- Uit deze vergelijking blijkt dat mannen bij de politie in 2000 significant vaker rapporteerden te worden buitengesloten en gepest in hun werk en vaker

<sup>11</sup> Men kon antwoorden met 'nee', 'ja, soms' en 'ja, regelmatig'. Percentages hebben betrekking op 'ja, soms', en 'ja, regelmatig'.

<sup>12</sup> Naar geloofsovertuiging is niet gevraagd. Onder homoseksualiteit wordt hier ook biseksualiteit verstaan.

seksuele dwang meemaken dan anno 2006 bij Defensie het geval is<sup>13</sup>. Mannen bij Defensie zijn echter vaker het slachtoffer van direct geweld.

- Vrouwen die bij Defensie werken worden significant vaker buitengesloten, worden vaker gepest met hun privé-leven en zijn vaker het slachtoffer van grof gedrag en van directe agressie dan vrouwen bij de politie. Vrouwen hebben bij Defensie niet vaker te maken met ongewenst seksueel gedrag. Zeevarende vrouwen worden wél vaker het slachtoffer van ongewenste seksuele aandacht dan vrouwen bij de politie. Het aantal vrouwen dat bovendien *last* heeft van dit soort gedrag verschilt echter niet met de politie.

#### *De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden*

De NEA is een enquête onder ruim 23.000 werknemers in Nederland over hun werkomstandigheden. Daarin worden gevraagd of respondenten kunnen aangeven in welke mate zij het afgelopen jaar persoonlijk te maken hebben gehad met ongewenste seksuele aandacht van leidinggevenden of collega's, (algemene) intimidatie, lichamelijk geweld en pesten. Uit de vergelijking blijkt dat alle hier genoemde vormen van ongewenst gedrag bij defensie veel vaker voorkomen dan bij het gemiddelde Nederlandse bedrijf. Ongewenst seksueel gedrag wordt bijvoorbeeld door 3% van de respondenten in de NEA gemeld, terwijl 6% van het defensiepersoneel ermee te maken heeft gehad. Voor pesten zijn de cijfers resp. 11% en 21%. Kijken we naar mannen en vrouwen afzonderlijk, dan zijn met name bij de vrouwen de verschillen nog opvallender: 23% van de vrouwen bij de Krijgsmacht geeft aan in het afgelopen jaar wel eens ongewenste seksuele aandacht van collega's of leidinggevenden te hebben ervaren, terwijl dat bij gemiddelde Nederlandse organisaties 5% is. Bij de Krijgsmacht heeft 20% van de vrouwen en bij Nederlandse organisaties 11% van de vrouwen ervaringen met intimidatie.

In de NEA zijn dezelfde vragen gesteld over discriminatie als in onderhavig onderzoek. De NEA geeft alleen de resultaten weer van de respondenten die aangeven regelmatig discriminatie te signaleren op de werkvloer. Een vergelijking laat zien dat er bij Defensie niet vaker wordt gediscrimineerd dan bij het gemiddelde Nederlandse bedrijf.

#### *Amerikaanse en Britse leger*

- Het instrument voor het meten van ongewenst seksueel gedrag is ook gebruikt in twee onderzoeken van het Amerikaanse leger<sup>14</sup>. In deze Amerikaanse onderzoeken is gevonden dat respectievelijk 78% en 44% van de vrouwen ongewenst seksueel gedrag had meegemaakt ongeacht last. In dit onderzoek voor de Nederlandse Krijgsmacht was dat voor al het vrouwelijk defensiepersoneel 67%<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Momenteel worden deze gegevens voor de politie geactualiseerd. De resultaten worden eind 2006 verwacht.

<sup>14</sup> Fitzgerald et al., 1999; Rosenfeld & Carrol, 2002.

<sup>15</sup> De genoemde 67% is tot stand gekomen door de incidentie van ongewenst seksueel gedrag met zowel 'last' als 'geen last' bij elkaar te voegen en dubbeltellingen te elimineren.

- De zeer recente cijfers over de Armed Forces in de United Kingdom<sup>16</sup> zijn ook vergelijkbaar met de Nederlandse: 67% van de vrouwen rapporteerde persoonlijk 'sexualised behaviours' te hebben meegemaakt, en 52% heeft zich daardoor ook 'harassed' gevoeld. Hanteren we voor het Nederlandse onderzoek het criterium minstens 'een beetje last', dan gaat dat voor 46% van de vrouwen in het Nederlandse leger op, vergelijkbaar dus met het Britse cijfer van 52%.

#### *KPMG onderzoek*

De gegevens van het KPMG-onderzoek 2003 en dit onderzoek zijn lastig met elkaar te vergelijken. Enerzijds komt dat doordat andere meetinstrumenten gebruikt zijn, waardoor alleen op itemniveau iets over sommige aspecten gezegd kan worden. Anderzijds was de vraagstelling in het KPMG onderzoek gericht op waarnemingen door respondenten in hun omgeving terwijl in dit onderzoek gevraagd is naar bevindingen respondenten persoonlijk. Daarnaast speelt de wijze waarop gerapporteerd is ten aanzien van de items een rol.

Gegevens uit het KPMG-onderzoek met betrekking tot sociaal ongewenst gedrag zijn opgenomen in bijlage 2.

#### **Analyse mate, vormen en kenmerken**

- Gemiddeld heeft één op de tien mannen en één op de zes vrouwen, meegemaakt dat zij structureel, minstens wekelijks op een of andere manier werden gepest.
- Mannen worden voornamelijk gepest door individuele mannelijke collega's van gelijke rang en daarnaast door mannelijke collega's opererend in een kleine groep. Vrouwen worden zowel door mannen als vrouwen gepest, maar vaker door vrouwen van gelijke of hogere rang.
- Vrouwen zijn ten aanzien van ongewenst seksueel gedrag uitsluitend slachtoffer van mannelijke daders, veelal van hogere rang. Mannen maken ongewenst seksueel gedrag vaker mee door mannen dan door vrouwen en van alle rangen en voornamelijk van mannen alleen opererend.
- Als we de verschillende krijgsmachtonderdelen vergelijken, blijkt dat er bij het CZSK op de schepen, in verhouding, meer sprake is van ongewenst gedrag, waar men van aangeeft last van te hebben. In hoofdstuk 5 worden verklaringen gegeven voor de bijzondere positie van het CZSK.
- Als men zelf een ontgroening meemaakt, heeft men daar over het algemeen geen last van, als men het bij anderen ziet gebeuren stoort een substantieel deel van de respondenten zich daar aan.
- De cijfers ten aanzien van pestgedrag en ongewenst seksueel gedrag bij de Krijgsmacht zijn hoger dan bij andere Nederlandse bedrijven, maar zijn wel vergelijkbaar met het Amerikaanse en Britse leger.

---

<sup>16</sup> Schneider-Ross Ltd., 2006.

### 3.5 Conclusies

Eén op de zes vrouwen en één op de tien mannen geven aan te zijn gepest en er last van te hebben. Eén op de zes vrouwen heeft te maken gehad met seksueel ongewenst gedrag en heeft daar last van.

- Ongewenst gedrag komt relatief vaak voor bij de Krijgsmacht, vaker dan in andere Nederlandse bedrijven. Dit geldt voor zowel pestgedrag als ongewenst seksueel gedrag. In dit onderzoek is onderscheid gemaakt in ongewenst gedrag waar men last van zegt te hebben, en gedrag dat vervelend is maar niet als lastig wordt ervaren. Het laatste is name bij ongewenst seksueel gedrag veelvuldig het geval. Bepaald gedrag wordt ofwel niet als ongewenst ervaren, ofwel men wil niet te snel klagen. Dat laatste past binnen de cultuur van de Krijgsmacht. Niet klagen, een cultuur van stoer doen, leidt tot onduidelijkheid en heeft tot gevolg dat aan ongewenst gedrag minder snel een halt wordt toegeroepen.
- In verband hiermee staat het feit dat de verantwoordelijkheid voor ongewenst gedrag bij het slachtoffer wordt gelegd: ongewenst gedrag is pas ongewenst als het slachtoffer aangeeft er niet van gediend te zijn. Dit gaat niet zozeer op voor ernstige vormen als lichamelijk geweld of aanranding en verkrachting, maar wel voor het grijze gebied, waar veel onduidelijkheid heerst. Zolang die onduidelijkheid er is, is er blijkbaar een ruime marge voor waar verantwoordelijkheden liggen. Een voorbeeld hiervoor is drugsgebruik: hierover zijn vanuit defensie scherpe richtlijnen geformuleerd. Iedereen binnen de Krijgsmacht weet dus dat drugsgebruik niet wordt getolereerd. Voor andere vormen van ongewenst gedrag, waar de grenzen minder duidelijk zijn, is de tolerantie hoger. In een dergelijk klimaat is de kans wellicht groter dat ongewenst gedrag voorkomt dan wel escaleert.
- Vrouwen, vooral de jongere, hebben vaker te maken met ongewenst gedrag dan mannen. Een cultuur waar jonge vrouwen in de minderheid zijn en gezien hun leeftijd ook relatief vaak een lagere rang zullen hebben, maakt hen kwetsbaar. Daarnaast heerst er ten aanzien van seksualiteit nog steeds een dubbele moraal: vrouwen kunnen zich heel wat minder permitteren dan mannen en hebben al snel een slechte reputatie.

## **4 OMGANG MET ONGEWENST GEDRAG**

- 4.1 Inleiding
- 4.2 Ondernomen stappen slachtoffers en reacties van de nabije omgeving
- 4.3 Effect van ondernomen stappen
- 4.4 De opvang van slachtoffers
- 4.5 De rol van leidinggevenden
- 4.6 Rol vertrouwenspersonen en andere functionarissen
- 4.7 Conclusies

## 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de stappen die mensen hebben genomen naar aanleiding van een meegemaakt incident. Als men meerdere incidenten had meegemaakt, hadden de vragen betrekking op het incident dat men het vervelendst vond. Hierin werd een onderscheid gemaakt naar *ongewenst seksueel gedrag* en *pestgedrag*. In de grafieken zijn, conform hoofdstuk 3, steeds de resultaten weergegeven van beide vormen van ongewenst gedrag, onderverdeeld naar de Krijgsmachtonderdelen. Voor zover een Krijgsmachtonderdeel afwijkt van het geheel, is dit apart beschreven.

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen achtereenvolgens aan de orde:

- Stappen die slachtoffers ondernemen nadat zij te maken hebben (gehad) met ongewenst gedrag en het effect daarvan
- De wijze waarop zij worden opgevangen door hun omgeving
- De rol van de leidinggevenden ten aanzien van preventie en aanpak van ongewenst gedrag
- Conclusies over de omgang met ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht

## 4.2 Ondernomen stappen slachtoffers en reacties van de nabije omgeving

### Bevindingen enquête

De helft van de slachtoffers van ongewenst gedrag onderneemt geen stappen

Ten aanzien van slachtoffers van ongewenst gedrag die stappen ondernemen blijkt dat:

- 42% van de mannen en 56% van de vrouwen wel eens iets heeft ondernomen.
- Vrouwen dit significant vaker doen dan mannen.
- Dat de defensieonderdelen in dit opzicht niet van elkaar verschillen,
- Ook het soort gedrag – pestgedrag of ongewenst seksueel gedrag – voor het ondernemen van stappen niet uitmaakt.
- Er geen significante verschillen zijn in leeftijd of rang.
- Bij de mannen de rang van de dader van belang is: als mannelijke slachtoffers actie ondernemen, is de dader relatief vaak van hogere rang.
- Als men stappen onderneemt, wordt meestal de dader op zijn of haar gedrag aangesproken en door alle rangen heen ongeveer even vaak.<sup>17</sup> Dit geldt voor zowel mannen (64%) als vrouwen (52%), en voor beide vormen van ongewenst gedrag, hoewel mannen dat bij ongewenst seksueel gedrag wel vaker doen dan vrouwen.
- Daarnaast wordt het bewuste gedrag relatief vaak met een leidinggevende besproken. Dit gebeurt door bijna de helft van zowel mannen als vrouwen, die

<sup>17</sup> Bij de vragen naar aard van de stappen, het effect, de redenen om geen stappen te ondernemen, door wie men is opgevangen, en de reacties van leidinggevenden van ongewenst gedrag waren meerdere antwoorden mogelijk.

stappen ondernemen. Pestgedrag wordt wat vaker met een leidinggevende besproken dan ongewenst seksueel gedrag.

- Bij het CZSK wordt ongewenst gedrag het minst vaak aan leidinggevendens gemeld; dit geldt vooral voor de mannen. Ook bij de KMar gebeurt dit relatief weinig. Bij het CLAS gebeurt dit vergeleken met de andere onderdelen relatief het meeste, zowel door mannen als door vrouwen, en bij beide vormen van ongewenst gedrag.
- Ten slotte worden ook collega's relatief vaak in vertrouwen genomen door slachtoffers die stappen ondernemen (rond de 40%).
- 20% van de vrouwen en 15% van de mannen, die stappen ondernemen, nemen contact op met een vertrouwenspersoon. Bij pestgedrag en ongewenst seksueel gedrag gebeurt dat precies even vaak. Bij het CZSK en de Bestuursstaf wordt het minst contact opgenomen met een vertrouwenspersoon, vooral in vergelijking met het CLAS en de KMar. Alleen het aantal vrouwen bij het CLAS dat contact opneemt met een vertrouwenspersoon naar aanleiding van ongewenst seksueel gedrag is in dit kader opvallend laag. Korporaals nemen relatief vaak contact op met een vertrouwenspersoon en/of geestelijk verzorger
- Het gedrag negeren komt bij het CLSK het minst voor, vooral bij de mannen. Manschappen en korporaals negeren ongewenst gedrag dat henzelf is overkomen relatief vaker dan officieren.
- Vrouwen doen vaker aangifte dan mannen, vooral als het gaat om ongewenst seksueel gedrag.

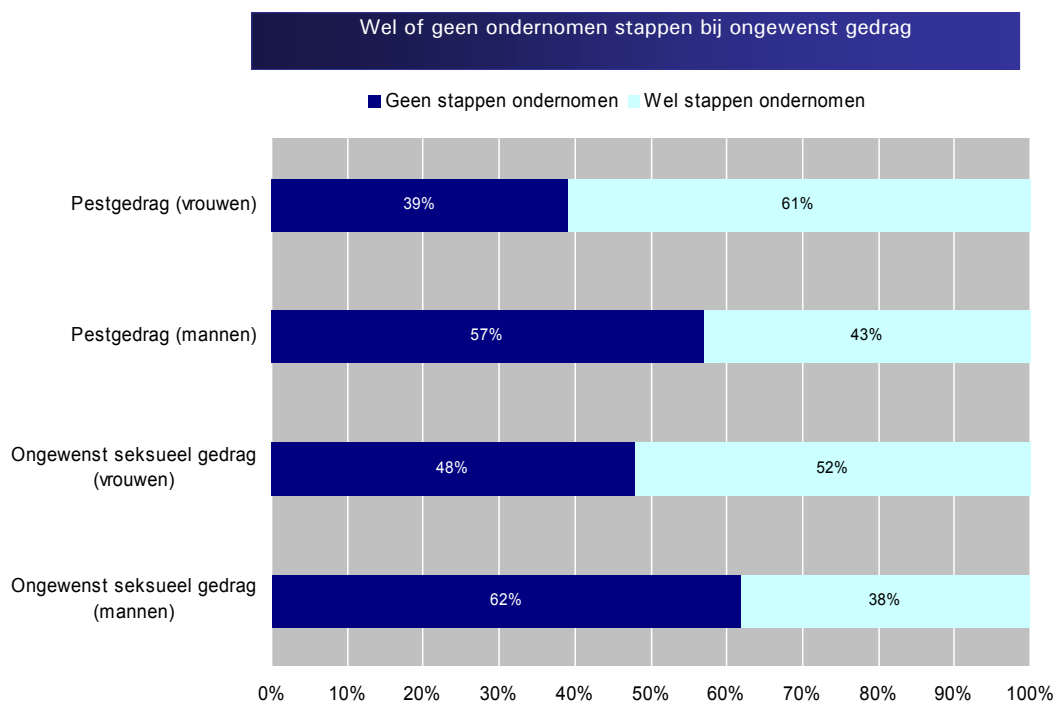
#### *Redenen om geen stappen te ondernemen*

De helft van de respondenten die geen stappen onderneemt na ongewenst gedrag, zegt hier geen behoefte aan te hebben of is bang voor negatieve reacties

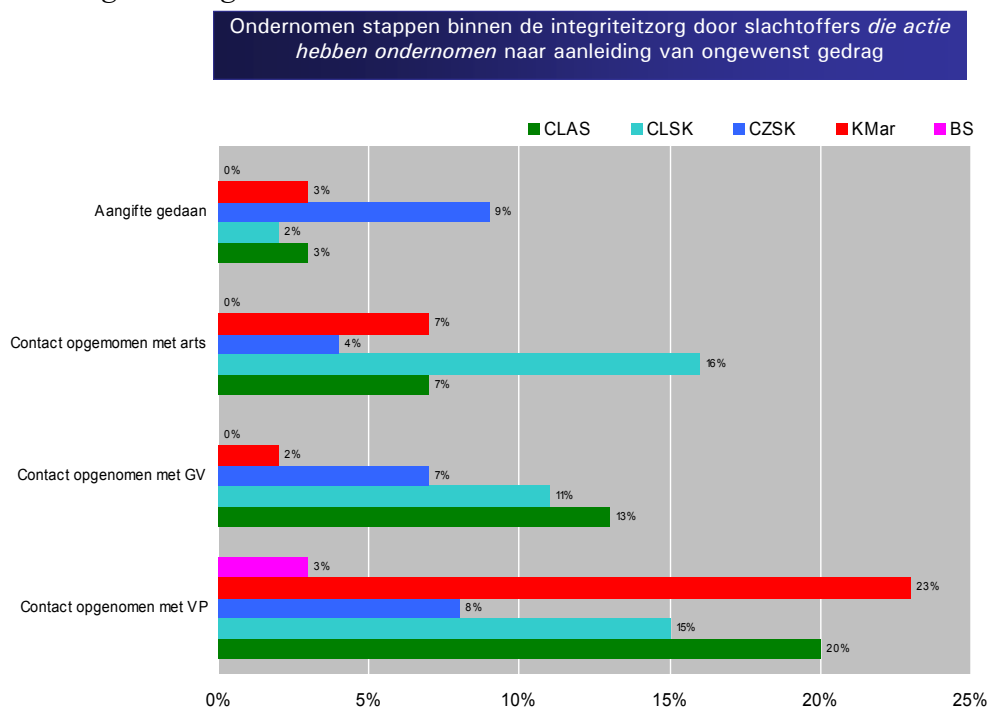
- Het meest genoemd wordt dat respondenten hier geen behoefte aan hebben. Dit wordt door 56% van de mannen en door 46% van de vrouwen aangegeven binnen alle defensieonderdelen en door alle rangen.
- Vrouwen geven vaker dan mannen aan dat ze – om verschillende redenen – bang zijn om actie te ondernemen, zoals bang dat de sfeer op hun werk zou verslechteren, bang voor negatieve reacties van anderen, bang dat de schuld op haar afgeschoven zou worden en bang niet geloofd te worden.
- Ook manschappen zijn vergeleken met de andere rangen relatief vaak bang voor negatieve reacties van anderen, en denken vaker dat ze de schuld zullen krijgen.
- Onderofficieren geven relatief vaak aan dat ze geen stappen hebben ondernomen omdat ze in een afhankelijkheidspositie zitten ten opzichte van de dader.
- Ongeveer een tiende van de respondenten (9% van de mannen en 14% van de vrouwen) dacht dat er met zijn of haar klacht toch niets zou gebeuren. Binnen de rangen wordt dit door zowel (onder)officieren als manschappen aangegeven.
- Dat er met de klacht toch niets zou gebeuren wordt door het CLSK en de KMar vergeleken met de andere defensieonderdelen minder vaak genoemd.

- Bij het CLAS en de CSZK is men bang voor negatieve reacties van anderen dan elders
- Het percentage mannen dat slachtoffer is van ongewenst seksueel gedrag en dat geen behoefte heeft om te melden is bij het CZSK opvallend laag, zeker als vergeleken wordt met het CLSK en de KMar.
- In mindere mate geldt dit ook voor vrouwen bij het CZSK die pestgedrag hebben meegemaakt; het verschil met de KMar is opvallend.

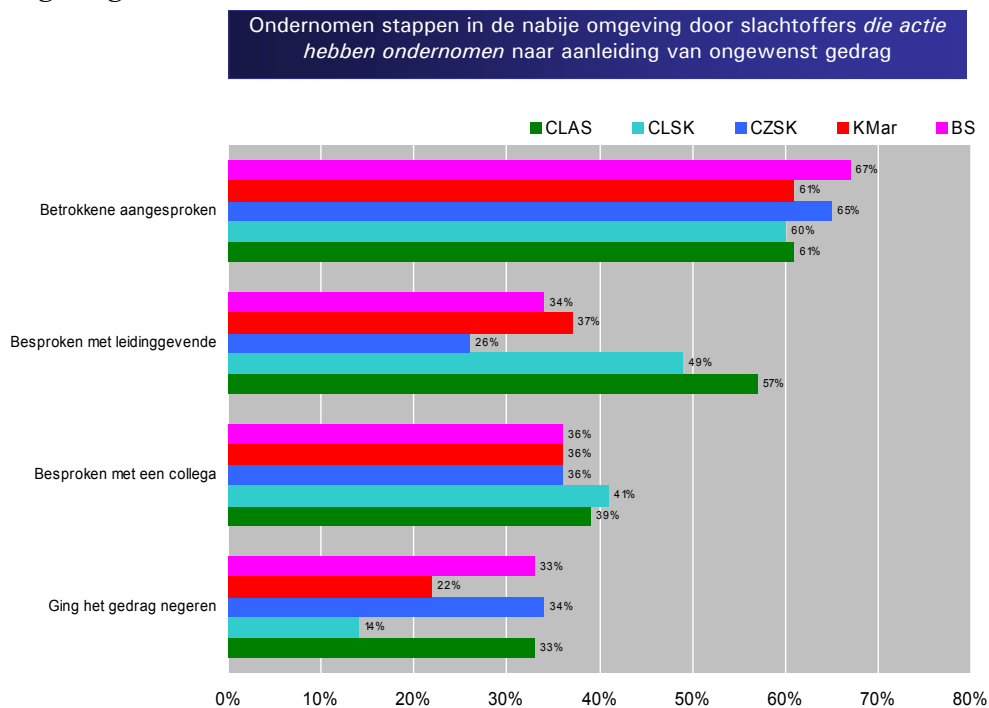
**Grafiek 6:** Mannen en vrouwen die bij ongewenst seksueel gedrag en pestgedrag wel of geen stappen ondernemen in percentage respondenten



**Grafiek 7: Slachtoffers die daadwerkelijk stappen ondernemen binnen het systeem van integriteitszorg**



**Grafiek 8: Slachtoffers die daadwerkelijk stappen ondernemen binnen hun nabije omgeving**



### Bevindingen interviews

Slachtoffers van ongewenst gedrag worden geacht dit eerst zélf op te lossen en grenzen te stellen naar daders toe

- Medewerkers die last hebben van ongewenst gedrag worden geacht dit eerst zelf op te lossen door in gesprek te treden met de dader en zelf grenzen aan te geven
- Slachtoffers van ongewenst gedrag durven vaak geen melding te doen, omdat dit gevolgen kan hebben voor de dader en voor het slachtoffer zelf. Consequenties in termen van vertrouwelijkheid en afhandeling zijn vaak moeilijk te overzien en slachtoffers hebben het gevoel hierop ook geen grip te hebben.
- Bij het CZSK (op schepen) wordt bovendien het ongewenst gedrag het liefst binnen met name de manschappen gehouden en volgens eigen zeggen ook opgelost. Melden bij een leidinggevende wordt hier snel opgevat als ‘je vrienden verlinken’.
- Bij het CLSK bestaat het beeld dat melden van ongewenst gedrag bij een leidinggevende niet veel zin heeft, omdat de leidinggevende niet deskundig genoeg is om het adequaat aan te pakken. Daders worden ofwel buitensporig hard aangepakt ofwel het probleem wordt gebagatelliseerd.

### Analyse ondernomen stappen

Slachtoffers worden verantwoordelijk gesteld voor het ondernemen van stappen na ongewenst gedrag

- De verantwoordelijkheid voor het ondernemen van actie na ongewenst gedrag wordt met name bij slachtoffers zelf gelegd. Zij hebben daar ofwel geen echte behoefte aan ofwel zijn vaak bang om actie te ondernemen. Leidinggevendens grijpen niet direct in en nemen geen adequate acties om de gevolgen te beperken. Indien zij wel ingrijpen, gebeurt dit meestal op extreme wijze. Er is geen middenweg.
- In het bijzonder bij het CZSK is men ten aanzien van het melden van ongewenst gedrag bang voor reacties van anderen. Men houdt dit dus liever voor zich of binnen de groep.

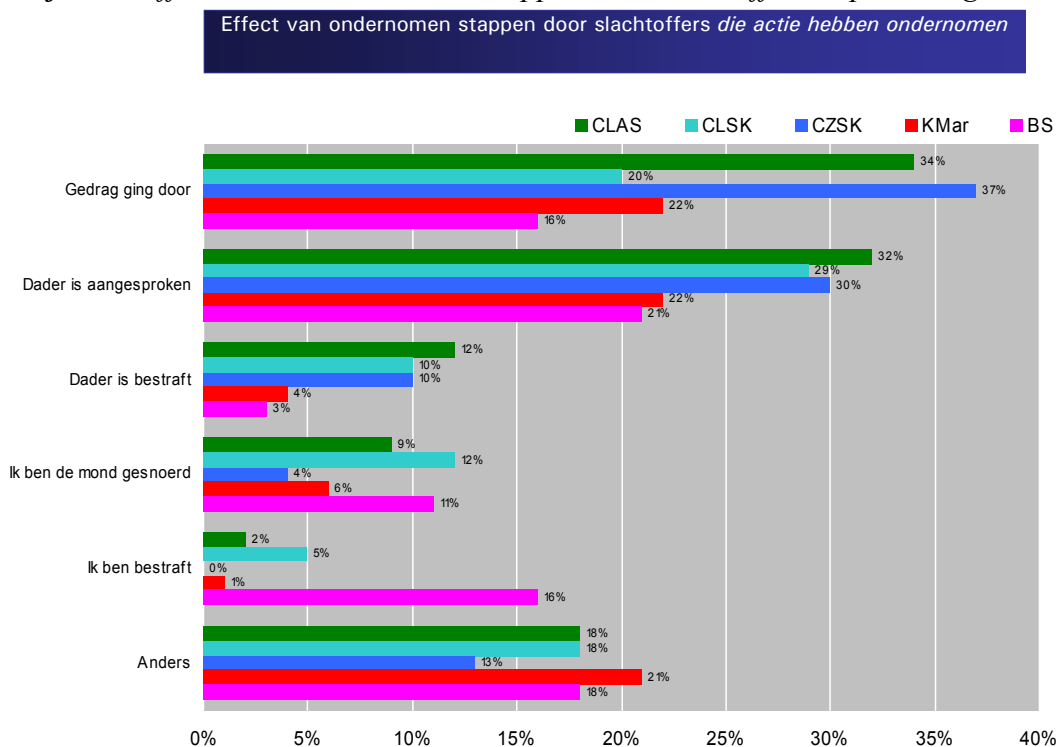
## 4.3 Effect van ondernomen stappen

### Bevindingen enquête

40% van de slachtoffers, die stappen ondernemen, is ontevreden over hoe incident is afgehandeld

- Bijna de helft van zowel de mannen als vrouwen geeft aan dat het gedrag stopte als gevolg van de ondernomen stappen. Bij ongewenst seksueel gedrag gebeurde dit vaker dan bij pestgedrag.
- Eenderde van de mannen (32%) en één op de vijf vrouwen (19%) geeft aan dat het gedrag desondanks doorging
- Pestgedrag bleef vaker doorgaan dan ongewenst seksueel gedrag
- Dat het gedrag doorging wordt relatief vaker gemeld bij het CLAS en het CZSK, en ook vaker door manschappen.
- Bij eenderde van de gevallen is de dader erop aangesproken
- 9% van de daders is bestraft. Het laatste wordt relatief vaak door korporaals genoemd (23%).
- Acht procent van zowel de mannen als vrouwen geeft aan dat hen de mond is gesnoerd; dit wordt vooral aangegeven door vrouwen bij het CLAS, die doelwit zijn geweest van pestgedrag (21%).
- Twee procent van de mannen en vier procent van de vrouwen die stappen hebben ondernomen *is zelf bestraft* naar aanleiding van het melden.
- 38% van de slachtoffers, die stappen ondernemen, is ontevreden over hoe het incident is afgehandeld en 39% is tevreden. Mannen en vrouwen zijn hierin opvallend eensgezind. Ook de verschillende Defensieonderdelen verschillen niet significant van elkaar, noch de rangen. Wel is men meer tevreden over de afhandeling van ongewenst seksueel gedrag dan over de afhandeling van pestgedrag.

**Grafiek 9: Effect van de ondernomen stappen door slachtoffers in percentages**



## Bevindingen interviews

### *Gevolgen voor slachtoffers*

De geïnterviewden geven aan dat slachtoffers van ongewenst gedrag meer gestigmatiseerd worden, naarmate de gevolgen voor de daders ingrijpender zijn

- Slachtoffers die melding hebben gedaan van ongewenst gedrag ondervinden vaak een vorm van stigmatisering (je collega's verlinken, medeschuldig zijn, jezelf belangrijker vinden dan de ander), die ze gedurende hun hele loopbaan met zich meedragen
- De mate van stigmatisering neemt toe naarmate de gevolgen voor de dader ingrijpender zijn. Voorbeelden van negatieve gevolgen voor het slachtoffer zijn:
  - buiten de groep vallen/onderwerp van roddel en speculatie worden;
  - negatieve consequenties voor de loopbaan;
  - overplaatsing
  - verplichting om met de dader te moeten blijven werken.

### *Gevolgen voor daders*

Daders van ongewenst gedrag komen er nogal eens goed mee weg

- Over de aanpak van de daders is bij diegenen die dit niet uit directe omgeving hebben meegemaakt weinig bekend. Het algemene gevoel bestaat dat daders er goed mee weg komen, zolang er geen strafrechtelijke consequenties zijn. Uit de gesprekken blijkt dat daders veelal worden overgeplaatst naar andere onderdelen en dit wordt veelal gepercipieerd als 'wegpromoveren'.
- Indien daders moeilijk misbaar zijn binnen hun onderdeel ofwel in de uitvoering van hun functie in de ogen van leidinggevendenden goed functioneren, blijven gevolgen voor hen vaak uit.
- Officiële meldingen (strafrechtelijk onderzoek) die bij het kader terechtkomen worden serieus opgepakt. Als er geen strafrechtelijke consequenties volgen (ofwel wanneer de melding wordt ingetrokken) is de reactie vaak dat er dan dus ook niets aan de hand is geweest.
- Bij het CZSK was er sprake van een 'zacht' beleid ten aanzien van daders, maar men is van mening dat er door het incident op de Tjerk Hiddes en de negatieve publiciteit daaromheen daders inmiddels wel worden aangepakt. Leidinggevendenden leggen nu op ieder incident een vergrootglas.
- Bij het CLSK worden daders niet aangepakt, maar weggepromoveerd of in het medisch circuit zelf als slachtoffer aangemerkt.
- Bij de KMar ervaren daders in hogere rangen vaak geen consequenties of worden overgeplaatst naar een aantrekkelijker positie. Dit heeft te maken met:
  - de moeilijke bewijsbaarheid van ongewenst gedrag in het grijze gebied; leidinggevendenden hebben onvoldoende kennis van beleid en aanpak
  - de goede naam van de KMar die in het geding komt en de daaruit voorkomende neiging om zaken toe te dekken

### Analyse effect van ondernomen stappen

Er overheerst grote terughoudendheid bij slachtoffers om ongewenst gedrag te melden

- Er is een grote terughoudendheid bij slachtoffers ten aanzien van het melden van ongewenst gedrag vanwege mogelijke gevolgen en onvoorspelbaarheid van reacties van leidinggevenden en collega's. Slachtoffers worden gedwongen een afweging te maken tussen de ernst van wat ze is overkomen versus de ernst van de gevolgen van een melding voor henzelf. Ook bij strafrechtelijke meldingen worden slachtoffers er door de KMar indringend op gewezen dat het traject dat ze daarmee ingaan en op de mogelijke consequenties daarvan. Dit is overigens volgens de richtlijnen die daarvoor ook door de civiele politie worden gevolgd. Slachtoffers kiezen dan in veel gevallen ervoor om niet te melden, of hun melding in een later stadium weer in te trekken
- Daders ondervinden vaak nauwelijks gevolgen van hun ongewenst gedrag. Met meldingen die niet officieel (strafrechtelijk) zijn wordt over het algemeen niets gedaan ('dan zal het vast wel mee vallen'). Dit heeft te maken met het feit dat de slachtoffers vaak bang zijn voor repercussies als de daders worden aangepakt en anderzijds dat leidinggevenden hun verantwoordelijkheid niet nemen. Zij zien om verschillende redenen ongewenst gedrag door de vingers (dader is van belang voor eenheid, vinden het lastig om het aan te pakken, de vuile was kan buiten komen te hangen).
- Het feit dat slachtoffers problemen waar ze tegen aanlopen in de omgang met ongewenst gedrag zelf moeten oplossen en daarin niet worden ondersteund door hun omgeving, leidt tot gevoelens van onzekerheid en onvoorspelbaarheid in de organisatie

## 4.4 De opvang van slachtoffers

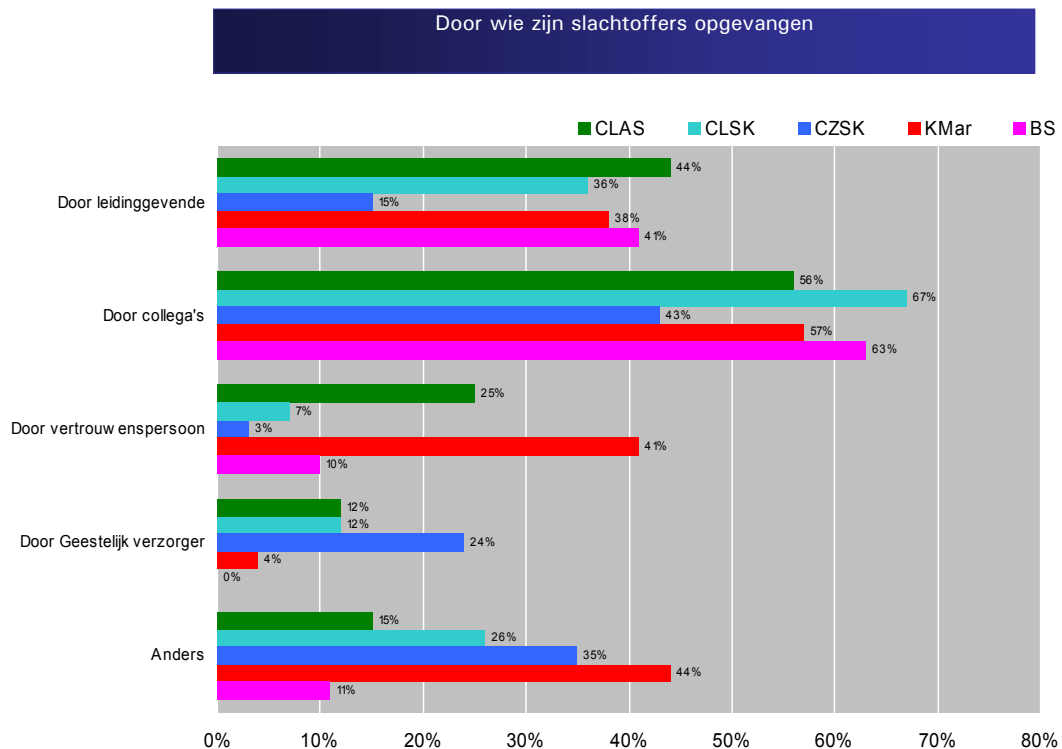
### Bevindingen enquête

Een groot deel van de respondenten die stappen heeft ondernomen, geeft aan niet te worden opgevangen. Echter het merendeel van de respondenten die wel stappen heeft ondernomen, is tevreden over de wijze waarop ze na een incident zijn opgevangen

- Driekwart van de mannen en ruim 60% van de vrouwen die stappen hebben ondernomen, is niet opgevangen na het incident. De verschillende Defensieonderdelen verschillen hier niet noemenswaardig van elkaar.
- Van de respondenten die het incident bij hun leidinggevende hadden gemeld, wordt bijna de helft door deze leidinggevende niet opgevangen.
- Indien er sprake is van opvang is:
  - Het merendeel van de slachtoffers opgevangen door collega's.
  - Men bij het CLAS en de KMar vaker opgevangen door vertrouwenspersonen. Dit heeft mede te maken met het feit dat bij deze Defensieonderdelen vaker met een vertrouwenspersoon wordt gesproken.
  - Men bij het CZSK daarentegen relatief vaker opgevangen door een geestelijk verzorger.
- Slachtoffers van ongewenst seksueel gedrag worden vaker opgevangen door een vertrouwenspersoon dan slachtoffers van ongewenst pestgedrag (resp. 35% en 13%).
- Manschappen worden vaker opgevangen dan officieren, maar dit gebeurt vergeleken met de andere rangen opvallend weinig door leidinggevend (14%), zeker vergeleken met de korporaals (59%). De onderofficieren worden relatief weinig door hun collega's opgevangen. Zij worden relatief vaak opgevangen door de vertrouwenspersoon.
- Het merendeel van de respondenten is tevreden over de manier waarop ze in het algemeen zijn opgevangen (82%). Er is geen significant verschil tussen mannen en vrouwen, Defensieonderdeel, soort gedrag of rang.

## Door wie opgevangen

**Grafiek 10:** Mannen en vrouwen die zijn opgevangen in percentage respondenten



## Bevindingen interviews

Er is geen standaardaanpak voor opvang van slachtoffers van ongewenst gedrag

- Er is naast de direct leidinggevende een veelheid aan functionarissen die een rol kunnen spelen bij opvang na ongewenst gedrag (vertrouwenspersoon, personeelsofficier, geestelijk verzorger, arts, maatschappelijk werker en psycholoog). Het is aan slachtoffers zelf om te bepalen naar wie deze toegaan en voor welk probleem. Vaak is dit voor hen niet duidelijk, met als gevolg dat men het ongewenste gedrag niet meldt ofwel dit doet aan personen buiten de Defensieorganisatie, zoals aan familieleden en vrienden.
- Wie men binnen de eigen organisatie kiest, verschilt per onderdeel en per situatie.

## Analyse opvang van slachtoffers

Leidinggevendens focussen sterk op procedurele kant van opvang

- Als er een melding wordt gedaan bij de directe leidinggevendens, bestaat er een sterke focus op de procedurele kant, waarbij de sociaal-emotionele kant van de opvang vaak onderbelicht blijft. De helft van de slachtoffers die met hun

directe leidinggevenden heeft gesproken wordt door hen opgevangen en over het algemeen naar tevredenheid.

- Een gering aantal slachtoffers van ongewenst gedrag die stappen hebben ondernomen wordt opgevangen. Bij het merendeel van de slachtoffers die wel worden opgevangen, gebeurt dit door collega's. Het gebrek aan opvang van slachtoffers wijst op het tekortschieten van de organisatie.
- Als gevolg van het grote aantal verschillende functionarissen waar men terecht kan bij klachten over ongewenst gedrag is het situationeel en persoonsafhankelijk hoe de opvang wordt verleend. Ook de kwaliteit van de opvang is per functionaris verschillend en dit bepaalt mede of het slachtoffer naast de procedurele kant, ook sociaal-emotioneel wordt opgevangen. Het gevaar hiervan is dat niet ieder slachtoffer adequaat wordt opgevangen (basisnorm ontbreekt)

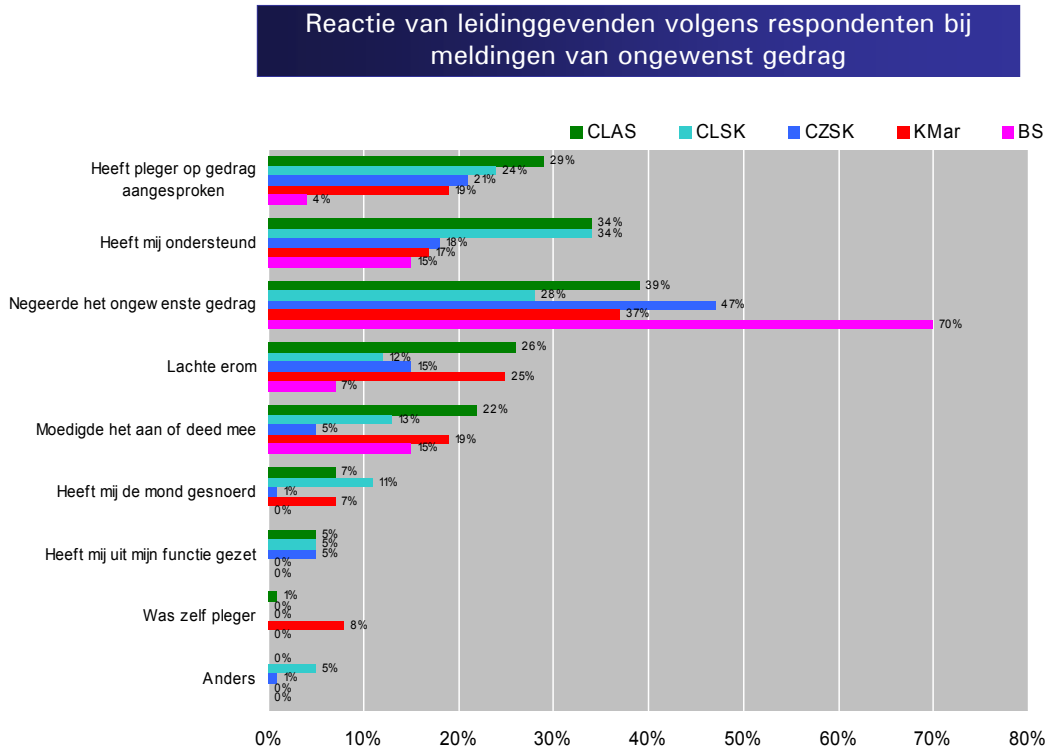
## 4.5 De rol van leidinggevenden

### Bevindingen enquête

Leidinggevenden reageren in veel gevallen niet adequaat als zij getuige zijn van ongewenst gedrag

- Behalve dat ongewenst gedrag door slachtoffers wordt gemeld aan leidinggevenden, kan de leidinggevende er zelf getuige van zijn. Ruim een kwart van de respondenten geeft aan dat een leidinggevende wel eens gezien heeft dat hij of zij slachtoffer was van ongewenst gedrag. Bij pestgedrag gebeurde dat twee keer zo vaak als bij ongewenst seksueel gedrag.
- In geval dat de leidinggevende getuige was van ongewenst gedrag geeft driekwart van de respondenten aan dat deze leidinggevende de dader *niet* op het gedrag heeft aangesproken.
- Eveneens driekwart van de respondenten geeft aan dat de leidinggevende het slachtoffer *niet* heeft ondersteund.
- Ruim eenderde van de respondenten geeft aan dat de leidinggevende het ongewenste gedrag negeerde.
- Bij een vijfde van de respondenten lachte de leidinggevende om het ongewenste gedrag. Dit gebeurde vaker bij ongewenst seksueel gedrag dan bij pestgedrag, en bij het CLAS en de KMar vaker dan bij de andere Defensieonderdelen.
- Vijftien procent van de respondenten geeft aan dat de betreffende leidinggevenden het gedrag aanmoedigde of eraan meedeed.
- Gemiddeld 6% van de respondenten is de mond gesnoerd, het gaat daarbij vooral om onderofficieren (12%) en manschappen (11%).

**Grafiek 11: Wijze waarop leidinggevende reageerde, wanneer deze getuige was van ongewenst gedrag**



### Bevindingen interviews

Leidinggevenden zijn minder goed voorbereid op de sociale aspecten van leidinggeven, in het bijzonder op de omgang met ongewenst gedrag

- Leidinggevenden leggen de verantwoordelijkheid van de omgang met ongewenst gedrag bij de groep en eventuele slachtoffers. Vaak treden leidinggevenden pas op, als er sprake is van excessen in termen van aard of frequentie.
- Er blijft veel ongewenst gedrag onbekend bij leidinggevenden. Zij hebben zelf geen actieve signalerende en preventieve rol, en slachtoffers kiezen er soms voor om ongewenst gedrag officieel te melden.
- Hoewel in de meeste onderdelen en rangen erkend wordt dat de direct leidinggevende een taak heeft bij in het ingrijpen op ongewenst gedrag, kunnen geïnterviewden nauwelijks voorbeelden noemen waarbij er concrete acties zijn ondernomen door leidinggevenden.
- De reactie van leidinggevenden op ongewenst gedrag wordt soms als overtrokken ervaren omdat bijvoorbeeld de hele afdeling bij het onderzoek betrokken wordt of omdat de commandant meteen de KMar inschakelt.
- Leidinggevenden reageren vooral procedureel en trachten zaken correct af te handelen. De sociale kant van het probleem blijft vaak onderbelicht.
- Leidinggevenden geven aan dat ze niet goed zijn voorbereid op de sociale kanten van leidinggeven en in het bijzonder op de omgang met ongewenst

gedrag. Dit aspect krijgt volgens hen onvoldoende aandacht in leiderschapstrainingen.

- Leidinggeevenden zijn vaak niet op de hoogte van de historie van ongewenst gedrag ten aanzien van hun (nieuw) personeel

### Analyse rol leidinggeevenden

Aanpak door leidinggeevenden van ongewenst gedrag is niet adequaat door gebrek aan duidelijke procedures voor de omgang met ongewenst gedrag en door gebrek aan sociaal leiderschap

- Als leidinggeevenden getuige zijn van ongewenst gedrag wordt daar weinig mee gedaan. Onderofficieren en manschappen wordt nogal eens de mond gesnoerd.
- Leidinggeevenden zijn in praktijk vaak te weinig sensitief en pro-actief waar het gaat om omgangsvormen en ongewenst gedrag
- Er zijn geen duidelijke procedures voor leidinggeevenden voor de omgang met ongewenst gedrag (er is geen ‘spoorboekje’), waardoor de aanpak door direct leidinggeevenden van ongewenst gedrag willekeurig is. In geval van strafrechtelijke vervolging zijn de te volgen procedures wel helder.
- Het onvoldoende nemen van verantwoordelijkheid door de leidinggeevenden in de aanpak van ongewenst gedrag leidt bij hen tot een gevoel van onmacht. Hierdoor blijft de aanpak van ongewenst gedrag vaak achterwege of is ondermaats.
- Leidinggeevenden krijgen in de regel geen informatie terug over de afhandeling van formele klachten, noch over de historie van ongewenst gedrag in hun eenheid en worden daarmee belemmerd in het nemen van adequate stappen binnen hun onderdeel

## 4.6 Rol vertrouwenspersonen en andere functionarissen

### Bevindingen enquête

Ruim de helft van de respondenten weet wat men kan verwachten van een vertrouwenspersoon

Aan de respondenten is gevraagd of zij weten wat zij van een vertrouwenspersoon kunnen verwachten en of meldingen van ongewenst gedrag door hen vertrouwelijk worden behandeld. Ruim de helft van de respondenten weet wat men kan verwachten van een vertrouwenspersoon, ook indien men dit negatief beoordeelt. De onderdelen verschillen daarin niet wezenlijk van elkaar.

Respondent weet wat van een vertrouwenspersoon kan worden verwacht (percentage)			
Onderdeel	Gaat wel op	Neutraal	Gaat niet op
CLAS	63%	23%	14%
CLSK	55%	32%	13%
CZSK	56%	28%	16%
KMar	63%	22%	16%
BS	58%	23%	19%

Ten aanzien van de vertrouwelijke behandeling van de melding geeft gemiddeld tweederde van de respondenten aan dat dit het geval is. Bij het CZSK vindt men vaker dat meldingen niet vertrouwelijk worden behandeld.

Meldingen van ongewenst gedrag bij vertrouwenspersonen worden vertrouwelijk behandeld (percentage)			
Onderdeel	Gaat wel op	Neutraal	Gaat niet op
CLAS	73%	24%	3%
CLSK	64%	30%	7%
CZSK	64%	26%	10%
KMar	72%	23%	6%
BS	63%	33%	4%

### Bevindingen interviews

Slachtoffers van ongewenst gedrag gaan het minst vaak naar een vertrouwenspersoon, maar bij voorkeur naar direct leidinggevende of bekende buiten de lijn

Slachtoffers bespreken hun ervaringen met ongewenst gedrag bij voorkeur met iemand die men kent buiten de lijn ofwel met de direct leidinggevende. Personen buiten de lijn hebben over het algemeen de voorkeur:

Binnen de lijn	Buiten de lijn
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directe leidinggevende</li> <li>• Hogere leidinggevende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familie, vrienden en collega's</li> <li>• Maatschappelijk Dienst Defensie</li> <li>• Geestelijk verzorger</li> <li>• Arts</li> <li>• Vertrouwenspersoon</li> </ul>

Een vertrouwenspersoon wordt het *minst* vaak genoemd als instantie waar men naar toe gaat om te praten over ongewenst gedrag. Een ruime meerderheid geeft aan niet uit zichzelf naar een vertrouwenspersoon toe te stappen. De volgende redenen worden hiervoor genoemd:

- De helft van de geïnterviewden weet niet wie de vertrouwenspersoon binnen hun eenheid is
- Men kent de vertrouwenspersoon niet persoonlijk en heeft daarom geen band met hem of haar
- Men is bang dat zaken niet vertrouwelijk worden behandeld en dat zaken informeel met andere collega's van de eenheid worden besproken
- Een wettelijk kader waarbinnen de vertrouwenspersoon opereert ontbreekt. Men vreest daarom dat de vertrouwenspersoon een zaak tegen de wil van de cliënt in toch zal (moeten) melden omdat hij/zij geen zwijgplicht heeft
- Men denkt dat de vertrouwenspersoon weinig kan doen, omdat hij of zij te laag in rang is of potentieel met tegenstrijdige belangen krijgt te maken (bijvoorbeeld eigen beoordelingen en carrièremogelijkheden)
- Men vindt dat de vertrouwenspersoon te dicht bij de eigen omgeving staat om objectief te kunnen oordelen

### Analyse rol vertrouwenspersonen en andere functionarissen

Het merendeel geïnterviewden is bang dat vertrouwenspersonen meldingen niet vertrouwelijk behandelen

- Vertrouwenspersonen bereiken de doelgroep onvoldoende, omdat ze onbekend zijn of omdat men bang is dat melding aan de vertrouwenspersoon zichtbaar is in de organisatie en niet vertrouwelijk wordt behandeld.
- Er bestaat een discrepantie tussen de uitkomsten van de enquête over de vertrouwelijkheid van de behandeling van meldingen door vertrouwenspersonen en de bevindingen van de interviews. Uit de enquête komt naar voren dat tweederde van de respondenten van mening is dat meldingen door deze personen vertrouwelijk worden behandeld, terwijl in de interviews dieper op dit onderwerp is ingegaan en blijkt dat het merendeel van de geïnterviewden bang is dat meldingen door de vertrouwenspersonen niet vertrouwelijk worden behandeld

## **Bevindingen interviews ten aanzien van de positie van de lokale vertrouwenspersonen**

Lokale vertrouwenspersonen voelen zich vaak onvoldoende gesteund

- De ‘span of control’ van de centrale vertrouwenspersonen is erg groot, waardoor zij onvoldoende tijd hebben om de lokale vertrouwenspersonen periodiek te spreken en te begeleiden
- Niet op alle locaties zijn vertrouwenspersonen aangewezen
- Lokale vertrouwenspersonen zijn soms gelieerd aan de Commandant of Personeelsofficier, wat niet conform de procedure is
- Commandanten nemen zelden zelf het initiatief tot gesprekken met lokale vertrouwenspersonen.
- De lokale vertrouwenspersonen ervaren onvoldoende steun om hun taak naar behoren uit te kunnen voeren. Dit hangt met drie factoren samen:
  - Onvoldoende beschikbare tijd: de functie van vertrouwenspersoon is een nevenfunctie
  - Onvoldoende training: men krijgt eenmalig een basistraining bij het starten van de functie
  - Mogelijke (negatieve) consequenties voor de eigen carrière, omdat men verstrikt kan raken in allerlei zaken binnen het onderdeel
- Er is weinig zicht op het functioneren van vertrouwenspersonen, ook tijdens uitzendingen. Uit interviews is het beeld ontstaan dat vertrouwenspersonen vaak ter plekke worden aangewezen

## **Bevindingen interviews ten aanzien van de Sociaal Medisch Teams**

Er weinig sprake is van samenwerking tussen de verschillende functionarissen. Iedereen is op zijn eigen manier met preventie of de aanpak van ongewenst gedrag bezig. De vertrouwenspersonen vallen buiten het Sociaal Medisch Team.

## **Analyse integriteit zorg**

Het systeem van integriteit zorg is omvangrijk, daarnaast is er teveel een eilandencultuur en te weinig samenwerking, waardoor geen eenduidigheid in kwaliteit, procedures en aanpak is

- Het systeem rondom integriteit zorg is omvangrijk, bestaat uit zeer veel verschillende partijen en is zowel centraal als decentraal georganiseerd. Ter indicatie: in 2005 zijn er 561 vertrouwenspersonen en circa 300 meldingen van ongewenst gedrag die via hen bij het Bureau Integriteit zijn gemeld. Daarnaast zijn er nog circa 1.200 meldingen in de categorie ‘Overigen’. Deze categorie behelst zaken zoals werkdruk, relationele problemen, huiselijk geweld, arbeidsconflicten, misverstanden, rechtspositie, etc. en vallen niet onder de officiële klachtenprocedure
- De aandacht voor integriteit zorg is niet structureel, maar afhankelijk van de individuele belangstelling van commandanten, van de politieke agenda en van incidenten die de media halen.

- Binnen het systeem van integriteitszorg bestaat een eilandencultuur waar men weinig met elkaar samenwerkt
- Er is geen eenduidigheid in kwaliteit, procedures, aanpak en terugkoppeling bij de vele instanties die een rol spelen bij de voorkoming en melding van ongewenst gedrag.
- De goedwillendheid van de lokale vertrouwenspersonen is niet in evenwicht met de mate van professionaliteit en kwaliteit. Bovendien zijn zij vaak onvoldoende voorbereid en opgeleid om hun 'zware' rol als vertrouwenspersoon te kunnen uitvoeren
- De Commandant is eindverantwoordelijk, normerend en voorbeeldstellend voor gedrag als onderdeel van integriteit. Echter de grote hoeveelheid instanties die zich met dit onderwerp bezighouden kunnen voor de leidinggevenden een aanleiding zijn hun verantwoordelijkheid op dit terrein af te schuiven.
- De aandacht voor ongewenst gedrag is sterk afhankelijk van de politieke aandacht en aan het licht gekomen incidenten. Bijvoorbeeld naar aanleiding van het incident in Ermelo (2001) is het netwerk van vertrouwenspersonen opgericht. Op dit moment is er hernieuwde aandacht naar aanleiding van het incident op de Tjerk Hiddes. In de tussenliggende periode is er op papier wel veel geregeld, maar ontbrak de prioriteit om integriteit tot standaard onderdeel van het werk en het functioneren te maken

### **Analyse ten aanzien meldingen**

Er zijn geen geïntegreerde melding- en rapportagesystemen binnen Defensie ten aanzien van ongewenst gedrag

- Er is (nog) geen geïntegreerd meldingen- en rapportagesysteem binnen de Defensieorganisatie; hierdoor is geen integraal inzicht in meldingen van ongewenst gedrag. Meldingen van ongewenst gedrag komen op verschillende manieren tot stand.
- Er is geen procedure voor terugkoppeling van officiële meldingen aan leidinggevenden, veelal ook ingegeven door vertrouwelijkheid (beroepsgeheim). Hierdoor zijn leidinggevenden onvoldoende op de hoogte van de uitkomst van onderzoek naar schendingen van integriteit, en kunnen zij in voorkomende gevallen niet adequaat reageren.
- Beslissingen in de KOGVAM-procedure komen vaak moeizaam tot stand. Leidinggevenden worden er onvoldoende op aangesproken dit voortvarend op te pakken.

## 4.7 Conclusies

Slachtoffers, vooral vrouwen, zijn terughoudend in het melden van ongewenst gedrag; leidinggevendenden zijn weinig sensitief en ondernemen vaak geen actie op ongewenst gedrag; het systeem van integriteitszorg is omvangrijk en vertrouwenspersonen bereiken hun doelgroep onvoldoende

### *Ondernomen stappen en effect van de stappen*

- Het effect van de ondernomen stappen is onbevredigend.
- De opvang van de slachtoffers is onvoldoende.
- De verantwoordelijkheid voor het ondernemen van actie op ongewenst gedrag wordt in de praktijk overgelaten aan de slachtoffers zelf.

### *Rol leidinggevendenden*

- Respondenten die door leidinggevendenden zijn opgevangen zijn daar over het algemeen tevreden over, hoewel uit de interviews blijkt dat de sociaal-emotionele kant van de opvang van slachtoffers door leidinggevendenden vaak onderbelicht blijft.
- Leidinggevendenden gedragen zich weinig sensitief en nemen vaak geen actie op ongewenst gedrag. Primair door gebrek aan het nemen van verantwoordelijkheid. Daarnaast heeft dit te maken met onvoldoende toerusting om dit adequaat te doen (sociale leiderschapsvaardigheden). De combinatie van het niet aanpakken van ongewenst gedrag en slachtoffers alleen laten ‘modderen’ met de problemen waar ze tegen aanlopen in de omgang met ongewenst gedrag, leidt tot gevoelens van onzekerheid en onvoorspelbaarheid in de organisatie.

### *Systeem van integriteitszorg en rol vertrouwenspersonen*

- Het systeem van integriteitszorg is omvangrijk en er is sprake van een eilandencultuur waar men weinig met elkaar samenwerkt.
- Er is geen eenduidigheid in kwaliteit, procedures, aanpak, melding en terugkoppeling bij de vele instanties die een rol spelen bij de voorkoming en melding van ongewenst gedrag.
- Er is geen geïntegreerd melding- en rapportagesysteem binnen de Defensieorganisatie.
- Onder andere als gevolg van het grote aantal functionarissen betrokken bij ongewenst gedrag is adequate opvang van slachtoffers in veel gevallen onvoldoende.



## **5 VERKLARENDE FACTOREN VOOR ONGEWENST GEDRAG BINNEN DE KRIJGSMACHT**

- 5.1 Inleiding
- 5.2 Structuren en systemen
- 5.3 Aard van het werk en werkomstandigheden
- 5.4 Personeel
- 5.5 Leiderschap
- 5.6 De indicatoren werkklimaat, werkbeleving en gedragsnormen
- 5.7 Werkklimaat en werkbeleving
- 5.8 Verbanden tussen verklarende factoren en ongewenst gedrag

## 5.1 Inleiding

In het kader van dit onderzoek valt onder ongewenst gedrag ongewenst seksueel gedrag, pestgedrag en discriminatie op het werk.

Ongewenst gedrag is in de opzet van dit onderzoek dan ook een variant van organisatiegedrag zoals in paragraaf 2.6 beschreven. De daar beschreven elementen van organisatiegedrag worden beschouwd als indicatoren voor de incidentie van ongewenst gedrag. Schematisch is de samenhang tussen de verklarende factoren en de indicatoren voor de aard en omvang van het ongewenste gedrag binnen de Krijgsmacht als volgt weer te geven:



In de navolgende paragrafen 5.2 t/m 5.5 worden de bevindingen met betrekking tot de mogelijk verklarende factoren (structuren en systemen, aard van het werk en werkomstandigheden, personeel, leiderschap) beschreven en geanalyseerd aan de hand van de resultaten van de enquête, de interviews en de bestudering van schriftelijk materiaal.

In paragraaf 5.6 worden de indicatoren voor ongewenst gedrag beschreven en geanalyseerd.

In paragraaf 5.7 worden de gevonden statistische verbanden tussen de verklarende factoren en indicatoren enerzijds en de incidentie en vormen van ongewenst gedrag anderzijds weergegeven.

In paragraaf 5.8 wordt een aantal conclusies getrokken.

## 5.2 Structuren en systemen

De Krijgsmacht kent vele hiërarchische lagen

## Bevindingen interviews en documentatie

### *Organisatieopbouw*

De Bestuursstaf en de verschillende Krijgsmachtonderdelen kennen allemaal hun eigen organisatieopbouw. In eerder onderzoek (zie bijlage 2 voor literatuur) is vooral het verband tussen ongewenst gedrag en het aantal hiërarchische lagen in de organisatie en de grootte van de groep waarin men met directe collega's samenwerkt gebleken. Beide aspecten hebben effect op zaken als het vermogen van de organisatie om snel te reageren op ongewenst gedrag, de sociale controle, het gevoel van 'erbij te horen', en de mogelijkheid voor het individu invloed uit te oefenen op zijn of haar eigen werkomgeving.

In hoofdstuk 2 en appendix 3 is de opbouw van de defensieorganisatie en de verschillende krijgsmachtonderdelen nader beschreven. Hierbij wordt apart aandacht besteed aan de organisatie van de integriteitszorg; in deze paragraaf wordt aan de organisatie van de integriteitszorg verder geen aandacht besteed.

In het navolgende wordt op de Krijgsmachtonderdelen ingegaan.

### Omvang van de organisatie en hiërarchische structuur

Onderdeel	Grootte qua medewerkers	Aantal managementlagen
BS	1.478	3
CLAS	25.325	6
CZSK	10.967	6
CLSK	9.214	4
KMar	6.470	5

### Analyse

- Ten aanzien van de grootste Krijgsmachtonderdelen blijkt ook uit de interviews dat er een grote afstand is tussen het topmanagement en het operationele niveau door de vele managementlagen in de organisatie.
- De onderdelen verschillen duidelijk in hun all-ranks cultuur. Onder meer bij het CLSK en CLAS is men het verst met het doorbreken van hiërarchische lagen.
- De KMar onderscheidt zich van de andere operationele commando's doordat naast militaire taken ook politietaken vervuld worden.

### *Control systemen*

De Krijgsmacht kent een centrale aansturing  
met bijbehorende centrale control- en besturingssystemen

De Krijgsmachtonderdelen zijn zo ingericht dat ze zich volledig kunnen richten op het uitvoeren van de operationele taken, ook in internationaal verband. Zij worden daartoe aangestuurd door de Commandant der Strijdkrachten en het beleid wordt centraal bij de Bestuursstaf ontwikkeld. De control systemen – als vertaling van het beleid – richten zich vooral op het gebied van materieel, logistiek, financiën, personeel, juridische zaken, communicatie, ruimte, milieu en vastgoed en beveiliging.

Defensie heeft diverse instrumenten beschikbaar om haar doelstellingen te realiseren, zoals de Beleids-, Plannings- en Begrotingsprocedure, Controle & Verantwoording, Projectmanagement –en monitoring en Overleg & Beraad.

Hoewel er diverse instrumenten beschikbaar zijn om het effectief functioneren van de control systemen te realiseren, is er ook een aantal manco's:

- Een aantal Krijgsmachtonderdelen geeft aan dat centraal (bij de Bestuursstaf) nog te weinig kennis en capaciteit is om goed uitvoeringsbeleid te maken.
- Door de recente reorganisaties moet er nog een nieuw evenwicht worden gevonden tussen centrale aansturing en decentrale verantwoordelijkheid.

### *Gedragsregels*

De gedragsregels zijn onvoldoende bekend en niet scherp genoeg

Gedragscodes vormen een van de officiële verschijningsvormen waarin normen en waarden zijn beschreven. In 1996 is een Defensiebrede gedragscode opgesteld. Alle Krijgsmachtonderdelen hebben dit vertaald naar een eigen gedragscode. Daarnaast hebben sommige onderdelen op basis hiervan aanvullende gedragscodes, ook wel huisregels genoemd, opgesteld. Een goed voorbeeld hiervan is de arrestantencode bij de KMar. Op dit moment wordt er binnen de Bestuursstaf gewerkt aan een herziening van de gedragscode voor het hele ministerie van Defensie.

Uit het onderzoek blijkt dat respondenten weten dat gedragscodes bestaan, men ziet ze vaak ook hangen op de muren. Men geeft echter toe dat ze niet goed tussen de oren zitten. Daarnaast vindt men dat de gedragscodes niet op alle punten specifiek genoeg zijn. Daar waar ruimte voor interpretatie bestaat, ontstaan de meningsverschillen en de problemen. Dit geldt bijvoorbeeld voor alcoholgebruik.

Verder wordt een aantal algemene gedragsregels als norm gezien, zoals het:

- Hebben van (militaire) discipline
- Goed onderhouden van het tenue
- Poetsen van de schoenen
- Dragen van en de baret

- Groeten van collega's
- Niet met handen in de zakken lopen

### **Analyse structuren en systemen**

- Er zijn duidelijke verschillen tussen de Krijgsmachtonderdelen in aantallen managementlagen en daarmee in de afstand tussen topmanagement en operationeel niveau. Er is een verband te constateren tussen het aantal managementlagen en de mate waarin er sprake is van meer formele omgangsvormen. Bij de onderdelen met minder managementlagen is veel meer sprake van een 'all ranks' cultuur.
- De control systemen zijn in hoge mate gecentraliseerd; de Krijgsmachtonderdelen constateren echter verschillende manco's in deze centrale aanpak.

## **5.3 Aard van het werk en werkomstandigheden**

### *Inhoud van het werk en werkdruk*

#### **Bevindingen enquête**

Méér dan 50% van de respondenten vindt de werkdruk wisselend of te laag

- Bij de Krijgsmacht als geheel ervaart 12% van de medewerkers de werkdruk als te hoog, 36% als precies goed, 44% als wisselend en meer dan 8% als te laag.
- Bij het CLSK en de Bestuursstaf vindt men de werkdruk relatief vaak te hoog.
- Bij de KMar vindt men de werkdruk relatief vaak te laag.
- Omdat in de interviews wordt aangegeven dat verveling wordt gezien als een oorzaak van ongewenst gedrag, is hier apart gekeken naar de mate van verveling bij de afzonderlijke rangen en onderdelen. Hieruit blijkt dat de korporaals (17%)<sup>18</sup> en de manschappen (19%) zich significant vaker vervelen dan de officieren en onderofficieren. Bij de KMar en het CZSK verveelt men zich vaker dan bij de andere onderdelen.

#### **Bevindingen interviews**

In de hogere rangen is vaak sprake van te hoge werkdruk

### *Bestuursstaf*

- De medewerkers zijn tevreden over de afwisseling, inhoud en uitdaging van hun werk.
- De medewerkers ervaren een hoge werkdruk, voornamelijk als gevolg van de vele reorganisaties.

<sup>18</sup> Percentage dat geantwoord heeft met 'gaat helemaal op' of 'gaat in grote lijnen op' op de stelling: 'Ik verveel mij vaak gedurende de dag'.

- Medewerkers ervaren als gevolg van de reorganisaties een taakversmalling en daarmee een uitholling van hun verantwoordelijkheden.

#### *CLAS*

- De manschappen waarderen de afwisseling en uitdaging in het werk gemiddeld lager dan de onderofficieren en officieren. De aard van het werk bestaat grotendeels uit operationele taken tijdens uitzendingen en oefeningen. Hierbuiten hebben zij over het algemeen weinig te doen.
- Een deel van de officieren vindt de werkdruk te hoog. Dit heeft onder meer te maken met de integrale managementtaken die zij erbij hebben gekregen na de reorganisatie. Ook als zij niet op uitzending of oefening zijn is de werkdruk hoog door de voorbereidende en coördinerende taken.
- Door de vele reorganisaties is de functieafbakening soms onduidelijk geworden, waardoor mensen meer taken moeten vervullen dan volgens de oorspronkelijke functieomschrijving is weergegeven.

#### *CZSK*

- Een ruime meerderheid van de medewerkers vindt het werk uitdagend en voldoende appellerend aan kennis en vaardigheden.
- De matrozen en korporaals waarderen de afwisseling en uitdaging in hun werk gemiddeld lager dan de officieren en onderofficieren. De matrozen hebben wanneer zij niet op zee zijn relatief weinig te doen.
- De werkdruk onder onderofficieren en officieren neemt toe als gevolg van de verhoging van de inzet voor internationale operaties.

#### *CLSK*

- (Onder)officieren zijn over het algemeen positief over de mate van afwisseling en uitdaging in hun werk. De lagere rangen waarderen de inhoud van het werk aanmerkelijk lager.
- Medewerkers ervaren een hoge werkdruk. Leidinggevendenden ervaren een hogere werkdruk dan niet-leidinggevendenden.

#### *KMar*

- Leidinggevendenden ervaren een hoge werkdruk als gevolg van de nieuwe beleidsvoornemens
- Medewerkers ervaren grote onduidelijkheid en onzekerheid door de reorganisatie.
- Medewerkers ervaren veel bureaucratie binnen de KMar.
- In de interviews geven medewerkers van beveiligingseenheden aan dat ze over het algemeen weinig te doen hebben.
- De KMar is op dit moment actief met een grote reorganisatie waarin met name aandacht wordt besteed aan functieverbreiding en meervoudige inzet.

## **Analyse aard van het werk en werkomstandigheden**

- Er bestaat een discrepantie in de ervaring van werkdruk tussen de manschappen, hogere rangen en burgers in de verschillende Krijgsmachtonderdelen. Hogere rangen en burgers ervaren als gevolg van de vele reorganisaties een hoge werkdruk, terwijl de manschappen aangeven vaak weinig te doen te hebben. Een uitzondering hierop zijn de ervaringen bij uitzendingen
- Respondenten met hogere rangen vinden hun werk afwisselender en uitdagender dan de lagere rangen.
- De vele reorganisaties heeft veelal geleid tot taakversmalling, wat door veel geïnterviewden als een uitholling van hun taak wordt ervaren
- De bevindingen van de enquête dat men binnen het CLSK en de Bestuursstaf de werkdruk significant vaker te hoog vindt strookt met de bevindingen uit de interviews.
- Buiten uitzendingen en oefeningen is vaker minder werk te doen voor manschappen.

### *Ruimtelijke, fysieke en tijdfactoren*

#### **Bevindingen enquête**

De ervaringen met werk- en leefruimtes zijn divers

- Voor de Krijgsmacht als geheel geldt dat de helft van de respondenten de werk- en leefruimtes voldoende groot vindt en aangeeft voldoende privacy te hebben.
- Bij de KMar is men significant minder positief over de werkomstandigheden dan bij het CLAS.
- In vergelijking met andere rangen zijn de onderofficieren minder positief over de werkomstandigheden.

#### **Bevindingen interviews**

##### *Bestuursstaf*

Medewerkers van de bestuursstaf zijn tevreden met hun werkomgeving

- De medewerkers van de Bestuursstaf hebben een kantoorbaan met kantoorruimten. Zij gaan iedere avond na hun werk naar huis. Een aantal militairen werkzaam bij de Bestuursstaf verblijven gedurende de werkweek op één van de kazernes in (de omgeving van) Den Haag.
- Uit de interviews blijkt dat de medewerkers van de Bestuursstaf hun werkomgeving positief beoordelen. Zij hebben het gevoel zich in het centrum van de macht te bevinden en zelf veel invloed te hebben op hun werkomstandigheden.

## CLAS

Er zijn wisselende ervaringen met werkplekken en leefruimtes, er is ontevredenheid over het materieel en de lengte van de uitzendtijden

- In Nederland is een onderscheid te maken tussen militairen die op de kazerne overnachten en militairen die 's avonds naar huis gaan. Manschappen slapen in de kazerne met meer mensen op een kamer, hogere rangen slapen alleen.
- Zij hebben het gevoel voor een langere periode fysiek dicht op elkaar te zitten met beperkte privacy en weinig ontspanningsmogelijkheden
- Medewerkers zijn wisselend tevreden met de werkplek, dit is afhankelijk van de locatie. Er is een verschil tussen nieuwe kazernes met goede voorzieningen en oudere kazerne met noodlocaties met slechte arbeidsomstandigheden, waaronder een gebrek aan ruimte
- Medewerkers zijn ontevreden met de kwaliteit van het materiaal waar ze mee moeten werken, zoals oude computers en gebrekkig materieel. Daarbij ervaren ze ook een gebrek aan middelen
- Voor een uitzending is de situatie vergelijkbaar met het leven op een kazerne. Met dit verschil dat de mogelijkheden om tijdens een uitzending de 'compound' te verlaten vaak beperkt zijn. De medewerkers zitten fysiek dicht op elkaar, ervaren na verloop van tijd de werkzaamheden als routinematig, wat leidt tot wederzijdse irritaties, vooral in de laatste periode van de uitzending.
- De werkomstandigheden tijdens de eerste 'shifts' van een uitzending worden over het algemeen lager gewaardeerd.
- Uitzendingen duren gemiddeld drie tot zes maanden waarbij in sommige gevallen geen mogelijkheid is om tussendoor naar huis te gaan. Tijdens de interviews kwam naar voren dat zes maanden als een te lange periode wordt ervaren.

## CZSK

De strikte scheiding tussen de rangen, vooral op de schepen en de als lang ervaren uitzendingen en oefeningen, leidt tot irritatie en is bron voor het optreden van ongewenst gedrag

- Bij het CZSK is een onderscheid tussen militairen die iedere avond naar huis gaan en militairen die op de schepen verblijven. De verblijfsruimten aan boord zijn strikt naar rang gescheiden: het manschappenverblijf (cafeteria of CAF), het korporaalsverblijf, het onderofficiersverblijf en het officiersverblijf. De hogere rangen hebben een eigen kamer aan boord, maar de lagere rangen delen een kamer met maximaal zes personen. Vrouwen hebben hun eigen slaapruijnte en sanitaire voorzieningen. De commandant heeft een eigen kajuit. De verblijfsoudste in het CAF is verantwoordelijk voor alles dat gebeurt in het CAF. Opvallend punt is dat de verschillende rangen niet bij elkaar in de verblijven mogen komen, behalve op uitnodiging van desbetreffende rang. Alleen de commandant, de eerste officier en de chef der equipage kunnen alle verblijven op een schip op eigen initiatief bezoeken, maar het is niet gebruikelijk dat hij/zij dit doet

- De varende medewerkers bij het CZSK zijn vaker op uitzending of oefening dan hun collega's bij de andere Defensieonderdelen. De mogelijkheden om een schip de verlaten zijn dan beperkt. Tijdens uitzending of oefening worden een aantal havens aangedaan, waarbij gelegenheid is om het schip te verlaten. De ontspanningsmogelijkheden en leefruimtes aan boord zijn beperkt. Er is een gebrek aan faciliteiten die daarin kunnen voorzien. Ervaring is dat tijdens operaties de irritaties na verloop van tijd toenemen door het gebrek aan privacy.
- De duur van de operaties wordt als lang ervaren en de periodes tussen de operaties zijn kort, waardoor er weinig tijd is om thuis te acclimatiseren en tot rust te komen. Een groot deel van de militairen beschouwt het voor langere tijd afwezig zijn van huis als belastend

### *CLSK*

De nieuwere locaties stemmen tevreden, de uitzendingen worden als te lang ervaren
---

- Voor het CLSK geldt dat een deel van de militairen is gelegerd en een deel iedere avond naar huis gaat. De legering is over het algemeen van goede kwaliteit, dit verschilt wel per locatie. Een aantal locaties is oud en vervallen.
- Vrij breed wordt geklaagd over de kwaliteit van het avondeten binnen de kazernes (te vet en te weinig gezond)
- De medewerkers zijn tevreden over de werkplekcondities en -omstandigheden van de nieuwere locaties en over de ontspanningsmogelijkheden, zoals sportfaciliteiten.
- Een meerderheid van de militairen vindt de duur van de uitzending te lang. Bij sommigen heeft dat geleid tot privé problemen of problemen op het werk.

### *KMar*

De locaties en de middelen worden verschillend beoordeeld
---

- De meerderheid van de medewerkers gaat 's avonds naar huis. Er zijn grote verschillen tussen de aard van de diverse locaties (bijvoorbeeld Schiphol, havens, beveiliging Koninklijk Huis) en de kwaliteit van de werkplekken. Sommige medewerkers werken in een nieuw gebouw anderen in oude gebouwen met oude infrastructuur.
- Medewerkers waarderen de middelen waarmee ze moeten werken als onder de maat. Er is bijvoorbeeld gebrek aan computers, kogelwerende vesten en pantservoertuigen.
- De medewerkers van de KMar werken voor het grote deel in Nederland. Sinds het aantal uitzendingen van de overige operationele commando's stijgt, zal het aantal marechaussees wat op uitzending moet in de toekomst ook stijgen.

### **Analyse ruimtelijke, fysieke en tijdfactoren**

De fysieke omstandigheden zijn wisselend en uitzendingen en oefeningen worden als te lang ervaren

- In geval van legering in een kazerne of op een schip loopt werk en privé door elkaar, met consequenties voor privacy en gedrag
- Schepen nemen een heel aparte positie in, omdat men over het algemeen 24 uur per dag op elkaar is aangewezen in een beperkte ruimte. Dit wordt mede versterkt door de hiërarchisch-fysieke scheiding van ruimtes. Het op zee zijn draagt daarentegen bij aan een verhoogde tevredenheid, mits de uitzendingen niet te lang zijn.
- In alle Krijgsmachtonderdelen komt naar voren dat uitzendingen en oefeningen vaak als te lang worden ervaren; een deel van de respondenten vindt de uitzendingen zelfs onacceptabel lang. Ook vindt men de tijd tussen uitzendingen te kort om nieuwe energie op te doen voor een volgende uitzending

## **5.4 Personeel**

### *Personele samenstelling*

#### **Bevinding schriftelijk materiaal Defensie**

Vrouwen zijn binnen de Krijgsmacht sterk in de minderheid

De personele samenstelling van het ministerie van Defensie komt uitgebreid aan de orde in hoofdstuk 2 en in appendix 3.

De belangrijkste gegevens zijn als volgt samen te vatten:

Personele samenstelling Defensieonderdelen					
	BS	CLAS	CZSK	CLSK	KMar
Burgers	61%	19%	11%	8%	8%
Vrouwen	25%	10%	11%	11%	13%
Officieren	88%	17%	16%	23%	9%
Onderofficier	9%	36%	29%	48%	73%
Manschappen	3%	47%	55%	29%	18%

Bij het CLAS is het percentage vrouwen in een leidinggevende functie relatief laag, zowel onder burgers (5%) als onder militairen (4%). Het hoogste percentage vrouwelijke leidinggevendenden werkt bij het CLSK (17%).

Bij het CZSK valt het lage percentage vrouwelijke onderofficieren op (3%). De KMar daarentegen kent een relatief hoog percentage vrouwelijke onderofficieren (10%), maar een relatief laag percentage vrouwelijke officieren (4%).

#### Analyse personele samenstelling

- De Bestuursstaf wijkt qua personele samenstelling af van de Krijgsmachtonderdelen.
- Het CLAS en het CZSK hebben het hoogste percentage manschappen, het CLSK het laagste percentage. De KMar heeft het hoogste percentage (onder)officieren.
- Het CLSK heeft de meeste vrouwen in leidinggevende posities

#### *Werving en selectiebeleid*

#### Bevindingen enquête

- 86% van de respondenten vindt dat men bij de wervingsvoorlichting geen goed beeld krijgt over hun loopbaan bij de Krijgsmacht. De Bestuursstaf komt met 75% dat dit beaamt als beste uit de bus.

Defensie schetst een veel te rooskleurig beeld aan de nieuwkomers, c.q. komt zijn beloften niet na

## Bevindingen interviews

Nieuwe medewerkers stromen op verschillende niveaus in bij Defensie<sup>19</sup>:

		Manschappen	Onderofficieren	Officieren	Burgers
Opleidingsniveau		Geen diploma*/VBO/VMBO	VMBO (beroepsgericht kader)/MBO	Havo/VWO/HBO/WO	Alle niveaus
Bestuursstaf		Nvt	plaatsing via Defensieonderdeel	plaatsing via Defensieonderdeel	Functiegerichte instroom
CLAS		AMO + functieopleiding	KMS + vaktechnische opleiding	KMA + vaktechnische opleiding	Functiegerichte instroom
CZSK	Mariniers	EVO	Nvt	KIM + vaktechnische opleiding / POTOM	Nvt
	Vloot	EMMV + vakopleiding	EMMV + vakopleiding	KIM + vakopleiding	Functiegerichte instroom
CLSK		KMSL + vakgerichte opleiding	KMSL + vakgerichte opleiding	KMA + vakgerichte opleiding	Functiegerichte instroom
KMAR		AMBV + functieopleiding	AMBV + rijopleiding + functieopleiding	KMA + vaktechnische opleiding	Functiegerichte instroom

De volgende verwachtingen en beloftes die bij de werving zijn gewekt, zijn volgens de geïnterviewden niet uitgekomen:

- Het werk is minder avontuurlijk en spannend dan de wervingscampagnes doen veronderstellen.
- De taken van Defensie zijn anders dan verwacht: uitzendingen vinden vaker plaats en hebben een ander karakter dan verwacht.
- De doorstroommogelijkheden zijn in de praktijk geringer dan Defensie vooraf heeft aangegeven.
- Plaatsing van medewerkers op een andere functie dan waarop ze hebben gesolliciteerd.
- Bij medewerkers heerst het beeld dat de aanname eisen naar beneden zijn bijgesteld om voldoende mensen te kunnen werven.

## Analyse werving & selectie

- Verwachtingen en beloftes bij de werving worden in de praktijk in veel gevallen niet waarmaakt. De overgrote meerderheid van de medewerkers binnen Defensie vindt dat de wervingsvoorlichting geen goed beeld geeft over

<sup>19</sup> AMO: Algemene Militaire Opleiding; KMS: Koninklijke Militaire School; KMA: Koninklijke Militaire Academie; EMMV: Eerste Maritieme Militaire vorming; EVO: Elementaire Vakopleiding; KIM: Koninklijk Instituut voor de Marine; KMSL: Koninklijke Militaire School Luchtmacht; AMBV: Algemene Militaire Basis Vaardigheden

de daadwerkelijke loopbaan. De beleving van de medewerkers is dat men er zelf iets van moet maken en daarin niet altijd wordt gesteund door de organisatie.

- Het selectiebeleid van Defensie is kwantitatief gestuurd. Gezien het grote aantal taken, onder meer het uitzendbeleid, is Defensie voortdurend op zoek naar nieuwe medewerkers.
- In het loopbaanbeleid wordt primair geselecteerd naar anciënniteit en niet naar kwaliteit.
- Het aandeel vrouwen in hogere posities blijft achter.
- Er wordt onvoldoende gebruik gemaakt van ‘zij-instroom’.

### *Arbeidsvoorwaarden*

#### **Bevindingen enquête**

- Tweederde van de respondenten is tevreden met wat hij of zij verdient binnen de Krijgsmacht. Bij de Bestuursstaf is men het meest tevreden en bij de KMar het minst tevreden. Van alle rangen zijn de onderofficieren het minst tevreden met hun salaris.

#### **Bevindingen interviews**

- Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden worden als goed ervaren

#### **Analyse arbeidsvoorwaarden**

- Men is over het algemeen tevreden met de arbeidsvoorwaarden binnen Defensie

### *Ontwikkelingsmogelijkheden*

#### **Bevindingen enquête**

Ongeveer de helft van de respondenten is ontevreden over de eigen ontwikkelingsmogelijkheden

- Een derde van de respondenten vindt dat hen voldoende doorgroei mogelijkheden wordt geboden en voldoende zekerheid over de toekomst
- Respondenten die bij de Bestuursstaf werken zijn positiever over hun ontwikkelingsmogelijkheden en zekerheid over de toekomst; bij de KMar is men significant minder positief hierover.
- De helft van de respondenten vindt dat er voldoende opleidings- en trainingsmogelijkheden zijn. De Bestuursstaf scoort op dit punt significant hoger.
- Tweederde van de respondenten geeft aan minimaal eenmaal per jaar terugkoppeling te krijgen over hun functioneren en vindt de beoordelingen eerlijk.

- Onderofficieren en korporaals zijn het minst positief over hun ontwikkelingsmogelijkheden.

## Bevindingen interviews

### Het functieroulatiesysteem heeft voor- en nadelen

#### *Functieroulatiesysteem*

Uit de interviews zijn de sterke en zwakke punten van het functieroulatiesysteem van de Krijgsmacht naar voren gekomen.

	Sterke punten	Zwakke punten
Persoonlijke ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afwisseling</li> <li>• Ruimte voor brede ontwikkeling</li> <li>• Houdt het werk leuk</li> <li>• Bevordert netwerkopbouw en initiatief</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het bemoeilijkt bevordering: Bij een tekort in eigen rang vindt geen bevordering plaats</li> <li>• Minder invloed op eigen plaatsing: organisatiebelang gaat boven persoonlijk belang</li> <li>• Grote invloed van lijnmanagers op loopbaan van medewerkers; zij kunnen een medewerker tot vijf jaar in de functie houden; dit belemmert de eigen loopbaan</li> <li>• Er wordt te weinig rekening gehouden met partners die werken. De kans bestaat dat je iedere drie jaar ergens anders bent geplaatst in het land.</li> <li>• Toewijzing vindt plaats op basis van anciënniteit en beschikbaarheid; niet op basis van competenties</li> </ul>
Organisatie ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systeem is goed, maar wisseling om de vijf in plaats van 3 jaar is gewenst: een medewerker oriënteert zich nu bij de start alweer op de volgende functie.</li> <li>• Inzichten opgedaan in de functie kunnen ook in een andere functie worden gebruikt</li> <li>• Functies worden gevuld.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burgers bewaken de continuïteit</li> <li>• Continuïteit ontbreekt: een verlies aan kennis en ervaring voor de organisatie</li> <li>• Het systeem is niet geschikt voor specialistische functies</li> <li>• Systeem zorgt voor onrust, frustratie en chaos; door continue stroom wisselingen binnen een eenheid</li> <li>• Organisatiebelang van flexibiliteit gaat boven kwaliteit.</li> </ul>

- Medewerkers ervaren de werking van het functieroulatiesysteem als niet transparant. Inzicht in de totstandkoming van de procedure en besluitvorming rondom benoemingen ontbreekt in hun ogen. Dit geeft bij de medewerkers een gevoel van willekeur.
- Benoemingen vinden volgens de geïnterviewden plaats op basis van anciënniteit en niet op kwaliteit. Voor bevordering naar een hogere rang dient een medewerker over het algemeen een bepaald aantal functies te hebben vervuld.
- Bij het CZSK en de Bestuursstaf zijn tijdens de reorganisatie de plaatsingsbeheerders verdwenen. Medewerkers hadden het gevoel dat ze via de plaatsingsbeheerder invloed uit konden oefenen op hun loopbaan, wat nu moeilijk is geworden.

- Bij Defensie is de medewerker een nummer; de individuele medewerker is niet belangrijk.
- Communicatie en informatiedeling vanuit de organisatie over het functieroulatiesysteem is beperkt.
- Medewerkers vinden dat de reorganisaties tot onduidelijkheid en onzekerheid leiden over taken, positie en doorgroeimogelijkheden in relatie tot het functieroulatiesysteem.

### *Voorkeursbehandeling*

Bevorderingen worden als willekeurig ervaren
--

#### Naar sekse

- Vrouwen worden in beginsel gelijk behandeld binnen Defensie.
- Positieve discriminatie wordt vooral door vrouwen als ongewenst ervaren.
- Onder mannen bestaat het gevoel dat vrouwen worden voorgetrokken. Zij hoeven bepaalde fysieke taken niet te doen of worden bij een opleiding soms makkelijker doorgelaten
- Vrouwen ervaren dat zij zichzelf eerst moeten bewijzen voordat zij worden geaccepteerd.
- Mannen gedragen zich anders wanneer vrouwen aanwezig zijn binnen een groep. Dit wordt door mannen daarom niet altijd als wenselijk gezien.

#### Naar contractsvorm: 'Beroeps Bepaalde Tijd' (BBT) versus 'Beroeps Onbepaalde Tijd' (BOT)

- BBT-ers hebben meer onzekerheid over hun toekomst en hebben in de praktijk minder invloed op hun loopbaan
- BBT-ers krijgen meer studiefaciliteiten
- BBT-ers vinden het onterecht dat ze niet zelf mogen bepalen wanneer ze de dienst verlaten
- BOT-ers vinden dat ze financieel worden benadeeld ten opzichte van BBT-ers

#### Naar status: militair versus burger

- Militairen worden in hun beleving anders behandeld dan burgers, maar gezien hun taken en positie is dat volgens de geïnterviewden ook logisch.
- Burgers hebben het gevoel dat zij zich moeten bewijzen binnen de militaire organisatie.

#### Naar rang

- Er is volgens veel geïnterviewden sprake van vriendjespolitiek binnen Defensie:
  - Medewerkers die goed liggen bij het kader worden voorgetrokken
  - Niet alle functies verschijnen op de vacaturebank, worden onder de tafel verdeeld
  - Het hebben van een netwerk is belangrijk voor het verkrijgen van een bepaalde functie

- Het beloningssysteem sluit aan bij de rangen. Binnen een rang verschillen de werkzaamheden enorm. De rangen die zijn toegewezen aan functies en de daarbij behorende beloning zijn onderling niet vergelijkbaar.
- Bij het CZSK bestaat een duidelijk onderscheid tussen de behandeling van manschappen en officieren.
- Bij de KMar worden medewerkers op hoger niveau, die zakken voor een test soms wel bevorderd.

### *Functioneringsgesprekken*

De functioneringsgesprekken worden vaak niet gevoerd  
en worden ervaren als een 'verplicht nummer'

- Het algemene beeld uit de interviews ten aanzien van functioneringsgesprekken is dat deze gesprekken in veel gevallen niet worden gevoerd, en daar waar dergelijke gesprekken wel plaatsvinden het minder om de inhoud gaat dan om het feit dat het gesprek gevoerd is. Functioneringsgesprekken vinden voornamelijk plaats wanneer het slecht gaat.
- In het dagelijkse werk krijgen medewerkers wel feedback van leidinggevenden en directe collega's.
- Leidinggevenden communiceren in de ogen van de geïnterviewden vooral met hun medewerkers als er zaken niet goed gaan.

### **Analyse ontwikkelingsmogelijkheden**

- Ontwikkelingsmogelijkheden binnen Defensie zijn beperkt, terwijl er potentieel veel mogelijkheden zijn.
- Het functieroulatiesysteem is niet transparant en anciënniteit weegt bij bevorderingen zwaarder dan kwaliteit.
- Het functieroulatiesysteem op basis van het anciënniteitsprincipe suggereert gelijke behandeling bij de beoordeling van doorstroom, waarop weinig invloed valt uit te oefenen. Echter, in de praktijk blijkt er toch veel sprake te zijn van vriendjespolitiek met als gevolg ongelijke behandeling van medewerkers.
- Het beoordelingssysteem wordt in de praktijk onvoldoende gebruikt en waar het wordt gehanteerd heeft het geen gevolgen voor de medewerker (arbeidsvoorwaarden, doorstroom, uitstroom)

## *Integriteitzorg*

### **Bevindingen enquête**

Er is een wisselende waardering voor de integriteitzorg. Ruim 60% zegt te weten wat men kan verwachten van de vertrouwenspersoon, ook als de verwachting negatief is

- Ruim 60% weet wat men van een vertrouwenspersoon kan verwachten, ook als de opinie negatief is; men denkt dat meldingen van ongewenst gedrag vertrouwelijk worden behandeld. Twaalf procent echter meent dat hij of zij in zijn loopbaan wordt belemmerd als hij melding maakt van ongewenst gedrag.
- Respondenten bij het CLAS en het CZSK zijn positiever over integriteitzorg dan de respondenten van het CLSK.
- De korporaals vinden dat er minder aandacht is voor integriteit dan de overige rangen.
- De hoofdofficieren en de subalterne officieren zijn positiever over de integriteitzorg dan de overige rangen.

### **Bevindingen interviews**

Aandacht voor normen en waarden wordt vooral besteed tijdens de initiële militaire opleidingen en later in geval van incidenten

- Alle geïnterviewden geven aan dat er tijdens de (initiële) opleidingen aandacht is voor normen, waarden en integriteit.
- In het grootste deel van de interviews wordt aangegeven dat de belangrijkste normen en waarden zijn:
  - open en eerlijk zijn
  - respect voor elkaar hebben
  - elkaar aanspreken
  - algemene gedragsnormen naleven, ‘alles wat je met boerenverstand kan verzinnen’
- Over het algemeen hebben de geïnterviewden het gevoel dat het naleven van de normen en waarden minder wordt. Mogelijke oorzaken die hiervoor worden genoemd zijn:
  - Stress en werkdruk, onder andere als gevolg van reorganisaties en vele uitzendingen (vooral bij het CLAS en CLSK)
  - Minder aandacht voor normen en waarden in de thuissituatie

### **Analyse integriteitzorg**

- Geldende normen en waarden binnen de Krijgsmacht zijn gebaseerd op algemeen geldende gedragsnormen in de samenleving
- Het algemene oordeel is dat er te weinig aandacht wordt besteed aan normen en waarden binnen de Krijgsmacht. Aandacht voor normen, waarden en integriteit bestaat bij de start van een nieuwe fase (bijvoorbeeld opleiding of

start bij een nieuwe eenheid) en naar aanleiding van incidenten, maar dit is op de werkvloer geen terugkerend onderwerp van gesprek

## 5.5 Leiderschap

*Stijl en patronen van sociaal leiderschap*

### Bevindingen enquête

Tweederde deel van de respondenten is tevreden over hun leidinggevend, die ook zelf voor 61% vinden goed geëquipeerd te zijn voor sociaal leiderschap

- Tweederde van de respondenten geeft aan dat zijn of haar direct leidinggevend goed is in de uitvoering van zijn of haar functie, hen op de hoogte brengt van belangrijke ontwikkelingen en eerlijk en integer is.
- Van de respondenten geeft tweederde aan dat de direct leidinggevende weet wat er bij hen op de werkvloer speelt en openstaat voor vragen in moeilijke situaties, zoals in geval van ongewenst gedrag
- 60% van de respondenten zegt dat hun leidinggevend opkomt voor hun belangen en zich goed kan verplaatsen in hun situatie
- 7% van de respondenten is van mening dat leidinggevend misbruik maken van hun bevoegdheden.
- 61% van de leidinggevend binnen de Krijgsmacht als geheel vindt zichzelf goed opgeleid in sociale leiderschapsvaardigheden; leidinggevend binnen de Bestuursstaf scoren hierop het hoogst, die van de KMar het laagst.
- De helft van de leidinggevend vindt dat er in opleidingen voldoende aandacht wordt besteed aan integriteit.
- Vrouwen zijn significant minder positief over de stijl van leiderschap dan mannen, en onderofficieren zijn minder positief dan andere rangen.

### Bevindingen interviews

Ook in de interviews blijkt een redelijk positief beeld over leidinggevend, die echter zelf vaak aangeven tekort te schieten in sociaal leiderschap

- Leidinggevend hebben een belangrijke voorbeeldfunctie voor het gedrag van medewerkers. Gedrag van leidinggevend blijkt in belangrijke mate te worden nagevolgd door de lagere rangen.
- Medewerkers hebben een redelijk positief beeld van hun directe leidinggevende, het gemiddelde rapportcijfer bedraagt 6,5 (op een schaal van 1-10). Sociale leiderschapsvaardigheden worden door medewerkers belangrijk gevonden. Zij noemen vrijwel alleen sociale leiderschapsvaardigheden en geen vakinhoudelijke vaardigheden bij sterke en zwakke eigenschappen van hun direct leidinggevend.

- Sterke punten van directe leidinggevendenden zijn volgens de geïnterviewden in volgorde van belangrijkheid:
  1. Werkt goed samen
  2. Staat open voor medewerkers
  3. Heeft veel kennis
  4. Geeft vrijheid in het werk
- Als minder sterke punten van leidinggevendenden zijn in volgorde van belangrijkheid:
  1. Heeft te weinig kennis en ervaring (zowel sociaal als vakinhoudelijk)
  2. Communiceert slecht
  3. Is niet duidelijk
  4. Is te jong (leeftijd)
  5. Is niet efficiënt
  6. Behandelt individuen ongelijk
  7. Kan niet tegen kritiek
  8. Is geen leider
- Een groot aantal leidinggevendenden voelt zich onvoldoende voorbereid op sociale leiderschapsvaardigheden en meer dan de helft van de leidinggevendenden voelt zich onvoldoende ondersteund bij het uitvoeren van sociale leiderschapsvaardigheden. Aangegeven wordt dat in de afgelopen jaren meer aandacht is ontstaan voor sociale leiderschapsvaardigheden, onder meer in opleidingen en trainingen. Leidinggevendenden geven ook aan dat in initiële opleidingen wel vaak (beperkte) aandacht is voor sociale leiderschapsvaardigheden maar in het verdere verloop van de carrière minder.
- Ongewenst gedrag van leidinggevendenden blijft lang in het collectieve geheugen van de medewerkers. De volgende elementen worden voor leidinggevendenden als slecht voorbeeldgedrag aangemerkt:
  - Het niet nakomen van afspraken
  - Het bevoordelen van mensen
  - Het misbruik maken van rang/positie
  - Het zelf deelnemen aan ongewenst gedrag

### **Analyse leiderschap**

- Medewerkers hebben over het algemeen een positief beeld over hun leidinggevende
- Meer dan de helft van de respondenten vindt dat leidinggevendenden goed scoren op sociale leiderschapsvaardigheden als 'opkomen voor belangen', 'openstaan voor moeilijke vragen' en 'het zich kunnen verplaatsen in de medewerkers'. Uit de interviews blijkt echter dat medewerkers vinden dat leidinggevendenden niet altijd een voorbeeldfunctie vervullen.
- Uit interviews blijkt dat leidinggevendenden zich onvoldoende voorbereid voelen op sociale leiderschapsvraagstukken. Dit strookt met de uitkomsten uit de enquête, waarin 40% van de leidinggevendenden dit beaamt.

## *Aandacht van leidinggevendenden voor integriteit*

### **Bevindingen enquête**

De aandacht voor integriteit wordt voor tweederde deel van de respondenten voldoende geacht

- Ruim de helft van de respondenten vindt dat integriteit voldoende aandacht krijgt.
- Ruim tweederde van de respondenten geeft eveneens aan dat zij in hun onderdeel duidelijke normen en waarden hebben
- Eenderde van de respondenten geeft aan dat problemen binnen hun onderdeel niet naar buiten komen
- Bij het CZSK wordt significant meer aandacht besteed aan integriteit dan bij de andere defensieonderdelen, behalve bij de Bestuursstaf.

### **Bevindingen interviews**

Uit de interviews komt een wat ongunstiger beeld met de vage normen, onvoldoende 'monitoring' van ongewenst gedrag en onduidelijkheden over het omgaan hiermee

- Leidinggevendenden hebben naast de voorbeeldfunctie ook een normerende functie ten aanzien van ongewenst gedrag. Zo gaan zij ongewenst gedrag pro-actief tegen door het aangeven van grenzen en het stellen van voorbeelden.
- De grenzen van ongewenst gedrag kunnen door leidinggevendenden en medewerkers vaak niet duidelijk worden aangegeven, zeker daar waar het gaat om gedrag in het zogenaamde 'grijze gebied'. Men refereert vaak aan normen en waarden die men van huis uit meekrijgt en die in de eerste militaire opleidingen worden meegegeven. Ook komen gedragscodes en gedragsregels in specifieke situaties in de interviews aan de orde, bijvoorbeeld de arrestantenregeling.
- De helft van de leidinggevendenden is volgens hun medewerkers onvoldoende op de hoogte van wat er op de werkvloer speelt en dus niet goed in staat om signalen van ongewenst gedrag te kunnen oppakken.
- De helft van de leidinggevendenden voelt zich onvoldoende toegerust om ongewenst gedrag aan te pakken, bijvoorbeeld in de vorm van opleidingen, en voelt zich daarbij onvoldoende gesteund.
- Er is een grote groep medewerkers die op- of aanmerkingen heeft op het handelen van leidinggevendenden bij ongewenst gedrag, naast een groep die aangeeft wel tevreden te zijn.
- Medewerkers vinden dat leidinggevendenden te weinig communiceren of terugkoppelen over incidenten van ongewenst gedrag. Vaak constateren medewerkers zelf dat een collega overgeplaatst is of de Krijgsmacht heeft verlaten.

### Analyse leidinggevenden en integriteit

Er is een discrepantie tussen de behoefte aan sociaal leiderschap en het aanwezig zijn van sociaal leiderschap

- Leidinggevenden hebben een belangrijke voorbeeld- en normerende functies aanzien van gedrag.
- Medewerkers hechten een groot belang aan de sociale leiderschapsvaardigheden van hun leidinggevenden.
- Leidinggevenden voelen zich niet goed toegerust voor wat betreft de sociale aspecten van leidinggeven en in het bijzonder in de omgang met ongewenst gedrag, zoals het hebben van inlevingsvermogen
- Leidinggevend blijkt dan ook in de praktijk onvoldoende adequaat in sociale leiderschapsaspecten. Ze blijken vaak weinig compassie te hebben met slachtoffers.
- Er lijkt sprake te zijn van een beperkt referentiekader ten aanzien van sociaal leiderschap

### 5.6 De indicatoren werkklimaat, werkbeleving, persoonlijke opvattingen en gedragsnormen

In het voorgaande is ingegaan op vier mogelijk verklarende factoren van ongewenst gedrag, te weten structuren en systemen, aard van het werk en werkomstandigheden, leiderschap en personeel.

In het onderzoek zijn ook de indicatoren werkklimaat, werkbeleving, persoonlijke opvattingen en gedragsnormen aan de orde gekomen. Deze indicatoren zijn de resultante en daarmee de symptomen te noemen van de werking van de vier verklarende factoren van ongewenst gedrag. Uit divers onderzoek blijkt dat in een organisatie met relatief weinig ongewenst gedrag, de werksfeer en werkbeleving als overwegend plezierig aangemerkt worden en de gedragsnormen helder en scherp én sociaal 'gecontroleerd' zijn.

Alvorens de verbanden tussen de vier verklarende factoren van ongewenst gedrag met het ongewenst gedrag zelf te analyseren, wordt eerst ingegaan op de bevindingen uit het onderzoek ten aanzien van de indicatoren werkklimaat, werkbeleving, persoonlijke opvattingen en gedragsnormen.

*Werkbeleving en werksfeer*

#### Bevindingen uit enquête

De werkbeleving is redelijk positief (voor tweederde van de respondenten) en de werksfeer is goed; maar werk is niet echt belangrijk

- Tweederde van alle respondenten beleeft zijn of haar werk positief. Men is tevreden, het werk is uitdagend en de sfeer goed.
- Het werk is niet het belangrijkste: krap een vijfde vindt dat de belangrijkste dingen in zijn of haar leven met werk te maken heeft.
- Vrouwen zijn significant minder positief over werkbeleving dan mannen.
- De respondenten die bij de KMar werken beleven het werk significant minder positief dan de andere Defensieonderdelen.
- Hoe hoger de rang, hoe positiever men is over de werkbeleving.

### **Bevindingen uit interviews**

Uit de interviews blijkt een goede werksfeer. Samenhang is een sleutelwoord, reorganisaties betekenen onrust

- In nagenoeg alle onderdelen van de Krijgsmacht wordt de sfeer binnen het eigen onderdeel over het algemeen positief ervaren. Leuke collega's, gezelligheid, saamhang en gelijkwaardigheid in de omgang met elkaar zijn aspecten die hieraan bijdragen.
- De onderlinge sfeer tijdens uitzendingen is volgens nagenoeg alle geïnterviewden meestal bijzonder goed. Saamhang en onderlinge betrokkenheid is sterk tijdens de opbouwfase en gevaarlijke missies. Tijdens 'veiligere' missies daarentegen heeft verveling een negatieve uitwerking op de onderlinge sfeer.
- De reorganisatie en daaruit voortvloeiende bezuinigingen, hoge werk- en uitzenddruk, ziekteverzuim en onzekerheid over toekomstige functie en standplaats hebben een negatieve invloed op de werksfeer bij vooral middenkader en burgers. Bij de hoogste rangen in de Krijgsmacht is de reorganisatie ook een gegeven, maar heeft deze een minder negatieve invloed, omdat het ook kan leiden tot kwaliteitsverbetering en nieuwe persoonlijke kansen.

### *Werkklimaat*

Onder werkklimaat vallen twee concepten, te weten sociale verhoudingen en sociale steun

### **Bevindingen uit enquête**

Vrouwen zijn significant minder positief over de groepscohesie dan mannen. Pesterijen komen veel voor. Alcohol en drugs zijn een probleem. Het corrigerend optreden van leidinggeven scoort laag (circa 40%). De verhouding met de leidinggevendenden is goed

### Sociale verhoudingen

- Tweederde tot driekwart van de respondenten vindt dat men binnen het onderdeel of de afdeling goed met elkaar omgaat, voor elkaar opkomt en op elkaar kan vertrouwen (groepscohesie).
- Driekwart vindt dat mannen en vrouwen goed kunnen samenwerken,
- Vrouwen vinden vaker dat er sprake is van een pestcultuur, vinden vaker dat er een negatieve houding is ten aanzien van ongewenst seksueel gedrag, en oordelen minder positief over het gedrag van leidinggevenden ten aanzien van vrouwen en homoseksuelen.
- Medewerkers van het CZSK vinden vaker dat er sprake is van groepscohesie.
- 39% van de respondenten geeft aan dat de meeste collega's vinden dat een mannelijke leidinggevende meer gezag heeft dan een vrouwelijke en de helft meent dat de meeste collega's graag met vrouwen samenwerken.
- Bij de Bestuursstaf vindt men vaker dat er op de afdeling minder negatief wordt gedacht over samenwerking met seksuele minderheden.
- Pesterijen komen bij 14% van de respondenten regelmatig voor, en bij bijna de helft wordt geroddeld.
- Bij de Bestuursstaf vindt men minder vaak dat er sprake is van een pestcultuur. De andere Defensieonderdelen verschillen in dit opzicht niet van elkaar.
- 8% geeft aan dat er drugs worden gebruikt, en 15% dat er vaak teveel wordt gedronken.
- Bij het CLAS en het CZSK worden in de perceptie van de respondenten significant vaker genotsmiddelen (alcohol en drugs) gebruikt dan bij de andere Defensieonderdelen, en bij het CLSK ook vaker dan bij de Bestuursstaf.
- 11% is van mening dat daders van ongewenst seksueel gedrag doorgaans vrijuit gaan en dat het riskant is om te klagen als je op het werk seksueel wordt lastig gevallen.
- Respectievelijk 46% en 35% van de respondenten geeft aan dat de leidinggevende corrigerend optreedt wanneer iemand negatieve opmerkingen maakt over vrouwelijke collega's of homoseksuelen.
- Men vindt bij de KMar significant vaker dat leidinggevenden relatief tolerant ten aanzien van vrouwenonvriendelijkheid en homo-negativiteit staan dan bij de Bestuursstaf
- Ruim de helft van de respondenten (58%) is over het algemeen trots op de manier waarop men bij de krijgsmacht met elkaar omgaat; bij de KMar is dit 37%.

### Sociale steun

Aan de respondenten is gevraagd naar hun verstandhouding met hun leidinggevende en collega's, en in hoeverre zij zich gesteund voelen in hun werk.

- Het merendeel van de respondenten heeft een goede verstandhouding met hun leidinggevenden en collega's. Rond de 5% van zowel mannen als vrouwen is niet tevreden over contacten met collega's, en 15% van de mannen en 19% van de vrouwen is niet tevreden over de direct leidinggevende. Beide seksen verschillen hierin niet significant van elkaar.

- De mensen die bij de verschillende defensieonderdelen werken zijn even tevreden over de contacten met hun collega's. Bij het CLSK is men significant ontevredener over de direct leidinggevende dan bij het CLAS.
- Binnen de rangen verschilt men niet van elkaar in tevredenheid over contacten met collega's, maar onderofficieren zijn wel significant ontevredener over hun direct leidinggevende dan hoofdofficieren, korporaals en manschappen.
- Over het algemeen voelt men zich gesteund, zowel in alledaagse en problematische situaties. Rond de 12% ervaart wel eens gebrek aan steun.
- Vrouwen voelen zich minder gesteund dan mannen. Binnen de defensieonderdelen verschilt men hierin niet van elkaar. Manschappen en onderofficieren voelen zich het minst gesteund.

### *Gedrag norms*

#### **Bevindingen uit interviews**

Gedrag norms staan onder druk, maar worden belangrijk gevonden. Het groepsgezag is een probleem, zo ook het 'buiten de groep vallen'

- Aan norms en waarden wordt buiten de eerste opleiding weinig of geen aandacht besteed. Men hanteert vooral de eigen norms en waarden als leidraad voor wat wel en niet kan.
- In de ogen van de geïnterviewden neemt het niveau van de instroom af en daarmee ook het niveau van de norms en waarden.
- Functionele regels rondom kleding, groeten, hoe elkaar aan te spreken, en op tijd komen worden door alle rangen en onderdelen belangrijk gevonden.
- Bij de hogere rangen is er een onuitgesproken consensus over wat men belangrijk vindt. Dat zijn zaken die men van huis uit en vanuit de achtergrond (opleiding en dergelijke) heeft meekregen zoals, eerlijkheid, behulpzaamheid, beleefdheid en respect tonen. De lagere rangen geven aan dat norms en waarden in de praktijk onvoldoende duidelijk zijn.
- Hogere rangen kunnen zich volgens de geïnterviewden meer permitteren dan de lagere rangen, onder het mom van 'jonge mensen kennen de regels, oude mensen de uitzonderingen'.
- Met name bij de manschappen komt het beeld naar voren dat er in sommige onderdelen veel wordt gescholden en dat het taalgebruik over het algemeen grof is.
- Binnen alle eenheden kent men mensen die buiten de groep vallen.
- Het zichzelf onttrekken aan de groep wordt als de belangrijkste oorzaak genoemd voor mensen die buiten de groep vallen.
- Vrouwen hebben volgens de respondenten soms een moeilijke positie omdat zij in mindere mate aan fysieke eisen kunnen voldoen, danwel worden ontzien bij bepaalde oefeningen door de leidinggevenden.
- Omdat ontgroeningen na excessen in het verleden officieel verboden zijn, worden deze rituelen 'test' of 'introductie' genoemd. Vooral de lagere rangen krijgen hiermee te maken (bijvoorbeeld 'Korporaalstest', '21 slaan', 'helmpje bier' of 'strepn indrinken' voor nieuwelingen).

- Bij alle Krijgsmachtonderdelen, behalve bij de Bestuursstaf, komen inwijdingsrituelen voor, waarbij sprake is van ludieke opdrachten en/of veel alcoholgebruik. De activiteiten worden in de regel acceptabel geacht, al worden ook hier twijfels geplaatst bij de vrijwilligheid.
- De introducties bij het KMA en KIM worden haast unaniem als zwaarder en minder onschuldig ervaren. Er zou soms sprake zijn van mishandelingen en drankmisbruik.
- Er is sprake van grote groepsdruk om aan ontgroeningen mee te doen. Men heeft het gevoel geen andere keus te hebben, anders ligt men uit de groep.
- De tolerantie ten aanzien van vrouwen en homoseksuelen bij de krijgsmacht is niet zo hoog. Hoewel bijna driekwart positief is over samenwerking met en inbreng van vrouwen, geeft slechts de helft aan dat de meeste collega's graag met vrouwen samenwerken, en komt het ook vaak voor dat men een mannelijke leidinggevende meer gezag toekent dan een vrouwelijke. Een krappe meerderheid vindt homoseksuelen geschikt om bij de krijgsmacht te werken. Daarnaast treden leidinggevend lang niet altijd op als er negatieve opmerkingen worden gemaakt over vrouwelijke collega's of homoseksuelen.
- Het stimuleren van groepsvorming is een noodzakelijke voorwaarde voor uitoefening van de Krijgsmacht. Tegelijkertijd kan groepsvorming leiden tot groepsprocessen die kunnen leiden tot ongewenst gedrag.

#### *Persoonlijke opvattingen*

De persoonlijke opvattingen, die door middel van de enquête zijn onderzocht, zijn opgenomen bij de bevindingen van de verschillende items in Hoofdstuk 3. De persoonlijke opvattingen zijn zeer beperkt beïnvloedbaar, maar hebben op hun beurt wel invloed op gedragsnormen en op ongewenst gedrag.

#### **Analyse werkklimaat, werkbeleving, persoonlijke opvattingen en gedragsnormen**

- Er heerst in het algemeen een goede onderlinge sfeer binnen de eigen groep, met name tijdens uitzendingen. De positieve werkbeleving houdt echter op bij de eigen eenheid. Onvrede over reorganisaties, slechte communicatie door leidinggevend en de relatieve geïsoleerdheid van eenheden heeft een negatieve invloed op de werksfeer.
- Groepsprocessen kunnen een negatieve invloed uitoefenen op gedrag.
- Er is geen collectieve perceptie van gedragsnormen. Ieder vult deze op zijn eigen wijze in. Uitzondering hierop zijn de functionele regels zoals ten aanzien van kleding, elkaar groeten en op tijd komen.
- Inwijdingsrituelen vinden met uitzondering van de Bestuursstaf overal plaats.

### **5.7 Verbanden tussen verklarende factoren, indicatoren en ongewenst gedrag**

In de inleiding van dit hoofdstuk is de samenhang tussen de verklarende factoren en de indicatoren voor de aard en omvang van ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht als volgt schematisch weergegeven:



Om antwoord te kunnen geven op de vraag naar de verklarende factoren voor ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht zijn de volgende (statistische) verbanden onderzocht:

- De verklarende factoren binnen de organisatie (aard van het werk en werkomstandigheden, leiderschap, personeel en structuren en systemen) en ongewenst gedrag.
- De indicatoren (werkklimaat en werkbeleving) en ongewenst gedrag.
- De verbanden tussen de verklarende factoren en de indicatoren.

De volgende statistische verbanden zijn vastgesteld:

- Pestgedrag blijkt direct samen te hangen met bijna alle verklarende factoren (aard van het werk en werkomstandigheden, leiderschap, personeel en structuren en systemen). Daarnaast hangt pestgedrag ook samen met de indicatoren werkklimaat en werkbeleving.
- Aan ongewenst seksueel gedrag zijn met name de indicatoren werkbeleving en werkklimaat gerelateerd. Met de verklarende factoren zijn geen verbanden gevonden.
- De verklarende factoren (aard van het werk en werkomstandigheden, leiderschap, personeel en structuren en systemen) hangen in hoge mate samen met de indicatoren werkklimaat en werkbeleving. Dit impliceert dat de verklarende factoren indirect wel van invloed zijn op ongewenst seksueel gedrag.

Vervolgens is met behulp van een regressieanalyse bekeken welke verklarende factoren, indicatoren en kenmerken van de persoon (sekse, leeftijd, rang enz.) er statistisch het meest toe doen als het gaat om de frequentie van ongewenst gedrag, met andere woorden, welke kenmerken verhogen het sterkst de kans op ongewenst gedrag.

De volgende multivariate verbanden zijn vastgesteld:

Voor de Krijgsmacht in zijn geheel wordt gevonden dat de kans dat men gepest wordt het grootst is als men

- alleenstaand is
- relatief kort in dienst
- de sociale context gekenmerkt wordt door relatief weinig sociale steun
- men werkt in een context met beperkte groepscohesie
- waar in het algemeen veel gepest wordt
- waar de leidinggevenden relatief tolerant zijn ten aanzien van vrouwonvriendelijkheid en homo-negativiteit
- waar sprake is van relatief veel alcohol en druggebruik.

Deze factoren bij elkaar verklaren 40% van de variantie in de frequentie waarin pestgedrag wordt meegemaakt.

De frequentie waarin ongewenst seksueel gedrag wordt meegemaakt is het hoogst als men

- vrouw is en militair
- als men werkt in een context waar een pestcultuur heerst en men weinig steun ervaart
- waar leidinggevenden relatief weinig aandacht aan integriteit geven en relatief tolerant ten aanzien van vrouwenonvriendelijkheid en homo-negativiteit staan
- waar de samenwerking met vrouwen (en homoseksuelen) in het algemeen minder positief ervaren wordt
- waar een relatief tolerant klimaat heerst ten aanzien van ongewenst seksueel gedrag in het algemeen (plegers er mee weg komen en klagen risico kent)
- waar relatief veel alcohol en drugs worden gebruikt.

Deze factoren verklaren tezamen 28% van de variantie in de frequentie waarin seksueel intimiderend gedrag wordt meegemaakt.

Bij zowel pestgedrag als ongewenst seksueel gedrag leggen werkklimaat, gebruik van alcohol en drugs, en de kwaliteit van het (sociale) leiderschap het meeste gewicht in de schaal. Bij pestgedrag is daarnaast het single zijn van betekenis, en bij ongewenst seksueel gedrag vrouw en militair zijn. De onderzochte factoren verklaren pestgedrag sterker dan seksueel ongewenst gedrag. Wellicht spelen in het laatste relatief sterk hier niet onderzochte persoonlijkheidskenmerken mee (bijvoorbeeld sociale vaardigheid, assertiviteit, en dergelijke).

## 5.8 Conclusies

In dit hoofdstuk is een aantal factoren beschreven die van invloed kunnen zijn op ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht, en in die zin door het management kunnen worden aangepakt om ongewenst gedrag tegen te gaan<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Het gaat om statistisch vastgestelde significante verbanden. Dit zegt op zich niets over de causale verbanden. Afgezet tegen de vigerende inzichten in management en bedrijfsvoering kan de causaliteit echter wel worden verondersteld.

Uit de bevindingen blijkt het volgende:

- Men is tevreden over de inhoud van het werk, hoewel er wel bij de hogere rangen een hoge werkdruk wordt ervaren en vooral de lagere rangen zich vaak vervelen.
- Ook over de werkomstandigheden is men relatief tevreden, ook bij het CZSK, waar vooral de fysieke omstandigheden aanleiding zouden kunnen geven tot ontevredenheid. De tevredenheid is wel afhankelijk van de kwaliteit van de locatie. Uitzendingen worden wel als te lang ervaren.
- Over het leiderschap is men over het algemeen redelijk tevreden, maar leidinggevendenden vervullen niet altijd een voorbeeldfunctie, terwijl daar wel veel waarde aan wordt gehecht. Leidinggevendenden zelf voelen zich vaak niet goed voorbereid op sociale leiderschapsvraagstukken. Leidinggevendenden en medewerkers missen hiertoe een referentiekader. Ook geven leidinggevendenden in de praktijk ook niet altijd blij van sociale leiderschapsvaardigheden, bijvoorbeeld als het gaat om compassie met slachtoffers.
- Men wordt niet goed voorgelicht over de loopbaan bij defensie, hetgeen tot teleurstellingen kan leiden. Daarnaast vindt slechts een derde dat er voldoende doorgroeimogelijkheden zijn. Ook is er ontevredenheid over het functieroulatiesysteem en beoordelingssysteem.
- De aandacht voor normen en waarden schiet tekort.

Daarnaast zijn indicatoren vastgesteld, zoals werkklimaat en werkbeleving en gedragsnormen, die sterk blijken samen te hangen met ongewenst gedrag.

Opgemerkt kan worden:

- Binnen de eigen eenheid ervaart men een goede sfeer, en men kan over het algemeen goed overweg met collega's en leidinggevendenden.
- Er is geen collectieve perceptie van gedragsnormen.
- Ten aanzien van vrouwen en homoseksuelen heerst nog vaak een negatief klimaat.

Binnen het kader van dit krachtenveld springt een aantal groepen binnen het defensiepersoneel eruit.

- Vrouwen beleven hun werk minder positief dan mannen, ervaren minder steun, en zijn minder te spreken over de kwaliteiten van de leidinggevendenden.
- Ook de onderofficieren ervaren minder steun, en zijn minder te spreken over leidinggevendenden. Daarnaast zien ze minder ontwikkelingsmogelijkheden, zijn ze het minst tevreden over hun salaris en zijn ze negatiever over hun werkomstandigheden.

Vervolgens is de samenhang tussen de verklarende factoren uit het model en de indicatoren met ongewenst gedrag onderzocht.

De volgende conclusies kunnen worden getrokken:

- Zowel de verklarende factoren (aard van het werk en werkomstandigheden, leiderschap, personeel en structuren en systemen) als de indicatoren werkklimaat en werkbeleving zijn direct in verband te brengen met de incidentie van pestgedrag.
- Ongewenst seksueel gedrag hangt vooral samen met de indicatoren werkbeleving en werkklimaat en moet daarnaast worden gezien in het licht van een getalsmatig zeer scheve verhouding tussen de seksen, jonge leeftijd van de manschappen en (periodiek) sterke vermenging van werk en privé.
- De onderzochte verklarende factoren verklaren pestgedrag dus sterker dan ongewenst seksueel gedrag. Wellicht spelen in het laatste de niet nader onderzochte persoonlijkheidskenmerken een grotere rol, zoals bijvoorbeeld sociale vaardigheid, assertiviteit en dergelijke. Hierop zouden werving en selectie en opleiding en vorming invloed uit moeten kunnen oefenen.
- Bij zowel pestgedrag als ongewenst seksueel gedrag leggen – als het gaat om organisatiekenmerken – werkklimaat en werkbeleving, en daarnaast kwaliteiten van leiderschap, het meeste gewicht in de schaal. Aangezien de verklarende factoren in hoge mate samenhangen met de indicatoren bieden organisatiekenmerken aanknopingspunten om zowel pestgedrag als ongewenst seksueel gedrag aan te pakken. Dit zou vooral moeten gebeuren op het niveau van sociaal leiderschap en integriteit.

De bovengenoemde factoren die invloed kunnen hebben op ongewenst gedrag, zijn tevens de beïnvloedbare factoren voor het management en voor de bedrijfsvoering. De verschillen tussen de Krijgsmacht en veel andere Nederlandse bedrijven en instellingen hebben vooral te maken met missie, doelstellingen, taken en werkprocessen. Het geweldsmonopolie van de Krijgsmacht heeft invloed op bedrijfsvoering, organisatie en management.

Plattere organisatie en decentrale control systemen zijn bij de Krijgsmacht duidelijk aan grenzen gebonden.

De navolgende aspecten bieden mogelijkheden tot verbetering en bieden daarom aandacht:

- Heldere gedragsregels
- Sociaal leiderschap met aandacht voor integriteit
- Evenwichtige personele samenstelling met meer vrouwen, ook in hogere functies
- Adequaat loopbaanbeleid
- Grotere ontwikkelings- en bijscholingsmogelijkheden.
- Afwisseling in werkzaamheden.



## **6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN**

6.1 Conclusies

6.2 Conclusies Hr.Ms. Tjerk Hiddes

6.3 Aanbevelingen

## 6.1 Conclusies

De samenvattende conclusies zijn ontleend aan de vragen die in het Instellingsbesluit van de Staatssecretaris zijn gesteld aan de commissie, te weten:

1. Een inventarisatie van de ernst en de omvang van ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht;
2. Een analyse van de oorzaken van de verschillende vormen van ongewenst gedrag;
3. Een oordeel over het functioneren van leidinggevenden, vertrouwenspersonen en klachtencommissies;
4. Adviezen over procedures en instrumenten om gedrag te beïnvloeden teneinde een gezonde en beschermde werksfeer te bevorderen en te waarborgen.

Volgens de taakstelling van de commissie zal bovendien aandacht besteed worden aan het incident op Hr. Ms. Tjerk Hiddes. Onder meer naar de cultuur, waarin ongewenst seksueel gedrag kon voorkomen, en naar reacties van leidinggevenden op klachten hierover.

De Commissie is van mening dat de incidentie van ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht te hoog is en dat zij zichzelf een hogere ambitie moet stellen.

Ongewenst gedrag in de vorm ‘ongewenst seksueel gedrag’, ‘pestgedrag’ en ‘discriminatie’ komt voor binnen de Krijgsmacht. De mate waarin dit ongewenste gedrag voorkomt is ongeveer gelijk aan die bij vergelijkbare organisaties als de Krijgsmacht maar is hoger dan bij gemiddelde Nederlandse organisaties. Een deel van de respondenten geeft aan dat zij weliswaar ongewenst gedrag ervaren maar daar geen last van hebben.

De Commissie is van mening dat de incidentie van ongewenst gedrag te hoog is en dat de Krijgsmacht zichzelf een hogere ambitie moet stellen. Hierbij heeft de Commissie de specifieke situatie van de Krijgsmacht in ogenschouw genomen. De Commissie realiseert zich dat het risico op het optreden van ongewenst gedrag binnen een Krijgsmacht organisatie hoger zal zijn dan bij een gemiddelde Nederlandse organisatie.

De Commissie is van mening dat er aanvullende maatregelen door de Krijgsmacht moeten worden genomen om (potentiële) slachtoffers van ongewenst gedrag te ondersteunen

Vrouwen binnen de Krijgsmacht lopen het grootste risico om ongewenst gedrag te ondervinden. Wanneer vrouwen relatief jong zijn en laag in rang dan is dit risico groter. Mannen hebben een grotere kans op het ondervinden van ongewenst gedrag naarmate ze relatief jong, kort in dienst en laag in rang zijn.

De Commissie is van mening dat er aanvullende maatregelen door de Krijgsmacht moeten worden genomen om deze groepen te ondersteunen, zodanig dat de risico's voor deze groepen om ongewenst gedrag te ondervinden kleiner worden.

De Commissie vindt dat de Krijgsmacht zich meer zou moeten richten op het identificeren van mogelijke dadergroepen.

Daders van ongewenst gedrag zijn voor het merendeel mannen en van gelijke of hogere rang dan het slachtoffer. Dit geldt voor vrijwel alle vormen van ongewenst gedrag en is voor een deel verklaarbaar vanuit de personeelsopbouw van de Krijgsmacht.

De Commissie vindt dat de Krijgsmacht zich meer zou moeten richten op het identificeren van mogelijke dadergroepen om zodoende in een vroeg stadium risico's te kunnen bepalen. Op basis hiervan kan gericht en proactiever worden opgetreden door de leiding door het normeren en corrigeren ten aanzien van ongewenst gedrag.

De Commissie bepleit een betere communicatie en meer 'all-ranks' omgangsvormen binnen de organisatie

Het optreden van ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht is voor een deel te verklaren vanuit de omvang en de structuur van de organisatie. De omvang en structuur van de organisatie zal slechts beperkt direct beïnvloedbaar zijn door de Krijgsmacht vanwege het specifieke karakter van de organisatie en de taken. Wel kan er door gerichte aandacht voor communicatie en meer 'all-ranks' omgangsvormen tegemoet gekomen worden aan de nadelen. Onder meer de positie van leidinggevendenden zal hierdoor worden versterkt.

De commissie adviseert om gestructureerd te werken aan betere werkomstandigheden om hiermee het risico op ongewenst gedrag te verkleinen

Binnen de Krijgsmacht is men over het algemeen tevreden over zowel de inhoud van het werk als de werkomstandigheden. Hierbij dienen wel de volgende kanttekeningen te worden gemaakt:

- De tevredenheid is afhankelijk van de kwaliteit van de locatie.
- Uitzendingen worden door een deel van de respondenten als te lang ervaren.
- Bij de hogere rangen wordt een hogere werkdruk ervaren en vooral de lagere rangen hebben minder werk te doen.
- Vrouwen beleven hun werk minder positief dan mannen, ervaren minder steun en zijn minder te spreken over de kwaliteiten van de leidinggevendenden.
- Ook de onderofficieren ervaren minder steun en zijn minder te spreken over leidinggevendenden.
- De situatie aan boord van schepen is, zowel qua aard van de werkzaamheden als de werkomstandigheden, afwijkend van de rest van de Krijgsmacht. De

sterke scheiding tussen rangen en de geslotenheid van verblijven verhoogt het risico op het optreden van ongewenst gedrag.

- Alcohol en drugsgebruik zijn een belangrijke oorzaak van ongewenst gedrag volgens de respondenten.

Bovengenoemde punten hebben een risicoverhogend effect op het optreden van ongewenst gedrag. De Commissie is dan ook van mening dat de Krijgsmacht bovengenoemde punten gestructureerd dient aan te pakken om zodanig betere werkomstandigheden te creëren. De specifieke situatie aan boord van schepen vereist volgens de Commissie specifieke aandacht van de leiding.

De Commissie vindt dat sociaal leiderschap te weinig aandacht krijgt binnen de Krijgsmacht

Uit het onderzoek is duidelijk geworden dat sociaal leiderschap binnen de Krijgsmacht thans te weinig aandacht krijgt, mede gelet op de toegenomen complexiteit van de taken van een modern en internationaal georiënteerde Krijgsmacht. Hierbij wordt opgemerkt dat sociaal leiderschap niet alleen een rol speelt bij het omgaan met ongewenst gedrag maar vooral bij het waarborgen van gewenst gedrag. De Commissie vindt dat de Krijgsmacht meer aandacht moet besteden aan sociaal leiderschap op alle leidinggevende niveaus.

De commissie vindt dat leidinggevendenden primair verantwoordelijk zijn voor het tegengaan en aanpakken van ongewenst gedrag

De Commissie is van mening dat ongewenst gedrag onvoldoende hoog op de agenda staat bij de Krijgsmacht.

Leidinggevendenden zijn onvoldoende toegerust om ongewenst gedrag te herkennen, aan te pakken en te voorkomen. De Commissie is van mening dat bovenstaande wordt ondersteund door de bevinding dat leidinggevendenden zich sterk richten op de procedurele kant van de afwikkeling van meldingen van ongewenst gedrag en te weinig op de sociale / interpersoonlijke kant.

Tot slot vindt de Commissie dat leidinggevendenden meer verantwoordelijkheid moeten nemen ten aanzien van het tegengaan en aanpakken van ongewenst gedrag. Het eenzijdig neerleggen van de verantwoordelijkheid bij slachtoffers van het stellen van grenzen bij ongewenst gedrag vindt de Commissie niet acceptabel.

Het ontbreken van een goed systeem van integriteitszorg is zorgelijk

De Commissie is van mening dat het totale systeem van integriteitszorg binnen de Krijgsmacht onvoldoende goed werkt. Er is geen eenduidigheid in procedures, aanpak, melding en terugkoppeling bij de instanties die een rol spelen bij ongewenst gedrag.

De Commissie tilt zwaar aan bovenstaand gegeven, gelet op het specifieke karakter van de Krijgsmacht en de bijzondere positie van haar medewerkers.

De Commissie beveelt aan te werken aan een evenwichtiger personeelsopbouw en betere ontwikkelingsmogelijkheden

De onevenwichtige demografische opbouw, vooral de kwantitatieve dominantie van mannen met name ook in hogere rangen, leidt tot een groter risico op het optreden van ongewenst gedrag.

Hoewel de Commissie van mening is dat de Krijgsmacht veel ontwikkelingsmogelijkheden biedt, vindt zij dat een te groot deel van de respondenten (de helft) aangeeft hierover ontevreden te zijn. De mening van de Commissie wordt versterkt doordat respondenten aangeven niet tevreden te zijn met de uitvoering van het functieroulatie- en beoordelingsstelsel.

Beïnvloeding van de organisatiefactoren heeft een direct effect op pestgedrag en indirect op ongewenst seksueel gedrag

De in het onderzoek gevonden verklarende factoren (leiderschap, personeel, aard van het werk en structuur en systemen) hangen direct samen met pestgedrag en indirect met ongewenst seksueel gedrag. Dit betekent dat beïnvloeding van deze factoren daarmee dus zowel een effect op pestgedrag heeft als op ongewenst seksueel gedrag.

## **6.2 Conclusies Hr. Ms. Tjerk Hiddes**

Ten aanzien van de incidentie en aard van ongewenst gedrag op de Tjerk Hiddes concludeert de Commissie, dat het gemelde incident dat aanleiding vormde tot dit onderzoek zeker niet op zich stond en dat ongewenst gedrag aan boord van de Tjerk Hiddes vaker plaatsvond.

Er lijkt op de Tjerk Hiddes sprake van een omgangscultuur die tot op zekere hoogte ‘geseksualiseerd’ genoemd kan worden, hetgeen (te) veel seksueel getinte interactie met zich meebracht.

De Commissie is van mening dat de leidinggevenden op de Tjerk Hiddes in een eerder stadium, voordat er sprake was van een feitelijke melding, hadden moeten signaleren en handelen. De Commissie is echter ook van mening dat de leidinggevenden op de Tjerk Hiddes procedureel juist hebben gehandeld bij de feitelijke melding van het incident ‘Anja’. Ook na de melding vindt de commissie dat leidinggevenden meer aandacht hadden moeten besteden aan de sociaal emotionele kant.

### **6.3 Aanbevelingen ten aanzien van procedures en instrumenten om gedrag te beïnvloeden teneinde een gezonde en beschermde werksfeer te bevorderen en te waarborgen**

De Commissie hecht er belang aan om een aantal aanbevelingen te doen ten einde een gezonde en beschermde werksfeer te bevorderen en te waarborgen binnen de Krijgsmacht. Deze aanbevelingen zijn in de ogen van de Commissie noodzakelijk omdat de organisatiekenmerken van de Krijgsmacht een hoger risico vormen voor het optreden van ongewenst gedrag. Tegelijkertijd realiseert de Commissie zich dat de Krijgsmacht al volop in verandering is en dat deze aanbevelingen bovenop bestaande veranderingen zullen komen. Daarom heeft de Commissie ook een aantal korte termijn aanbeveling gedaan, naast één middellange termijn aanbeveling.

De Commissie doet de volgende vier aanbevelingen:

**Aanbeveling 1: Gedragsnormen binnen de Krijgsmacht moeten expliciet worden geformuleerd, gecommuniceerd, toegepast en gehandhaafd (korte termijn)**

- Herijken van de gedragsnormen voor de hele Krijgsmacht, met als resultaat zeer expliciet en scherp geformuleerde gedragsnormen (bijvoorbeeld op het gebied van drankgebruik, porno, etcetera). Deze aanbeveling is een aanvulling op de reeds bestaande initiatieven binnen het Ministerie van Defensie;
- Starten van een project waarin, op basis van de nieuw vastgestelde gedragsnormen, aan alle leidinggevenden de opdracht wordt gegeven om aandacht te besteden aan het tegengaan, signaleren en omgaan met ongewenst gedrag. Dit project omvat onder meer:
  - Communiceren van de nieuwe gedragsnormen door het topmanagement van het Ministerie van Defensie;
  - Organiseren van intervisie bijeenkomsten tussen leidinggevenden over omgang met ongewenst gedrag;
  - Behandelen van casussen over ongewenst gedrag met leidinggevenden en medewerkers;
  - Opnemen van omgang met ongewenst gedrag in opleidingen (zowel in initiële opleidingen maar vooral ook in volgende opleidingen).

**Aanbeveling 2: De verantwoordelijkheid en de zorg voor integriteit liggen primair in de lijn, bij leidinggevenden op alle niveaus (korte termijn)**

- Trainen en opleiden van verantwoordelijke leidinggevenden in het signaleren, normeren en corrigeren ten aanzien van integriteitschendingen; in het bijzonder de sociale kant hiervan
- Coachen van leidinggevenden door integriteit professionals
- Beoordelen van leidinggevenden op de omgang met integriteit en dit doorvertalen naar bevorderingen

Aanbeveling 3: De organisatie van integriteitszorg dient te worden omgevormd tot een georganiseerd vangnet van onafhankelijke professionals (korte termijn)

- Tijdelijk voortzetten van het door de Commissie ingestelde Meldpunt. Dit Meldpunt kan voorlopig het beste extern georganiseerd blijven. Op termijn kan het meldpunt aan een professionele integriteitsorganisatie worden gekoppeld.
- Omvormen van de huidige organisatie van vertrouwenspersonen naar een professionele integriteitsorganisatie met de volgende uitgangspunten:
  - Plaatsen van de organisatie buiten de Krijgsmacht, maar binnen de lijn van het Ministerie van Defensie (eventueel met een relatie naar de Ombudsman)
  - Samenstellen van de organisatie uit fulltime vertrouwenspersonen;
  - Toegankelijk maken voor iedereen binnen de Krijgsmacht;
  - Onafhankelijk functioneren en direct aan de Secretaris-generaal rapporteren;
  - Accrediteren en begeleiden door een onafhankelijke professionele organisatie buiten Defensie. Deze accrediterende organisatie kan zonodig bij de Minister alarm slaan.
- Evalueren en aanpassen van bestaande procedures en registraties ten aanzien van ongewenst gedrag (zowel sociaal als financieel) waarbij het voor alle actoren duidelijk en eenduidig is op welke wijze geregistreerd, gerapporteerd en gehandeld dient te worden.
- Het beroepsgeheim van onder meer geestelijke verzorgers en artsen kan geen belemmering zijn voor het (anoniem) signaleren en melden van ongewenst gedrag aan leidinggevenden.

Aanbeveling 4: Management en organisatie moeten zodanig worden aangepast dat ze een veilige en beschermde werksfeer bevorderen (middellange termijn)

Het ambitieniveau van de Krijgsmacht, ten aanzien van ongewenst gedrag, dient te worden verhoogd. Dit ambitieniveau is gericht op de ontwikkeling van het Ministerie van Defensie als moderne overheidsorganisatie. Hiervoor kan uitgegaan worden van de in het onderhavige onderzoek gevonden verklarende en beïnvloedende factoren.

Aanbevolen wordt een integrale benadering van (ongewenst) organisatiegedrag en aspecten van management en organisatie te initiëren door een programma op te zetten. Een programmamanager zal rechtstreeks aan de Secretaris-generaal moeten rapporteren om de impact van het programma te kunnen borgen.

De deelprojecten zijn:

**1. *Personele samenstelling en personeelsbeleid:***

- Evalueren en heroverwegen van het (gesloten) personeelssysteem waardoor zij-instroom makkelijker wordt (van bijvoorbeeld vrouwen);

- Evalueren en heroverwegen van het functieroulatiesysteem waardoor kennis en continuïteit beter wordt gewaarborgd en de sociale aspecten van individuen beter worden gerespecteerd; daarnaast het voorkomen van HR kapitaalvernietiging, vanwege de grote groep militairen met een tijdelijk contract, doordat veel kennis en ervaring thans wegstroomt uit de Krijgsmacht;
- Aanpassen van werving- en selectie beleid (onder meer voor het bereiken van reële verwachtingen bij instromers); daarnaast ook het beter doorselecteren van de juiste mensen om die te kunnen laten doorstromen binnen de Krijgsmacht.

De Commissie is van mening dat in de Krijgsmacht voldoende voedingsbodem bestaat voor deze aanpak. Dit oordeel is gebaseerd op het eigen inzicht van de leidinggevendenden wat betreft het gebrek aan sociaal leiderschap en de goede competenties op het gebied van management en bedrijfsvoering in het algemeen.

2. **Leiderschap:** leiders spelen een belangrijke rol bij het tegengaan van ongewenst gedrag. Bij leiderschap zal, zowel in opleidingsituaties als bij "coaching on the job", veel meer aandacht moeten zijn voor de sociale aspecten van leiderschap. De kennis en kunde om sociaal gedrag te beïnvloeden wordt hiermee vergroot waardoor leiders onder meer beter gebruik kunnen maken van groepsdynamiek en groepsprocessen;
  - Gelijk stellen van sociale leiderschapsvaardigheden aan vakinhoudelijke vaardigheden bij werving & selectie en bevordering van leidinggevendenden, bijvoorbeeld door de invoering van competentie management en assessments;
  - Opnemen van opleidingen gericht op de persoonlijke ontwikkeling van leidinggevendenden op het gebied van sociaal leiderschap in het opleidingscurriculum;
  - Inrichten van intervisie onder externe begeleiding tussen jongere leidinggevendenden voor het leren van elkaar en bespreken leiderschapsdilemma's.
  
3. **Aard van het werk:** fysieke- en tijdsfactoren spelen een belangrijke rol bij het aanwezig zijn van ongewenst gedrag. In dit deelaspect moet specifiek worden gekeken naar:
  - Inrichten van de werk- en leefruimten naar de eisen van deze tijd. Dit heeft onder meer betrekking op: ICT / internet, ontspanningsmogelijkheden, sanitaire voorzieningen en studeerfaciliteiten;
  - Heroverwegen van de lengte van de termijnen voor uitzendingen, operaties en missies;
  - Overwegen van het invoeren van zogenaamde 4/3<sup>e</sup> bemanningen, tijdens uitzendingen, operaties en missies, om (sociale) druk op medewerkers te verkleinen;
  - Verminderen van de optredende leegloop in werk gedurende de periode tussen oefeningen en uitzendingen (bijvoorbeeld samenwerking met andere overheidsorganisaties en met het bedrijfsleven voor leer-/werktrajecten)

- Herinvoeren van toezichhoudende functies in verblijven op kazernes, schepen, etcetera;
  - Afschaffen van het systeem van gescheiden verblijfsruimtes (zoals eetruimten) aan boord van schepen en invoeren van 'all ranks' verblijven.
4. **Structuur en systemen:** uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de Krijgsmacht organisatie-elementen bevat die een verhoogd risico vormen op de aanwezigheid van ongewenst gedrag, zoals grootte, structuur en de aanwezigheid van minderheidsgroepen. Hierbij moeten de volgende zaken worden aangepakt:
- Inrichten van de organisatie zodanig dat de afstand tussen de top en de werkvloer wordt verkleind;
  - Verhogen van de participatie van de huidige minderheidsgroepen (zoals vrouwen en allochtonen) binnen de Krijgsmacht en het verminderen van de onbalans in participatie van minderheidsgroepen in bepaalde rangen;
  - Dosereren van centralisatie van bepaalde taken waardoor meer ruimte ontstaat binnen operationele eenheden voor bedrijfsvoering en sociaal management