Ministerie van Defensie

> Retouradres Postbus 20701 2500 ES Den Haag

[redacted]

Bestuursstaf
Directie Communicatie

Locatie
Den Haag - Plein-Kalvermarktc.
Kalvermarkt 32
's-Gravenhage

Postadres
Kalvermarkt 38
2511 CB 'S-GRAVENHAGE
MPC 58B

Contactpersoon
J. Kuiper
Woo-coordinator

T [redacted]
[redacted]@mindef.nl

www.defensie.nl

Onze referentie
BS2023009656

Bijlagen
1

Bij beantwoording, datum, onze referentie en onderwerp vermelden.

Datum 6-4-2023
Betreft Besluit op Woo-verzoek

Geachte [redacted],

Op 10 maart 2023 heeft u een verzoek ingediend als bedoeld in artikel 4.1, eerste lid, van de Wet open overheid (Woo). In uw verzoek vraagt u naar "het COID Rapport Cultuuronderzoek DBBO Beveiligingsregio Zuid, gedateerd op of omstreeks 29 september 2021".

Op 21 juni 2021 heeft de commandant van de Defensie Beveiligings- en Bewakingsorganisatie (DBBO) een onderzoek ingesteld naar de cultuur binnen de DBBO Beveiligingsregio Zuid. In de periode van 21 juni 2021 tot en met 29 september 2021 is dit onderzoek uitgevoerd door de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID). De onderzoekers zijn gevraagd in het bijzonder de omgang met elkaar, sociaal (on)veilig gedrag en het gedogen ervan en de aanspreekcultuur alsmede de rol die collega's en leidinggevenden daarbij spelen te onderzoeken. Het rapport van dit onderzoek is op 29 september 2021 opgeleverd.

Besluit
Het rapport cultuuronderzoek DBBO Beveiligingsregio Zuid begint met een samenvatting op pagina 2. Hierin heeft de onderzoekscommissie een opmerking gemaakt over de bevindingen en cijfers die zijn weergegeven in deze samenvatting. Ik wil deze opmerking voor de zorgvuldigheid herhalen in dit besluit tot openbaarmaking:

"Dit cultuuronderzoek is uitgevoerd door middel van een digitale enquête, (telefonische) interviews en werkbezoeken. De netto respons op de enquête van 61% is voldoende om te spreken van een representatief en betrouwbaar beeld. Onderstaand volgt een korte samenvatting van de bevindingen per onderzocht thema en de aandachtspunten voor de organisatie die uit het onderzoek naar voren kwamen. De samenvatting is, gelet op haar beknoptheid, niet een op zichzelf staand document dat zich leent om een genuanceerd beeld te schetsen. Voor een volledig beeld en juiste interpretatie van de uitkomsten van dit onderzoek, verwijst de Commissie daarom naar het volledige onderzoeksrapport."

Ik besluit het rapport cultuuronderzoek DBBO Beveiligingsregio Zuid openbaar te maken, met uitzondering van de persoonsgegevens die herleidbaar zijn tot

COR 06.000-100059

personen.

Deze gegevens die herleidbaar zijn tot personen, zoals namen, functienamen, adressen, e-mailadressen, telefoonnummers, ID-nummers en andere gegevens maak ik op grond van artikel 5.1, tweede lid, aanhef en onder e, van de Woo niet openbaar. Zo gaat het om persoonsgegevens van medewerkers die doorgaans niet wegens hun functie in de openbaarheid treden. Daarnaast vormt openbaarmaking van deze persoonsgegevens een inbreuk op de persoonlijke levenssfeer van de medewerkers en die van derden. Het belang van eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer van betrokkenen weegt daarom zwaarder dan het belang van openbaarheid.

Ik vertrouw erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,

De Minister van Defensie
voor deze
De Secretaris-Generaal,

[redacted]

mr. G.E.A. van Craaikamp

Bestuursstaf
Directie Communicatie

Datum 6-4-2023

Onze referentie
BS2023009656

Belanghebbenden kunnen binnen zes weken na bekendmaking van dit besluit bezwaar indienen bij de Minister van Defensie. Het bezwaarschrift dient te worden gericht aan DienstenCentrum Juridische Dienstverlening, Commissie advisering bezwaarschriften Defensie, Postbus 90004, 3509 AA Utrecht. Het bezwaarschrift moet zijn ondertekend, een dagtekening bevatten en van de naam en het adres van de indiener zijn voorzien. Uit het bezwaarschrift moet duidelijk blijken tegen welk besluit en op welke gronden bezwaar wordt gemaakt.

COR 06.000-100059

Ik voel mij veilig om mijn direct leidinggevende aan te spreken als deze ongewenst gedrag vertoont	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (A1)	95
Eens (A2)	168
Neutraal (A3)	32
Oneens (A4)	15
Helemaal oneens (A5)	13
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	25

Ik vertrouw erop dat meldingen over ongewenst gedrag worden opgepakt en afgehandeld	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (A1)	59
Eens (A2)	141
Neutraal (A3)	61
Oneens (A4)	35
Helemaal oneens (A5)	27
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	25

Zo ja, welke vormen van ongewenst gedrag (meerdere antwoorden mogelijk)	
Antwoord	**Telling**
Roddelen / kwaadspreken (SQ001)	41
Pesten / treiteren (SQ002)	23
Intimidatie (SQ003)	28
Fysieke en/of verbale agressie (SQ004)	16
Discriminatie / racisme (SQ005)	9
Stalking (SQ006)	1
Seksuele intimidatie (SQ007)	1
Anders	11

Toen ik dit gedrag ervoer, heb ik:	
Antwoord	**Telling**
Niets gedaan	4
Het gedrag besproken met een collega	25
Het gedrag besproken met mijn direct leidinggevende	35
Degene die het gedrag vertoonde rechtstreeks aangesproken	37
Contact opgenomen met een vertrouwenspersoon	12
Contact opgenomen met een hulpverlener binnen Defensie (bijv. GV/BMW)	9
Melding gedaan bij het Meldpunt Integriteit Defensie	7
Anders	9

Wat was het effect van deze stap(pen)? (meerdere antwoorden mogelijk)	
Antwoord	**Telling**
Er gebeurde niets	16
Het gedrag is opgehouden (SQ002)	21
Degene die het gedrag vertoonde is aangesproken door zijn leidinggevende	13
Degene die het gedrag vertoonde heeft een waarschuwing/ambtsbericht/straf gehad	4
Ik werd genegeerd/moest niet zeuren	7
Anders	22

Ik voel mij veilig om een directe collega aan te spreken als deze ongewenst gedrag vertoont	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (A1)	94
Eens (A2)	189
Neutraal (A3)	26
Oneens (A4)	7
Helemaal oneens (A5)	7
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	25

Zo ja, welke vormen van ongewenst gedrag? (meerdere antwoorden mogelijk)	
Antwoord	**Telling**
Roddelen / kwaadspreken	98
Pesten / treiteren	62
Intimidatie	48
Fysieke of verbale agressie	34
Discriminatie / racisme	32
Stalking	4
Seksuele intimidatie	7
Anders	12

Toen ik dit gedrag zag, heb ik:	
Antwoord	**Telling**
Niets gedaan	7
Het gedrag besproken met een collega	59
Het gedrag besproken met mijn direct leidinggevende	47
Degene die het gedrag vertoonde rechtstreeks aangesproken	56
Contact opgenomen met een vertrouwenspersoon	9
Contact opgenomen met een hulpverlener binnen Defensie (bijv. GV/BMW)	11
Melding gedaan bij het Meldpunt Integriteit Defensie	9
Anders	13

Wat was het effect van deze stap(pen)? (meerdere antwoorden mogelijk)	
Antwoord	**Telling**
Er gebeurde niets	38
Het gedrag is opgehouden	28
Degene die het gedrag vertoonde is aangesproken door de leidinggevende	32
Degene die het gedrag vertoonde heeft een waarschuwing/ambtsbericht/straf gehad	9
Ik werd genegeerd / moest niet zeuren	15
Het gedrag in mijn richting werd erger	8
Anders	19

Ik heb in de afgelopen twee jaar ongewenst gedrag ervaren dat tegen mij was gericht	
Antwoord	**Telling**
Ja (Y)	65
Nee (N)	259
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	24

Ik ben bekend met de gedragscode Defensie	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (1)	143
Eens (2)	166
Neutraal (3)	13
Oneens (4)	1
Helemaal oneens (5)	1
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	24

Mijn leidinggevende besteedt aandacht aan het onderwerp ongewenst gedrag	
Antwoord	**Telling**
Heel vaak (A1)	18
Vaak (A2)	56
Soms (A3)	135
Zelden (A4)	67
Nooit (A5)	48
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	24

Ik weet wie de vertrouwenspersoon van mijn eenheid is	
Antwoord	**Telling**
Ja (Y)	231
Nee (N)	93
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	24

Ik weet hoe ik ongewenst gedrag kan melden	
Antwoord	**Telling**
Ja (Y)	289
Nee (N)	35
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	24

Ik heb in de afgelopen twee jaar binnen mijn eenheid ongewenst gedrag gezien dat tegen een ander was gericht	
Antwoord	**Telling**
Ja (A1)	106
Nee (A2)	218
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	24

Als ik laat merken dat ik bepaald gedrag niet prettig vind, dan krijg ik steun van mijn directe collega's	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (A1)	47
Eens (A2)	177
Neutraal (A3)	80
Oneens (A4)	19
Helemaal oneens (A5)	2
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	23

Als ik laat merken dat ik bepaald gedrag niet prettig vind, dan krijg ik steun van mijn direct leidinggevende	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (A1)	54
Eens (A2)	128
Neutraal (A3)	103
Oneens (A4)	26
Helemaal oneens (A5)	14
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	23

Als een collega iemand aanspreekt op ongewenst gedrag, dan steun ik die collega daarin	
Antwoord	**Telling**
Helemaal mee eens (1)	100
Eens (2)	185
Neutraal (3)	37
Oneens (4)	3
Helemaal oneens (5)	0
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	23

Ik geef de sociale veiligheid binnen mijn eenheid het rapportcijfer (1-10)	
Antwoord	**Telling**
1 (1)	5
2 (2)	7
3 (3)	6
4 (4)	13
5 (5)	29
6 (6)	51
7 (7)	71
8 (8)	100
9 (9)	33
10 (10)	10
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	23

Binnen mijn eenheid wordt bijgedragen aan een sociaal veilige werkomgeving door mijn direct leidinggevende	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (A1)	53
Eens (A2)	141
Neutraal (A3)	88
Oneens (A4)	30
Helemaal oneens (A5)	13
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	23

Binnen mijn eenheid wordt bijgedragen aan een sociaal veilige werkomgeving door mijzelf	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (A1)	105
Eens (A2)	185
Neutraal (A3)	34
Oneens (A4)	0
Helemaal oneens (A5)	1
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	23

Binnen mijn eenheid durf ik iemand aan te spreken als ik bepaald gedrag niet prettig vind	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (A1)	151
Eens (A2)	153
Neutraal (A3)	14
Oneens (A4)	3
Helemaal oneens (A5)	4
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	23

Als ik binnen mijn eenheid iemand op ongewenst gedrag aanspreek, dan stopt men daarmee	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (A1)	36
Eens (A2)	129
Neutraal (A3)	118
Oneens (A4)	29
Helemaal oneens (A5)	13
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	23

Mijn direct leidinggevende doet wat hij zegt	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (A1)	55
Eens (A2)	129
Neutraal (A3)	86
Oneens (A4)	47
Helemaal oneens (A5)	18
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	13

Ik kan mijn direct leidinggevende om hulp vragen	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (A1)	86
Eens (A2)	155
Neutraal (A3)	64
Oneens (A4)	16
Helemaal oneens (A5)	14
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	13

Mijn direct leidinggevende weet wat er speelt binnen mijn eenheid	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (A1)	46
Eens (A2)	130
Neutraal (A3)	90
Oneens (A4)	44
Helemaal oneens (A5)	24
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	14

Ik voel mij sociaal veilig binnen mijn werkomgeving	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (A1)	74
Eens (A2)	169
Neutraal (A3)	50
Oneens (A4)	25
Helemaal oneens (A5)	7
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	23

Binnen mijn eenheid wordt bijgedragen aan een sociaal veilige werkomgeving door mijn directe collega's	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (A1)	63
Eens (A2)	174
Neutraal (A3)	68
Oneens (A4)	16
Helemaal oneens (A5)	4
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	23

Binnen mijn eenheid wordt niemand buitengesloten	
Antwoord	**Telling**
Eens (A1)	212
Oneens (A2)	123
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	13

Binnen mijn eenheid is de werksfeer goed	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (A1)	41
Eens (A2)	135
Neutraal (A3)	81
Oneens (A4)	54
Helemaal oneens (A5)	24
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	13

Ik ga met plezier naar mijn werk	
Antwoord	**Telling**
Heel vaak (A1)	75
Vaak (A2)	159
Soms (A3)	74
Zelden (A4)	23
Nooit (A5)	4
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	13

Ik kan mijn directe collega's om hulp vragen als dat nodig is	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (A1)	104
Eens (A2)	185
Neutraal (A3)	33
Oneens (A4)	11
Helemaal oneens (A5)	2
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	13

Als ik merk dat een collega hulp nodig heeft, dan bied ik dat aan	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (A1)	163
Eens (A2)	162
Neutraal (A3)	9
Oneens (A4)	0
Helemaal oneens (A5)	1
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	13

Binnen mijn eenheid werken wij goed samen:	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (A1)	43
Eens (A2)	152
Neutraal (A3)	63
Oneens (A4)	62
Helemaal oneens (A5)	17
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	11

Ik krijg waardering voor mijn werk van mijn directe collega's	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (A1)	69
Eens (A2)	179
Neutraal (A3)	56
Oneens (A4)	20
Helemaal oneens (A5)	11
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	13

Ik krijg waardering voor mijn werk van mijn direct leidinggevende	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (A1)	44
Eens (A2)	122
Neutraal (A3)	78
Oneens (A4)	57
Helemaal oneens (A5)	34
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	13

Ik krijg waardering voor mijn werk van het Kazernecommando	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (A1)	14
Eens (A2)	31
Neutraal (A3)	143
Oneens (A4)	82
Helemaal oneens (A5)	65
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	13

Ik krijg waardering voor mijn werk van bezoekers	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (A1)	22
Eens (A2)	89
Neutraal (A3)	155
Oneens (A4)	43
Helemaal oneens (A5)	26
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	13

Binnen mijn eenheid gaan wij op respectvolle wijze met elkaar om:	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (A1)	47
Eens (A2)	158
Neutraal (A3)	78
Oneens (A4)	41
Helemaal oneens (A5)	13
Geen antwoord	2
Niet afgerond of Niet getoond	9

Binnen mijn eenheid gaan wij op sociale wijze met elkaar om:	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (A1)	52
Eens (A2)	163
Neutraal (A3)	65
Oneens (A4)	46
Helemaal oneens (A5)	11
Geen antwoord	2
Niet afgerond of Niet getoond	9

Binnen mijn eenheid gaan wij op directe wijze met elkaar om:	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (A1)	38
Eens (A2)	125
Neutraal (A3)	99
Oneens (A4)	57
Helemaal oneens (A5)	18
Geen antwoord	2
Niet afgerond of Niet getoond	9

Binnen mijn eenheid gaan wij op afstandelijke wijze met elkaar om:	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (A1)	10
Eens (A2)	61
Neutraal (A3)	91
Oneens (A4)	132
Helemaal oneens (A5)	43
Geen antwoord	2
Niet afgerond of Niet getoond	9

Binnen mijn eenheid gaan wij op respectloze wijze met elkaar om:	
Antwoord	**Telling**
Helemaal eens (A1)	14
Eens (A2)	45
Neutraal (A3)	82
Oneens (A4)	134
Helemaal oneens (A5)	62
Geen antwoord	2
Niet afgerond of Niet getoond	9

Bijlage 1: Uitslag gesloten vragen enquête

Ik behoor tot de volgende personeelscategorie:	
Antwoord	**Telling**
Burger schaal 2 tot en met 5 (A1)	
Burger schaal 6 tot en met 7 (A2)	
Burger schaal 8 of hoger (A3)	
Militair manschap (A4)	
Militair onderofficier (A5)	
Militair officier (A6)	
Geen antwoord	
Niet afgerond of Niet getoond	

Ik werk bij de DBBO sinds:	
Antwoord	**Telling**
0 tot 2 jaar (A1)	42
2 tot 5 jaar (A2)	92
5 tot 10 jaar (A3)	51
10 jaar of langer (A4)	161
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	2

Ik ben geplaatst bij:	
Antwoord	**Telling**
Staf Regio Zuid	14
Staf Beveiligingsgebied Oirschot	7
Staf Beveiligingsgebied Breda	5
Patrouillegebied Breda NLDA	24
Patrouillegebied Brunssum	68
Patrouillegebied De Peel	31
Patrouillegebied Eindhoven / Oirschot	45
Patrouillegebied Eygelshoven 3a / 3b	43
Patrouillegebied Gilze-Rijen / Breda CLSK	46
Patrouillegebied Vught	32
Patrouillegebied Woensdrecht / Roosendaal	30
Geen antwoord	1
Niet afgerond of Niet getoond	2

Ik heb een leidinggevende functie:	
Antwoord	**Telling**
Ja (Y)	125
Nee (N)	220
Geen antwoord	0
Niet afgerond of Niet getoond	3

de urgentie daarvan onvoldoende onderkent. Het op hoger niveau aankloppen voor hulp wordt niet als zinvol ervaren omdat oplossingen, als zij al worden gevonden, te lang op zich laten wachten. Men mijdt weloverwogen de lijn en krijgt in een enkel geval daar zelfs opdracht toe of toestemming voor vanuit de lijn zelf. De hogere leiding leunt en rekent op deze zelfredzaamheid in de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden. Ten tweede heeft de Commissie signalen ontvangen dat de onderlinge verhoudingen niet in alle gevallen lijken toe te laten om onuitvoerbaarheden te melden bij het hoger leidinggevend niveau. Men is bang dat gemelde onuitvoerbaarheden niet worden geaccepteerd, hierop te worden afgerekend en negatieve reacties te ontvangen. De hiervoor omschreven werkwijze heeft een aantal gevolgen. Indien de lijn niet meer wordt geïnformeerd over onuitvoerbaarheden heeft zij onvoldoende zicht op de organisatie en mogelijke knelpunten. De oneigenlijke constructies die in het leven worden geroepen zijn niet zonder potentiële risico's voor de taakuitvoering van DBBO. De keuze om dergelijke constructies in het leven te roepen en de verantwoordelijkheid daarvoor lijkt door de huidige werkwijze niet op het juiste niveau te liggen. Daarnaast is het zorgelijk dat bij medewerkers het beeld bestaat dat onuitvoerbaarheden niet kunnen worden gemeld en onvoldoende effectief worden opgepakt. Er is behoefte aan meer en heldere sturing.

7.4 Leiderschap

De in het onderzoek naar voren gekomen aandachtspunten lijken veelal ook een link te hebben met de wijze van leidinggeven. De wijze van leidinggeven is bijvoorbeeld bepalend voor de manier waarop er met medewerkers wordt gecommuniceerd en er waardering wordt getoond. Ook de wijze van samenwerking en het fenomeen dat zaken buiten de lijn om worden geregeld hangt hiermee samen. De Commissie heeft signalen ontvangen dat er binnen alle lagen van leidinggevenden, behoefte is aan meer training op het gebied van leidinggeven. Deze behoefte richt zich op drie aspecten. Ten eerste het aanleren van verschillende leiderschapsstijlen en wanneer deze, afhankelijk van de situatie, het beste kunnen worden toegepast. Ten tweede het leren herkennen van (potentieel) sociaal onveilige situaties, zakelijke integriteitskwesties en ongewenst gedrag. Waar ligt de grens? En als die grens wordt overschreden, hoe zij op een effectieve manier hun personeel kunnen corrigeren of bijsturen. Tot slot geeft men aan meer kennis over personele bevoegdheden en daarmee samenhangende regelgeving (dienstreizen, ziekteverzuim etc.) te willen opdoen alsmede duidelijk te krijgen bij wie betrouwbare informatie over deze punten kan worden ingewonnen. De voorgaanden punten gelden voor zowel medewerkers die een formele leidinggevende positie bekleden als personeel dat een informele leiderschapsrol heeft.

7 Aandachtspunten

In dit hoofdstuk reflecteert de Commissie op aandachtspunten voor de organisatie die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen en wordt stilgestaan bij de mogelijke factoren die deze aandachtpunten veroorzaken.

7.1 Waardering en communicatie

De Commissie heeft de Beveiligingsregio Zuid leren kennen als een organisatie die trots is op het werk dat zij uitvoert. Opvallend hierbij is dat de *loyaliteit aan de organisatie* vooral in de laag van leidinggevende op het niveau van CPG en hoger merkbaar is. Op de werkvloer is men *trots op het werk* dat wordt uitgevoerd maar is men in mindere mate loyaal aan de DBBO. Medewerkers geven aan zich niet gewaardeerd te voelen door de leidinggevenden op het niveau van CBG en hoger. Dit gevoel kan worden veroorzaakt doordat leidinggevenden voor deze laag onvoldoende zichtbaar zijn en/of onvoldoende contact houden met de werkplek. Ook wordt er aangegeven dat de organisatie vooral resultaatgericht is en in mindere mate mensgericht. De Commissie neemt een algemene tendens waar waarbij medewerkers aangeven dat zij zich niet gehoord voelen en dat er niet goed wordt gecommuniceerd tussen de verschillende lagen in de organisatie. Het gaat hierbij zowel om het ervaren gebrek aan communicatie alsmede om de wijze waarop wordt gecommuniceerd. Men spreekt elkaars "taal" niet.

7.2 Participatie

De Commissie heeft veelvuldig te horen gekregen dat de leiding op het niveau van Regiostaf en hoger, een gebrek heeft aan kennis en ervaring over de praktijk maar tegelijkertijd wel belangrijke beslissingen neemt die van invloed zijn op de praktische uitoefening van het vak. Het lijkt erop dat er een beeld bestaat bij de medewerkers (ook leidinggevenden) dat vanuit de hogere leiding niet altijd om input wordt gevraagd over bijvoorbeeld de praktische uitvoerbaarheid van opdrachten of nieuw beleid. Een voorbeeld hiervan is dat het beeld bestaat dat bij trajecten zoals het nieuwe tenue en nieuwe voertuigen, hooguit aan de voorzijde input wordt gevraagd, maar er geen pilots worden gedraaid om te zien hoe bepaalde keuzes in de praktijk uitwerken. Medewerkers tot en met het niveau van CPG voelen zich onvoldoende betrokken en zouden graag willen participeren. Er heerst ook een gevoel dat er niet kan of mag worden meegedacht over oplossingen die mogelijk meer draagvlak kunnen hebben. Dit wordt als onprettig ervaren. De samenwerking vindt vooral *in* groepen plaats maar in mindere mate *tussen* de groepen. Hierdoor ontstaat het risico dat er voor de besluitvorming relevante informatie wordt gemist. De wijze van samenwerking vermindert ook het draagvlak dat leidinggevenden bij hun medewerkers hebben en lijkt het gevoel van gebrek aan waardering, betrokkenheid en kennis in de hand te werken.

7.3 Zelfredzaamheid

De leiding op het niveau van de patrouillegebieden wordt gekenmerkt door een hoge mate van zelfredzaamheid. Indien men te maken krijgt met problemen, bijvoorbeeld door gebrek aan personeel of materieel, wordt op de eerste plaats geprobeerd zelf tot een oplossing te komen. Deze werkwijze heeft een aantal oorzaken. Ten eerste heerst er het beeld dat de leiding op hoger niveau de problemen binnen de organisatie en

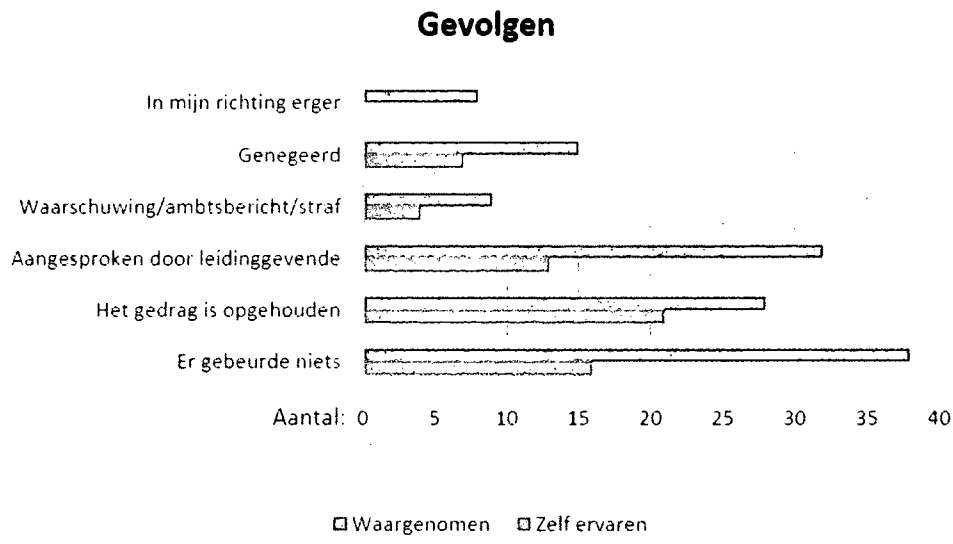
procedure wordt gekozen (rechtspositionele maatregelen, tuchtrecht, geen procedure). Medewerkers ervaren hierdoor onduidelijkheid. Dit doet afbreuk aan het draagvlak van de uitkomst van de afhandeling, de zogenaamde ervaren procedurele rechtvaardigheid. Ook geeft men aan dat individuele trajecten een zaak van de hele eenheid worden, doordat men veel met elkaar praat. Relatief kleine incidenten gaan hierdoor (soms jarenlang) een eigen leven leiden binnen de eenheid.

6.6 Suggesties ter verbetering omgaan met ongewenst gedrag

Aan de medewerkers is gevraagd wat er moet gebeuren om de kans op ongewenst gedrag binnen de eenheid te verkleinen. Een groot deel van de medewerkers geeft aan dat er behoefte is aan bewustwording wanneer sprake is van ongewenst gedrag. Wat kan wel en wat kan niet? Men lijkt open te staan voor een voorlichting over het herkennen van ongewenst gedrag en het effectief omgaan met ongewenst gedrag. Respondenten geven aan dat er meer aandacht geschonken kan worden aan bewustwording, zodat aanspreken nog makkelijker wordt. Dit varieert van de wens om een presentatie te krijgen, dit onderdeel van de IBT te laten zijn of een workshop krijgen. Daarnaast wordt aangegeven dat leidinggevenden meer trainingen moeten krijgen waarin wordt ingegaan op hoe zij effectief met ongewenst gedrag kunnen omgaan. Ook zijn enkele respondenten van mening dat er in hun ogen duidelijker en sneller opgetreden kan worden. Tot slot geven medewerkers aan dat als er meldingen zijn, met de betrokken partijen transparant moet worden gecommuniceerd over de gevolgde procedures en gekozen afhandeling.

6.7 Conclusie thema ongewenst gedrag

In de afgelopen 2 jaren heeft een ruime minderheid van de medewerkers *zelf ongewenst gedrag* ervaren. Ook heeft een ruime minderheid ongewenst gedrag bij een collega *waargenomen*. De meest voorkomende vorm van ongewenst gedrag is roddelen of kwaadspreken. Als ongewenst gedrag voorkomt spreekt men elkaar daar onderling op aan. Hierin is geen opmerkelijk verschil tussen het bespreken met een collega, met een leidinggevende of met diegene die het gedrag vertoont. Van de medewerkers die te maken hebben gehad met ongewenst gedrag, heeft een ruime minderheid geen vertrouwen in een adequate afhandeling van een eventuele melding. Er is ruimte voor verbetering ten aanzien van het besteden van aandacht door leidinggevenden aan het thema ongewenst gedrag, en de zichtbaarheid van de vertrouwenspersonen. Medewerkers geven aan voorlichting te willen over het herkennen van en omgaan met ongewenst gedrag. Bij leidinggevenden is een specifieke behoefte om te leren hoe zij op een effectieve manier leiding kunnen geven bij situaties van ongewenst gedrag.



Figuur 12: Door respondenten ervaren of waargenomen gevolgen van de genomen stappen.

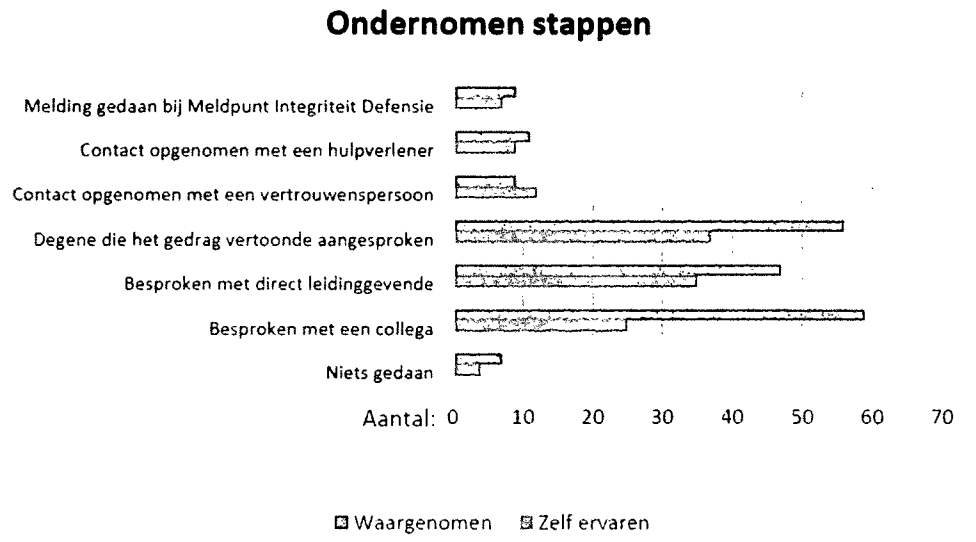
De Commissie heeft in de enquête gevraagd naar ongewenst gedrag dat zich in de afgelopen twee jaren heeft voorgedaan. Op basis van de gevoerde gesprekken heeft de Commissie sterk de indruk dat indien ongewenst gedrag zich voordoet, dit gedurende lange tijd, zelfs meer dan twee jaar, van invloed is op de groepsdynamiek binnen een eenheid. Zo zijn op vragen aan respondenten in de interviews of ongewenst gedrag binnen de eenheid voorkomt, meermalen voorbeelden gegeven van situaties van meer dan 2 jaar oud. De respondenten geven aan dat die situaties tot op de dag van vandaag nog van invloed zijn op hoe medewerkers naar de organisatie kijken.

6.5 Oppakken en afhandelen van meldingen

Van de groep respondenten die in de afgelopen twee jaar *zelf ongewenst gedrag* heeft ervaren, gaf ruim 41% aan geen of helemaal geen vertrouwen te hebben dat meldingen over ongewenst gedrag (adequaat) worden opgepakt en afgehandeld. Van de respondenten die *ongewenst gedrag bij een collega* hadden waargenomen, heeft ruim 38% geen vertrouwen in een juiste afhandeling. Respondenten die *zelf geen ongewenst gedrag* hebben ervaren of hebben gezien bij een ander, lijken over het algemeen niet negatief te oordelen over een adequate afhandeling indien er zou worden gemeld (91%). Slechts 9% van deze groep geeft aan geen vertrouwen te hebben in een juiste afhandeling.

Een melding moet hierbij in brede zin worden opgevat en omvat meer dan een officiële melding voorval maar ziet ook op het bespreken van ervaren of waargenomen ongewenst gedrag met een leidinggevende. Hoe dichterbij het ervaren ongewenst gedrag bij de respondent komt, hoe lager het vertrouwen in een adequate afhandeling. Uit de gesprekken komt naar voren dat respondenten het beeld hebben dat "er toch niets mee wordt gedaan". In de gevallen dat er wel stappen worden ondernomen door een leidinggevende ervaart men de gehanteerde werkwijze als onvoldoende transparant. Men geeft aan onvoldoende te worden geïnformeerd waarom bepaalde beslissingen worden genomen en waarom er voor een specifieke

hebben gedaan. Van degene die ongewenst gedrag bij een collega hebben waargenomen, hebben zeven respondenten niets gedaan.

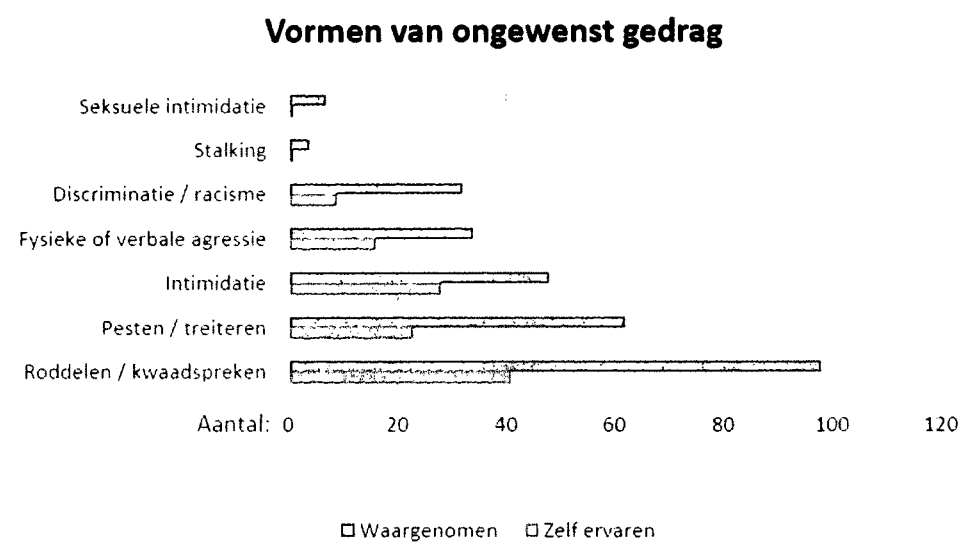


Figuur 11: Door respondenten ondernomen stappen naar aanleiding van ervaren of waargenomen ongewenst gedrag.

Respondenten konden bij dit onderdeel meerdere antwoorden geven. Opvallend is dat men er meestal voor kiest om het gedrag onderling te bespreken en elkaar aan te spreken. Hierin is geen opmerkelijk verschil tussen het bespreken met een collega, met een leidinggevende of met diegene die het gedrag vertoont. Een groot deel van de respondenten lijkt elkaar dus te durven aanspreken als het gaat om ongewenst gedrag.

6.4 Gevolgen van ondernomen stappen

Een ruime meerderheid van de respondenten die *zelf ongewenst gedrag heeft ervaren*, antwoordde dat het gedrag ophield nadat men stappen had ondernomen. Daarentegen was van de groep respondenten die *ongewenste gedrag hebben waargenomen*, de meerderheid van mening dat er niets gebeurde. Relatief weinig respondenten gaven aan dat er (voor zover zij wisten) een waarschuwing, ambtsbericht of straf volgde.



Figuur 10: Verschillende vormen van ongewenst gedrag dat door respondenten is waargenomen of ervaren.

De informatie in bovenstaande grafiek moet terughoudend worden geïnterpreteerd. De grafiek geeft uitsluitend informatie over het aantal respondenten dat te maken heeft gehad met bepaald gedrag. De grafiek kan niet worden gebruikt om het aantal voorvallen van ongewenst gedrag vast te stellen. De respondenten kunnen het immers over hetzelfde voorval hebben. De respondenten zijn bevraagd op het soort gedrag en niet de intensiteit waarin het gedrag voorkomt.

Roddelen/kwaadspreken is verreweg de meest voorkomende vorm van ongewenst gedrag die zelf wordt ervaren of door anderen wordt waargenomen. Respondenten geven aan dat er sprake is van een werkomgeving die roddelen in de hand werkt. Men geeft aan dat er veel loze momenten zijn waarop niets anders te doen is dan met elkaar te praten en er dan (uiteindelijk) vaak ook over elkaar wordt gesproken. Roddelen/kwaadspreken lijkt daarmee voort te komen uit verveling. Ook wordt aangegeven dat er sprake is van een macho/mannencultuur waarbij een bepaalde weerbaarheid van de collega's wordt verwacht. Er wordt door respondenten aangegeven dat "je wel je mond open moet doen". Respondenten geven aan dat er foute en soms discriminerende grappen worden gemaakt en dat er van elkaar wordt verwacht dat iedereen hiermee om kan gaan. In een aantal gevallen wordt met deze grappen, naar het idee van de Commissie, de grenzen van hetgeen Defensie als organisatie toelaatbaar acht overschreden. Het gaat in deze context dan met name om grappen die gericht zijn op huidskleur, ras, etniciteit en religie. Het is belangrijk dat leidinggevenden hierop actief acteren en corrigeren. Ten slotte worden seksuele intimidatie en stalking het minst gemeld. Een enkele respondent meldt dat er sprake is van vrouwonvriendelijke gedragingen wat zich onder meer uit in het delen en bekijken van pornografische afbeeldingen onder werktijd.

6.3 Ondernomen stappen na ongewenst gedrag

In het geval van zelf ervaren ongewenst gedrag, wordt hierop door bijna alle respondenten stappen ondernomen. Slechts vier respondenten geven aan niets te

6 Omgaan met ongewenst gedrag

Indien er veelvuldig ongewenste gedragingen op de werkvloer voorkomen, kan dit ten koste gaan van de sociale veiligheid binnen de eenheid. We onderscheiden in dit cultuuronderzoek zes verschillende ongewenste gedragsuitingen:

- Roddelen/kwaadspreken [4]
- Pesten/treiteren
- (Seksuele) intimidatie
- Fysieke/verbale agressie
- Discriminatie/racisme
- Stalking
- Andere vormen van ongewenste gedragingen

Uit het onderzoek bleek dat respondenten onder andere ook gedragingen als "zwartmaken", "liegen" en "tegenwerken" als ongewenst gedrag typeren. In een aantal gevallen viel de gemelde 'andere vorm van ongewenst gedrag' onder een van de zes eerder genoemde categorieën. De Commissie heeft deze gemelde andere vormen van ongewenst gedrag - indien van toepassing - geschaard onder de relevante categorie.

6.1 Gedragscode, melden en vertrouwenspersoon

Zo goed als alle respondenten (95%) gaven aan op de hoogte te zijn van de gedragscode Defensie. Ook voor wat betreft het op de hoogte zijn van hoe ongewenst gedrag gemeld dient te worden, antwoordde 86% van de respondenten bevestigend. Van de respondenten gaf 65% aan dat de leidinggevende soms, vaak of heel vaak aandacht besteedt aan ongewenst gedrag en gaf 69% aan te weten wie de vertrouwenspersoon is.

6.2 Omvang en vormen van ongewenste gedrag

Uit de enquête komt naar voren dat 20% van de respondenten in de afgelopen 2 jaren *zelf* te maken heeft gehad met ongewenste gedrag. Van de respondenten heeft 33% gezien dat *een collega* te maken heeft gehad met ongewenst gedrag. In totaal hebben 117 respondenten (33%) aangegeven dat zij zelf ongewenst gedrag ervaren, dit hebben gezien bij een collega of beiden. Het is logisch dat ongewenst gedrag bij anderen vaker wordt waargenomen dan zelf wordt ervaren. Immers kunnen meerdere collega's hetzelfde gedrag waarnemen en dat aangeven in de enquête. Daarnaast moet rekening worden gehouden met het feit dat de enquête vraagt naar de mening van de medewerkers: wat de grens van het toelaatbare is zal per persoon verschillen. Voor wat betreft het onderscheid tussen leidinggevenden en niet-leidinggevenden zijn geen noemenswaardige verschillen te zien in de mate waarin ongewenst gedrag wordt opgemerkt.

4 De Klachtenregeling Defensie omschrijft kwaadspeken als: in een kwaad daglicht stellen, waarbij het gestelde (gedeeltelijk) waar of onwaar kan zijn. De Commissie heeft in het onderzoek ook de term roddelen gebezigd teneinde aan te sluiten met de spreektaal van de onderzoekspopulatie.

gespreksonderwerp binnen de werkoverleggen te laten terugkomen. Respondenten geven aan dat zij het belangrijk vinden dat de organisatie investeert in de kwaliteiten van de leidinggevenden op het vlak van sociale veiligheid omdat dit volgens hen een randvoorwaarde is voor het creëren en behouden van de sociale veiligheid binnen de DBBO Beveiligingsregio Zuid.

5.3 Conclusie thema sociale veiligheid

Een ruime meerderheid van de medewerkers geeft aan zich sociaal veilig te voelen op de werkplek. Op de vraag wat nodig is om de sociale veiligheid te verhogen worden twee ontwikkelpunten genoemd. Medewerkers geven aan het gevoel te hebben dat een mensgerichte benadering bij de lijn ontbreekt. Ook geven zij aan dat er over en weer een gebrek is aan vertrouwen tussen medewerkers en leidinggevenden. Termen als 'vriendjespolitiek' en 'afrekencultuur' komen meermaals terug.

5.2 Suggesties ter verbetering van de sociale veiligheid

Aan de medewerkers is gevraagd op welke wijze de sociale veiligheid binnen de DBBO Beveiligingsregio Zuid naar een hoger niveau kan worden gebracht. De respondenten hebben op dit punt met name aangegeven wat bij hen een gevoel van sociale onveiligheid teweegbrengt. De suggesties/oorzaken die het vaakst zijn benoemd worden hieronder puntsgewijs behandeld.

5.2.1 Mensgerichte benadering

Respondenten geven aan dat zij behoefte hebben aan een mensgerichte benadering vanuit de leiding. Medewerkers geven aan dat zij ervaren dat leidinggevenden vooral de nadruk leggen op hun procesmatige verantwoordlijkheden en in mindere mate tijd steken in de menselijke aspecten en de personeelszorg die bij de functie hoort. Medewerkers hebben het gevoel dat het gevuld krijgen van de dienstroosters of het moeten opvangen van ziekteverzuim op andere locaties voor leidinggevenden van groter belang is dan het tonen van empathie of het tonen van persoonlijke interesse in de medewerkers. Wanneer een medewerker op individueel niveau aandacht vraagt of kampt met persoonlijke problematiek, heeft deze niet altijd het gevoel voldoende gehoor te vinden bij diens leidinggevende. Er wordt volgens respondenten in mindere mate geluisterd naar waar bepaalde sentimenten die leven op de werkvloer vandaan komen, hetgeen afbreuk kan doen aan de vertrouwensband en de betrokkenheid tussen de werkvloer en (hogere) leidinggevenden. Door de ervaren resultaatgerichte aanpak voelt men zich niet altijd gewaardeerd of gehoord.

5.2.2 Vertrouwen

Vertrouwen hebben in elkaars kennis, vaardigheden en persoonlijke inzet vormt een grote rol in het creëren en behouden van het gevoel van sociale veiligheid. Het begrip 'wantrouwen' wordt meermaals door de respondenten genoemd. Het gevoel van wantrouwen komt volgens respondenten vooral voort uit het gebrek aan transparantie onder andere tijdens sollicitatieprocedures. Termen als 'vriendjespolitiek' en een 'afrekencultuur' worden meermaals genoemd. Medewerkers geven aan dat zij hierdoor het gevoel krijgen zich niet te kunnen uitspreken wanneer zaken niet lopen zoals het hoort of men te maken krijgt met disfunctionele collega's of materialen. Het beeld bestaat dat het negatief uitlaten over dergelijke zaken bij de leidinggevende op de langere termijn nadelige gevolgen voor de eigen carrière binnen de DBBO kan hebben.

Daarnaast leeft op de werkvloer het sentiment dat niet altijd 'de juiste persoon op de juiste plek' terecht komt. Men zou sneller promotie maken door het hebben van de juiste connecties dan door het hebben geleverd van goede prestaties. Hierdoor ontstaat het sentiment dat personen op een leidinggevende functie terecht komen, zonder te beschikken over de juiste leiderschapskwaliteiten of inzichten. Dit vermindert het vertrouwen van de medewerkers in (de kwaliteit van) hun leidinggevende wat weer gevolgen kan hebben voor de sociale veiligheid op de langere termijn op de werkvloer.

5.2.3 Aandacht voor sociale veiligheid

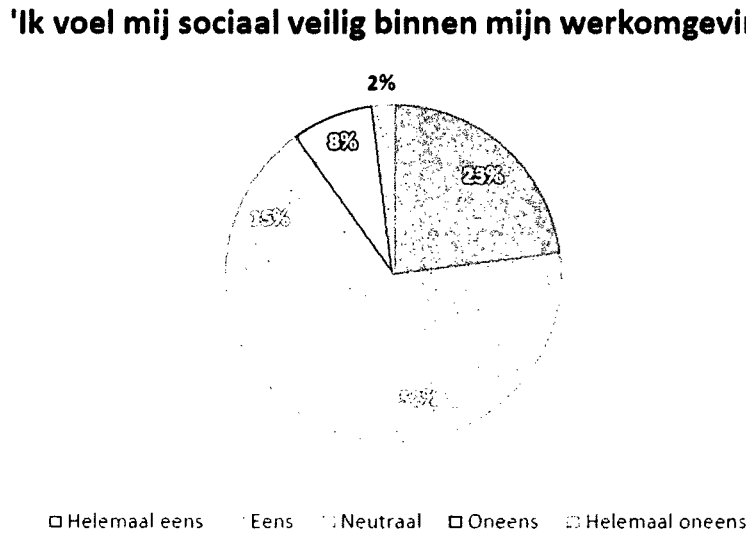
Medewerkers geven aan dat er meer aandacht mag worden besteed aan het thema sociale veiligheid. Door dit thema vaker en terugkerend op de agenda te zetten, blijft men zich bewust van het belang van dit thema. Er kan in dit kader gedacht worden aan het aanbieden van (verplichte) trainingen of het thema frequent als

5 Sociale veiligheid

Een sociaal veilige werkomgeving is een werkomgeving waarin medewerkers hun persoonlijkheid, ambitie, motivatie maar ook hun onzekerheden en persoonlijk verschillen mogen en durven laten zien. Op een sociaal veilige werkplek kan een medewerker zichzelf zijn zonder dat deze het gevoel heeft te worden aangesproken of te worden benadeeld op basis van diens achtergrond, mening of geloofsovertuiging. Een gevoel van sociale veiligheid is van groot belang voor een prettige en productieve werkomgeving waarin medewerkers zich gehoord en tevreden kunnen voelen.

5.1 Sociale veiligheid algemeen

Medewerkers geven gemiddeld een 6,9 als rapportcijfer op de vraag hoe ze de sociale veiligheid binnen hun eenheid zouden scoren. Een ruime meerderheid, 75%, van de medewerkers, geeft aan zich sociaal veilig te voelen binnen hun werkomgeving. 10% geeft aan zich niet sociaal veilig te voelen.



Figuur 9: Door respondenten ervaren sociale veiligheid binnen de eigen werkomgeving.

Respondenten noemen zowel de bijdrage van de directe collega's als hun eigen inbreng als belangrijke factoren in het creëren en behouden van een sociaal veilige werkomgeving. Er worden weinig onderlinge conflicten ervaren. Wanneer men zich niet kan vinden in de denk- of handelswijze van een collega, schroomt men over het algemeen niet om deze daarop aan te spreken. De medewerkers ervaren, als zij iemand aanspreken, een ruime mate aan steun van directe collega's (69%). Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan ook steun te ervaren van de direct leidinggevende (56%). Daarnaast zijn er ook respondenten zijn die aangeven dat zij niet om de steun van de leidinggevende vragen omdat zij die niet nodig hebben. Ook zijn er respondenten die aangeven dat zij niet weten of de leidinggevende hen zou steunen omdat zij onvoldoende contact hebben met hun leidinggevende om daarover een inschatting te maken.

functioneringsgesprekken niet op regelmatige basis worden gevoerd. Ook incidenten worden volgens respondenten niet (op de juiste wijze) gedocumenteerd. Respondenten geven aan dat functioneringsgesprekken vaker moeten worden gevoerd en dat er meer consequenties moeten volgen voor het personeel dat slecht functioneert. Desgevraagd geven zij aan dat het mogelijk is dat er wel degelijk consequenties zijn en stappen worden ondernomen door de leidinggevende, maar dat het op de werkvloer niet zichtbaar is.

Volgens de respondenten zou de leidinggevende (CPG en hoger) vaker aanwezig moeten zijn op de werkvloer om beter zicht te krijgen op het functioneren van het personeel. Uit de interviews blijkt dat de medewerkers op de werkvloer over het algemeen van mening zijn dat de wachtcommandant het meest aanwezig is op de werkvloer en het beste weet wat er speelt. Om die reden pleiten sommige respondenten er ook voor om de functioneringsgesprekken door de wachtcommandant te laten voeren.

4.4.5 Groepsbinding

Om de werksfeer te verbeteren en de groepsdynamiek te versterken is het investeren in groepsbinding een punt dat regelmatig is gedeeld door respondenten. Zo geven respondenten aan dat teamuitjes of activiteiten tijdens een IBT-dag georganiseerd kunnen worden. Het versterken van groepsbinding zou volgens respondenten een positieve invloed kunnen hebben op de onderlinge samenwerking.

4.5 Conclusie thema omgang met elkaar

Een meerderheid van de medewerkers geeft aan dat de werksfeer goed is. Over samenwerking binnen groepen is men over het algemeen positief. Een relatief klein gedeelte van de respondenten ervaart geen fijne werksfeer binnen de eigen eenheid, bijvoorbeeld vanwege kwetsende opmerkingen of grappen die gemaakt worden door collega's. Respondenten zijn over het algemeen positief over hun direct leidinggevende. Om de werksfeer te verbeteren geven de medewerkers onder andere aan dat er beter met hen moet worden gecommuniceerd, er vanuit de verschillende niveaus van leidinggevenden meer waardering moet worden getoond voor de werkvloer en het personeelstekort moet worden aangepakt.

4.4 Suggesties ter verbetering werksfeer

De respondenten is gevraagd suggesties te geven om de werksfeer te verbeteren. De suggesties die het vaakst zijn benoemd worden hieronder puntsgewijs behandeld.

4.4.1 Communicatie

Respondenten geven aan dat de communicatie voor verbetering vatbaar is. Met name de communicatie vanuit de Regiostaf en Staf DBBO richting de werkvloer wordt meerdere keren benoemd. Volgens de respondenten kan de communicatie verbeterd worden door meer open en transparant te zijn. Daarnaast is er vanuit de respondenten behoefte aan duidelijke communicatie wat betreft ontwikkelingen in de organisatie. Zo geven respondenten bijvoorbeeld aan dat vanuit de Staf nieuw materiaal of kleding wordt aangekondigd, maar zij dit uiteindelijk niet terugzien. Ook over de reorganisatie wordt volgens respondenten onvoldoende gecommuniceerd. Daarnaast zijn sommige respondenten van mening dat de Regio Staf en Staf DBBO weinig of geen kennis hebben van de werkzaamheden van het personeel op de werkvloer. Hierdoor zouden volgens respondenten beslissingen worden genomen die in de praktijk niet uitvoerbaar zijn. Volgens sommige respondenten ligt de oplossing hiervoor ook bij het meer (zichtbaar) aanwezig zijn van de Regiostaf op de werkvloer zodat zij meer zicht krijgen op de werkvloer en het actief vragen om input bij beslissingen.

4.4.2 Waardering

Het ontbreken van waardering vanuit de (hogere) leidinggevenden is meerdere keren benoemd in de enquêtes en interviews. Respondenten geven aan vaker positieve aandacht of complimenten te willen ontvangen wanneer zij hun werkzaamheden goed verrichten. Daarnaast geven sommige respondenten aan dat zij zich een nummertje voelen en gebrek aan persoonlijke aandacht ervaren. Meer aandacht voor de persoonlijke situatie van het personeel, zoals bij een verjaardag of een huwelijksjubileum en het vaker aanwezig zijn van de (hogere) leidinggevende op de werkvloer zijn de gedane suggesties ter verbetering vanuit de respondenten. Een aantal respondenten geeft aan dat zij trotser worden op het werken bij de DBBO, wanneer zij meer waardering krijgen voor het werk dat zij doen.

4.4.3 Verschillen tussen locaties

Meerdere respondenten geven aan dat er sprake is van verschillen tussen locaties. Respondenten geven aan dat bepaalde taken of activiteiten van hen worden verwacht, terwijl dit op andere locaties niet het geval is. Een voorbeeld hiervan is het opnemen van verlof, waarbij binnen het ene patrouillegebied wel meerdere mensen tegelijkertijd verlof kunnen opnemen, terwijl dit bij het andere patrouillegebied niet mogelijk is. Ook bestaat het gevoel dat men binnen de ene locatie wel of gemakkelijker materialen kan regelen dan binnen andere locaties. Respondenten geven daarom aan behoefte te hebben aan eenduidig beleid dat voor de hele regio geldt. Een ander voorbeeld betreft de regiodiensten waarbij men op een andere locatie, dan de reguliere locatie diensten moet draaien, wegens knelpunten in de bezetting. Niet op elke locatie hoeft men regiodiensten te draaien, dit wordt als oneerlijk ervaren. Men geeft aan het gevoel te hebben te worden bestraft omdat de men binnen de eigen locatie bijvoorbeeld wel de bezetting op orde heeft. In dit kader wordt ook het aanpakken van het personeelstekort veelvuldig genoemd. Respondenten geven aan dat het de werksfeer ten goede komt wanneer verlof opnemen makkelijker wordt en men minder regiodiensten hoeft te draaien.

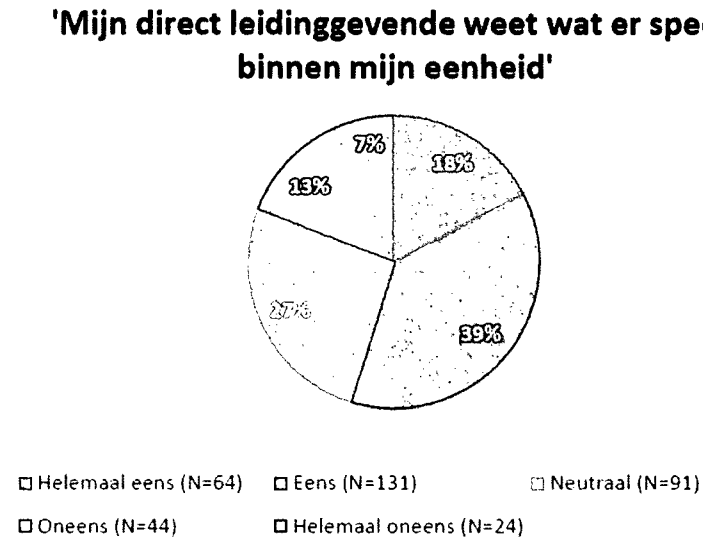
4.4.4 Zicht op functioneren

Respondenten geven aan dat er geen of weinig consequenties zijn voor het personeel dat in hun ogen slecht functioneert. Respondenten geven hiervoor als reden dat

medewerkers samenwerking met de Regiostaf/Staf DBBO mijden en eigenhandig zaken proberen te regelen. Het gaat hierbij om zowel personele zaken als het regelen van materiaal.

4.3 Leiderschap

Ruim de helft van de respondenten (55%) geeft aan dat de direct leidinggevende doet wat hij zegt. Tevens geeft 72% van de respondenten aan hulp te kunnen vragen bij hun leidinggevende. 9% geeft aan geen hulp te kunnen vragen. Op de vraag of de direct leidinggevende weet wat er speelt binnen de eenheid antwoordt 57% van de respondenten met (helemaal) eens en 20% met (helemaal) oneens. De term direct leidinggevende moet hier in brede zin worden opgevat. Dit kan ook een medewerker zijn die niet in formele zin de leidinggevende is, maar in de praktijk wel een leidinggevende rol vervuld, zoals de commandant interventieteam.



Figuur 8: Beoordeling van respondenten in hoeverre de direct leidinggevende op de hoogte is van wat er binnen de eenheid speelt.

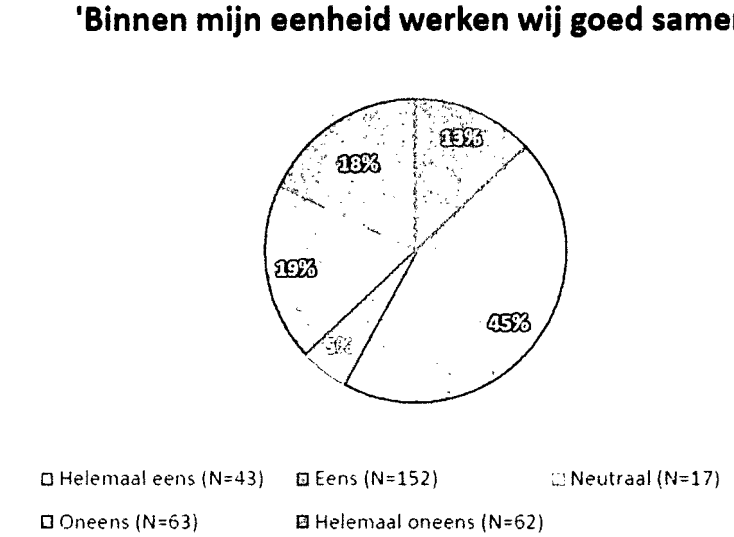
Uit de interviews en werkbezoeken blijkt dat het merendeel van de respondenten tevreden is met hun direct leidinggevende. Respondenten geven aan de ruimte te krijgen voor eigen inbreng, zoals het geven van feedback richting de leidinggevende. Daarnaast ervaren de respondenten steun vanuit de direct leidinggevende.

Sommige respondenten geven aan het gevoel te hebben dat bij de leiding vanaf het niveau van de CBG te weinig kennis is van wat er speelt op de werkvloer. Zo wordt bijvoorbeeld aangegeven dat hogere leidinggevenden (CBG, Regiostaf en Staf DBBO) sporadisch aanwezig zijn op de werkvloer en daardoor onvoldoende beeld hebben bij de taken en belangen op de werkvloer. Ook ervaren de respondenten dat de militaire leidinggevende zich onvoldoende kunnen inspannen omdat militairen om de twee á drie jaar wisselen van functie. Verder is een aantal respondenten van mening dat de leidinggevende te weinig beslissingsruimte heeft, bijvoorbeeld bij de functie van CPG. De CPG zou volgens sommige respondenten in een spanningsveld zitten tussen enerzijds de belangen van de werkvloer en anderzijds de belangen van de staven en Staf DBBO.

de bezoekers 33%. Uit de interviews en werkbezoeken is gebleken dat respondenten behoefte hebben aan meer waardering van de leidinggevende(n). Volgens respondenten mag goed functioneren bijvoorbeeld vaker opgemerkt en beloond worden in plaats van door leidinggevenden als een vanzelfsprekendheid te worden beschouwd. Dit kan volgens hen andere collega's ook stimuleren om zich (meer) in te zetten voor de DBBO.

4.2 Samenwerking

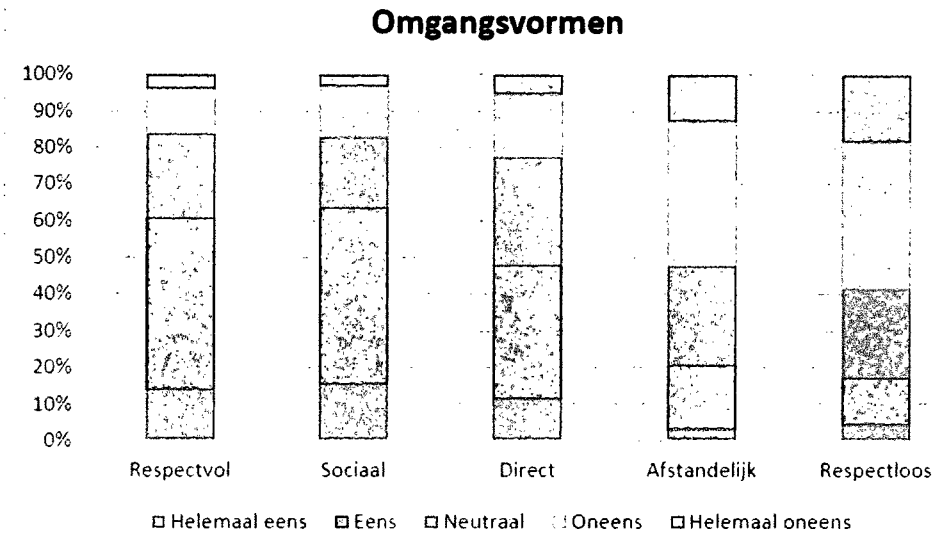
Op de vraag over hoe men de samenwerking binnen de eenheid ervaart, antwoordt 58% van de respondenten positief. 37% van de respondenten geeft aan dat er niet goed wordt samengewerkt.



Figuur 7: Door respondenten ervaren mate van samenwerking.

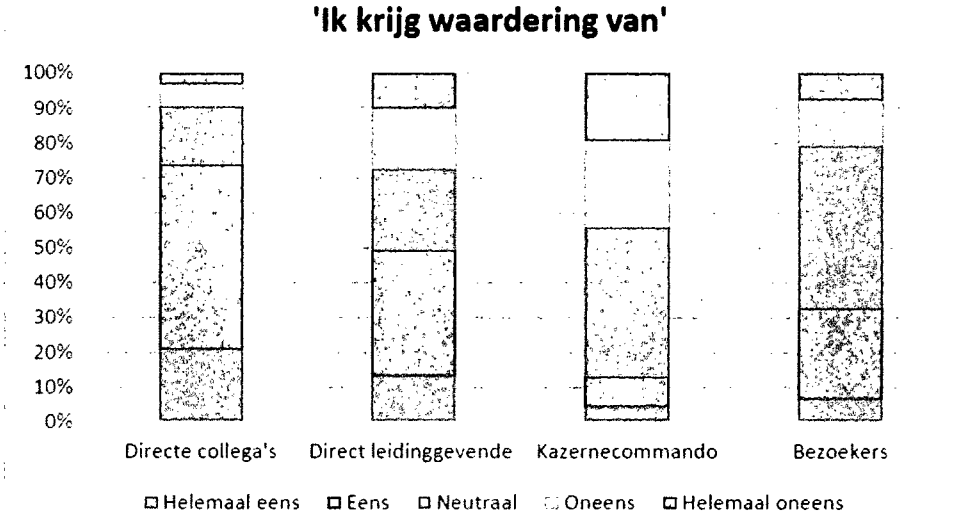
64% van de respondenten geeft aan dat niemand binnen hun eenheid wordt buitengesloten. Op de vraag of respondenten hun directe collega's kunnen benaderen voor hulp antwoordt 86% met helemaal eens of eens. Daarnaast geeft 97% van de respondenten aan hulp te bieden wanneer zij merken dat een collega dit nodig heeft. Uit de interviews en de werkbezoeken blijkt dat het merendeel van de respondenten de onderlinge samenwerking in ploegen als goed ervaren. Zij geven aan dat men voor elkaar klaar staat, bijvoorbeeld als een collega vraagt of iemand een dienst kan overnemen De respondenten die minder positief zijn over de samenwerking, geven aan dat er in sommige groepen onenigheid is tussen een aantal collega's dat vervolgens van invloed is op de sfeer in de hele groep. Ook zeggen deze respondenten dat er collega's zijn die egoïstisch gedrag vertonen en niet handelen in het belang van de groep.

De samenwerking tussen de Regiostaf en Staf DBBO en de werkvloer wordt vanuit de werkvloer minder positief ervaren. Zo wordt door respondenten aangegeven dat de Regiostaf en Staf DBBO onvoldoende transparant communiceren en er geen/te weinig sprake is van een dialoog. Hierdoor ontstaat op de werkvloer onrust en een wij-zij gevoel. Respondenten geven aan dat dit wij-zij gevoel tot gevolg heeft dat



Figuur 5: Omgangsvormen in de werkomgeving van de respondenten.

Een ruime meerderheid van de respondenten is van mening dat men binnen de eigen eenheid op een respectvolle (61%) en sociale (64%) wijze met elkaar omgaat. Er wordt over het algemeen weinig afstandelijkheid (21%) of respectloosheid (18%) in de onderlinge omgang binnen de eigen eenheid ervaren. Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan op een directe wijze (49%) met elkaar om te gaan.



Figuur 6: Beoordeling van de respondenten in hoeverre zij waardering krijgen.

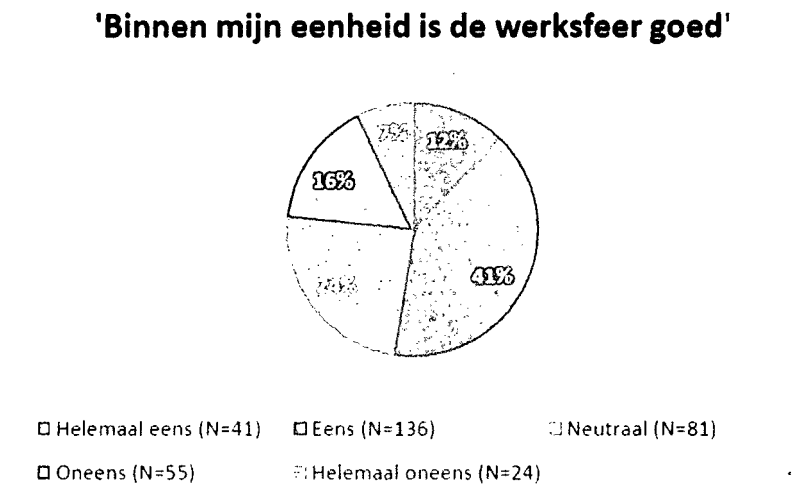
Als men waardering ontvangt dan komt dit meestal van directe collega's. Een groot deel van de respondenten, 74%, geeft aan waardering te krijgen van de directe collega's. Vanuit de direct leidinggevenden geeft ongeveer de helft (49%) van de respondenten aan waardering te ontvangen, vanuit het kazernecommando 13% en

4 Omgang met elkaar

Onder de term 'omgang met elkaar' verstaat de Commissie de wijze waarop medewerkers invulling geven aan de werksfeer, samenwerken en waarop uiting wordt gegeven aan leiderschap.

4.1 Werksfeer

Ruim de helft van de respondenten (53%) ervaart een goede werksfeer binnen zijn of haar eenheid.



Figuur 4: Door respondenten ervaren werksfeer.

Een ruime meerderheid van de respondenten (70%) geeft aan met plezier naar het werk te gaan. Uit de interviews van het blijkt dat respondenten over het algemeen de werksfeer binnen de eigen ploeg als fijn ervaren. Een relatief klein gedeelte van de respondenten ervaart echter geen fijne werksfeer. Zo wordt door respondenten aangegeven dat collega's kwetsende opmerkingen maken richting andere collega's, bijvoorbeeld gericht op de etnische achtergrond of uiterlijke kenmerken. De ervaren slechte werksfeer zou volgens sommige respondenten ervoor zorgen dat het ziekteverzuim is toegenomen bij verschillende locaties. Door het toegenomen ziekteverzuim en de personeelstekorten, ontstaan volgens de respondenten 'pittige' werkroosters. Dit drukt vervolgens weer op de werksfeer waardoor wederom meer collega's zich ziek melden. Respondenten geven aan dat er sprake is van een vicieuze cirkel. Ook hebben de respondenten het gevoel dat als een collega geen verlof kan krijgen, hij of zij zich dan maar ziekmeldt. Zij hebben twijfels of hun collega op dat moment wel daadwerkelijk ziek is. Dit gedrag wordt als oncollegiaal beschouwt. Het levert in enkele gevallen spanningen of onderlinge frustraties op.

3 Toetsingskader

3.1 Cultuuronderzoek

Het cultuuronderzoek is een methode om vast te kunnen stellen of er ruimte zit tussen de normen en waarden van de organisatie en de dagelijkse praktijk. De Commissie kijkt hierbij naar de organisatie als geheel, de werkvloer en de verschillende niveaus in de lijn. De Commissie beschouwt wat medewerkers in de enquête en tijdens persoonlijke gesprekken aangeven, en toetst daarnaast ook of de organisatie zelf aan de voornoemde normen en waarden. Het kan immers zo zijn dat medewerkers bepaalde omgangsvormen of gedragingen passend vinden op de werkplek terwijl de Defensieorganisatie andere normen hanteert.

3.2 Regelgeving

De normen en waarden van de Defensieorganisatie staan in verschillende documenten verwoord. Onderstaande opsomming is niet limitatief.

3.2.1 Ambtenarenwet 2017

In deze wet is vastgelegd aan welke verplichting de burgerlijke ambtenaar gebonden is, namelijk: "De ambtenaar is gehouden de bij of krachtens de wet op hem rustende en uit zijn functie voortvloeiende verplichtingen te vervullen en zich ook overigens te gedragen zoals een goed ambtenaar betaamt."[1]

3.2.2 Wet Ambtenaren Defensie

In deze wet staat vermeld aan welke verplichting het bevoegd gezag en de militair ambtenaar gebonden zijn, namelijk: "Het bevoegd gezag en de militaire ambtenaar zijn verplicht zich als een goed werkgever en een goed militair ambtenaar te gedragen."[2]

3.2.3 SG aanwijzing A/984

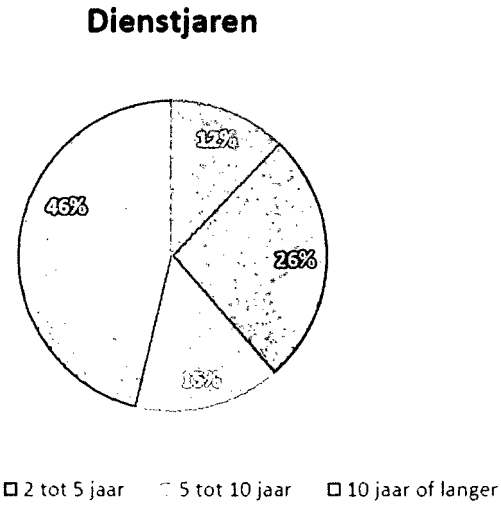
In deze aanwijzing staan regels omtrent integriteit omschreven, waaronder de vier basisnormen van de gedragscode[3] van Defensie, namelijk:

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

1 Artikel 6 eerste lid Ambtenarenwet 2017.
2 Artikel 12bis Wet Ambtenaren Defensie.
3 SG aanwijzing A/984 U tvoering van het integriteitsbeleid Defensie, Hoofdstuk 2.

2.2.3 *Respondentenkenmerk Dienstjaren*

Ook is naar het aantal dienstjaren gevraagd. Een ruime meerderheid (61%) van de respondenten werkt 5 jaar of langer bij de DBBO. Figuur 3 toont de verdeling van de respondenten naar dienstjaren.



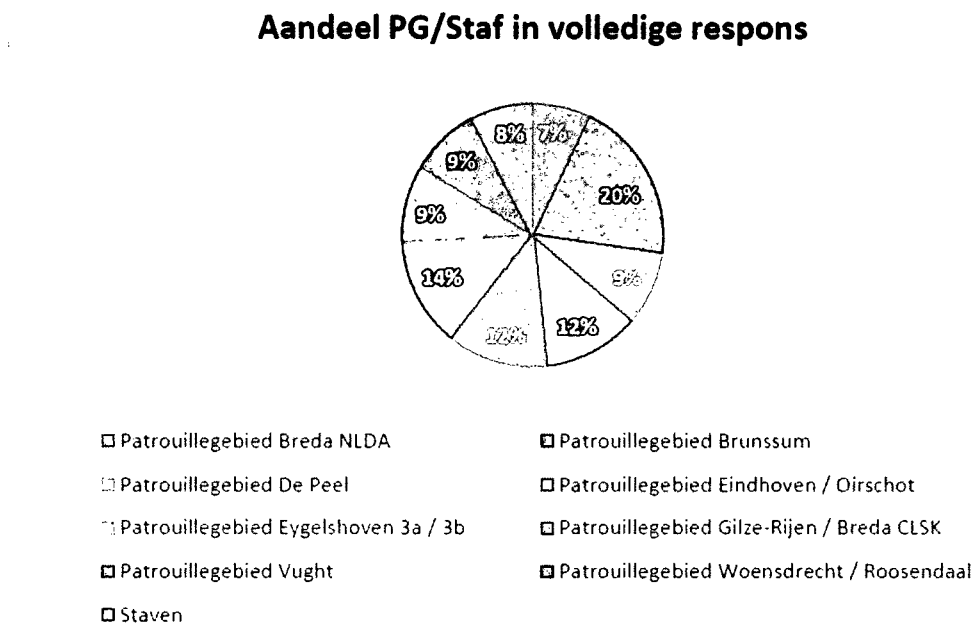
Figuur 3: Verdeling van de respondenten naar aantal dienstjaren bij de DBBO.

2.2.4 *Respondentenkenmerk leidinggevende functie*

Van de respondenten geeft 36% aan een leidinggevende functie uit te oefenen. Dit kunnen respondenten zijn met een formele leidinggevende positie (overeenkomstig de functiebeschrijving) en ook respondenten met leidinggevende taken. De term leidinggevende wordt in het kader van dit rapport breed opgevat en omvat dus ook medewerkers met leidinggevende taken.

2.2.1 *Respons per patrouillegebied/staf*

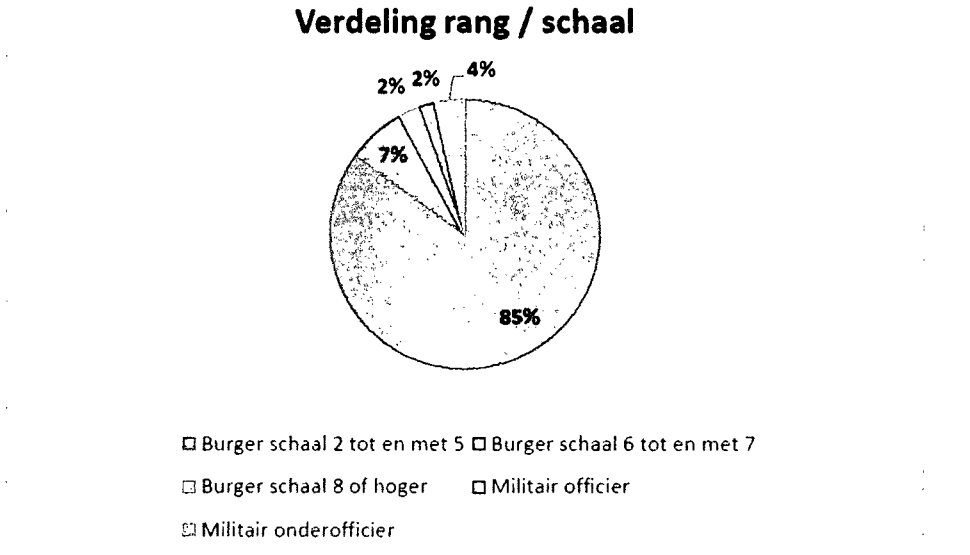
In figuur 1 staat de verdeling van de respons per patrouillegebied/staf ten opzichte van de volledige respons weergegeven.



Figuur 1: Verdeling respons PG/Staven ten opzichte van de volledige respons.

2.2.2 *Respondentenkenmerk Aanstelling*

94% van de respondenten geeft aan te zijn aangesteld als burger. De overige 6% is aangesteld als militair. Onderstaande grafiek toont de verdeling van respondenten over de verschillende rangen/schalen.



Figuur 2: Verdeling van de respondenten naar rang of schaal.

De responspercentages voor Beveiligingsregio Zuid als geheel zijn voldoende hoog om te kunnen spreken van representatieve uitkomsten met een betrouwbaarheid van tenminste 95% en een foutmarge van ten hoogste 5%.

In tabel 1 staat de deelname aan het onderzoek per patrouillegebied/staf weergegeven.

Patrouillegebied / Staf	Bezetting	Respons	Percentage deelname
Staf Regio Zuid	6	14	233%
Staf Beveiligingsgebied Oirschot	8	7	88%
Staf Beveiligingsgebied Breda	5	5	100%
Breda NLDA	61	24	39%
Brunssum	100	68	68%
De Peel	41	30	73%
Eindhoven / Oirschot	89	41	46%
Eygelshoven 3a / 3b	63	41	67%
Gilze-Rijen / Breda CLSK	64	46	72%
Vught	50	32	64%
Woensdrecht / Roosendaal	68	29	43%

Tabel 1: Deelname per patrouillegebied of staf.

Uit bovenstaande tabel volgt dat het aantal respondenten dat aangeeft op de Regiostaf te werken, de feitelijke formatieplaatsen overschrijdt. De Commissie kan niet uitsluiten dat respondenten ervoor hebben gekozen een andere plaatsing aan te geven dan de feitelijke. In zijn algemeenheid is de respons per patrouillegebied/staf hoog genoeg om te kunnen stellen dat zij allen voldoende worden gerepresenteerd in het onderzoek. Bij de patrouillegebieden die percentueel gezien ondervertegenwoordigd zijn, is triangulatie toegepast.

2 Kenmerken organisatie en populatie

2.1 Algemene context

2.1.1 Defensie Bewakings- en Beveiligings- Organisatie

De Commissie heeft haar onderzoek uitgevoerd bij de Beveiligingsregio Zuid van de DBBO. De DBBO is verantwoordelijk voor de bewaking en beveiliging van de Te Beschermen Belangen binnen Defensie. De DBBO verzorgt daartoe 24/7 de fysieke beveiliging van Defensie binnen het Koninkrijk der Nederlanden. Dit wordt gedaan door toegangscontrole, observatie, first response en gewapende interventie. Een andere belangrijke taak van de DBBO is het adviseren over de optimale toepassing van organisatorische, bouwkundige en elektronische maatregelen vanuit het perspectief van bewaking en beveiliging.

De DBBO hanteert vijf kernwaarden:

- Wij werken samen;
- Wij communiceren;
- Wij zijn professioneel;
- Wij zijn betrouwbaar;
- Wij leggen verantwoording af.

2.1.2 Beveiligingsregio Zuid

De DBBO Beveiligingsregio Zuid omvat twee beveiligingsgebieden die zijn onderverdeeld in acht patrouillegebieden. Beveiligingsregio Zuid is gelegen in het Zuiden van het land, van provincie Zeeland tot en met Limburg. Het personeelsbestand van de DBBO Beveiligingsregio Zuid bestaat uit overwegend burgers en een aantal militairen. Het personeel dat beveiligt en bewaakt werkt in ploegendiensten. Dit zijn beveiligers en hondengeleiders. Het beveiligingspersoneel heeft een wapendragende functie met een geweldsbevoegdheid. Personeel met ondersteunende taken - zoals beleid, planning en opleiding - volgt een standaard werkrooster. Binnen de DBBO zijn ook instructeurs Integrale Beroepsvaardigheidstraining (IBT) werkzaam. Op een aantal locaties wordt het personeelsbestand aangevuld met inhuurkrachten van het particuliere beveiligingsbedrijf G4S.

2.2 Onderzoekspopulatie en respons

Het cultuuronderzoek is uitgevoerd onder de medewerkers van de DBBO Beveiligingsregio Zuid. In totaal zijn er 555 uitnodigingen voor deelname aan de enquête verzonden. De enquête is in totaal door 348 personen ingevuld. Dit komt neer op een bruto-respons van 63%. Van de groep van 348 personen hebben 11 personen helemaal niets of alleen de vragen met betrekking tot de respondentkenmerken ingevuld (vragen 1 t/m 4). Omdat deze enquêtes geen antwoorden bevatten op de vragen met betrekking tot de onderzoeksthema's zijn deze bij de analyse buiten beschouwing gelaten. Per saldo resteert daarmee een totaal van 337 ingevulde enquêtes die in de dataset voor nadere analyse zijn betrokken. Dit komt neer op een netto-respons van 61%. Er is bewust gekozen om enquêtes die gedeeltelijk zijn ingevuld wel te betrekken in de analyse. Dit is gedaan vanuit het uitgangspunt 'elk antwoord telt'. Het aantal respondenten verschilt derhalve per vraag. In bijlage 1 staat de uitslag van de gesloten vragen van de enquête weergegeven.

Ten behoeve van het kwalitatieve onderzoek, zijn er 32 semigestructureerde telefonische diepte-interviews gehouden.

1.5.3 *Werkbezoeken*

Alle acht patrouillegebieden van DBBO Beveiligingsregio Zuid zijn door de Commissie, al dan niet vergezeld door de adviseur Integriteit van het DOSCO, bezocht. Aldaar is gesproken met de commandanten patrouillegebied (CPG) en/of hun toegevoegd commandant en de medewerkers ter plaatse.

1.6 Bijzonderheden procesverloop

Gedurende het onderzoek ontving de Commissie meerdere signalen dat de medewerkers geen behoefte hadden aan *weer* een onderzoek. Zij gaven daarbij ook aan dat er recentelijk eerdere onderzoeken zijn geweest en dat aan de uitkomsten van die onderzoeken voor de werkvloer nooit zichtbaar gevolg is gegeven. Daarnaast ontving de Commissie ook meerdere signalen waarin medewerkers aangaven dat zij niet wilden deelnemen aan het onderzoek vanwege zorgen omtrent de anonimiteit. Deze medewerkers gaven aan dat er een angst heerst dat zij worden afgerekend op het geven van hun mening die mogelijk voor de leiding ongunstig zou kunnen zijn.

kwalitatieve onderzoek is achterhaald waarom mensen een bepaald gevoel hebben bij iets of waarom zij tot een bepaalde keuze zijn gekomen. Het kwalitatief onderzoek is uitgevoerd middels (telefonische) interviews en werkbezoeken. Voor de analyse van de informatie is er triangulatie toegepast. Dit betekent dat de onderzoekers binnen de gehanteerde onderzoeksmethoden meerdere bronnen hebben geraadpleegd om de validiteit van de bevindingen te controleren.

1.5.1 *Enquête*

Met het kwantitatieve onderzoek is numerieke data verzameld waarbij gebruik is gemaakt van een digitale enquête. Medewerkers konden de enquête invullen in de periode van 12 juli tot en met 5 september 2021. Hierbij is gebruik gemaakt van de enquêtetool LimeSurvey (professionele licentie; beveiligde opslag van data).

De medewerkers van de DBBO Beveiligingsregio Zuid hebben van de Commissie per e-mail een link gekregen via welke zij de enquête konden invullen. Door de Commandant van Beveiligingsregio Zuid is diezelfde periode via een e-mail aangekondigd dat er een cultuuronderzoek werd uitgevoerd binnen zijn regio. Ook zijn er posters op de werkvloer verspreid om medewerkers te motiveren voor deelname aan het onderzoek. Tot slot zijn er gedurende de onderzoeksperiode enkele e-mailberichten aan de medewerkers gestuurd om hun eraan te herinneren deel te nemen aan de enquête.

De enquête omvat in totaal 40 vragen, waarvan het grootste deel gesloten en enkele open vragen. De enquête is onderverdeeld in 4 algemene vragen over respondentenkenmerken (rang/schaal, plaatsing, dienstjaren, leidinggevende functie). De overige 36 vragen gingen over de omgang met elkaar, vragen over de beleving van veiligheid en ongewenst gedrag, waarbij is ingegaan op de rol die collega's en leidinggevenden daarbij spelen. Het overgrote deel betrof gesloten vragen. Daarin werd bijvoorbeeld gevraagd of een respondent het eens of oneens was met een stelling om mening en gedachten van respondenten te meten. Tevens waren er enkele open enquêtevragen. Bij de open vragen konden respondenten een open tekstveld invullen.

Respondenten konden op elk moment stoppen met het invullen van de enquête. De enquêtetool slaat automatisch de tussentijdse voortgang op. Het aantal respondenten dat met een thema begon ligt dus hoger dan het aantal respondenten dat de laatste vraag van elk thema heeft beantwoord.

1.5.2 *Telefonische interviews*

Voor de selectie van de respondenten voor de telefonische interviews is er gebruik gemaakt van een gestratificeerde steekproef. De populatie is daarvoor opgedeeld in verschillende groepen (zgn. strata), waarbij rekening gehouden is met een aantal factoren waaronder: patrouillegebied, leeftijd en rang/schaal. Vervolgens is per groep een aselecte steekproef getrokken.

Medewerkers werden door de onderzoekers per e-mail geïnformeerd dat zij waren geselecteerd voor een telefonisch interview. Vervolgens werden zij gebeld om een diepte-interview in te plannen op een voor hen gewenst moment. Op de afgesproken datum en tijd werden de respondenten teruggebeld en telefonisch bevraagd aan de hand van de semigestructureerde vragenlijst. In een enkel geval heeft een medewerker zichzelf op eigen initiatief bij de Commissie aangemeld voor een telefonisch interview via de e-mail of tijdens een werkbezoek. Deze medewerkers zijn ook door de Commissie geïnterviewd.

1 Organisatie van het onderzoek

1.1 Onderzoeksopdracht

Op 21 juni 2021 heeft de commandant van de Defensie Beveiligings- en Bewakingsorganisatie (DBBO) een onderzoek ingesteld naar de cultuur binnen de DBBO Beveiligingsregio Zuid. De onderzoekers zijn gevraagd in het bijzonder de onderstaande aspecten te onderzoeken alsmede de rol die collega's en leidinggevenden daarbij spelen.

- Omgang met elkaar;
- Sociaal (on)veilig gedrag en het gedogen daarvan;
- Aanspreekcultuur.

De Commissie heeft bovenstaande onderzoeksopdracht vertaald naar drie thema's: omgang met elkaar, sociale veiligheid en omgaan met ongewenst gedrag. De bevindingen worden in dit rapport per thema gepresenteerd. Aansluitend hierop reflecteert de Commissie op aandachtspunten voor de organisatie die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen en wordt stilgestaan bij de mogelijke factoren die deze aandachtpunten oorzaken.

1.2 Samenstelling van de Commissie van Onderzoek

[redacted] (voorzitter)
[redacted] (lid)
[redacted] (lid)
[redacted] (lid)
[redacted] (lid)

1.3 Looptijd onderzoek

Het cultuuronderzoek is uitgevoerd in de periode van 21 juni 2021 tot en met 29 september 2021.

1.4 Anonimiteit

De anonimiteit van respondenten is gewaarborgd doordat de tot personen herleidbare informatie voor dit onderzoek uitsluitend onder ogen van de Commissieleden is gekomen en niet daarbuiten wordt gedeeld. De dataset is in beheer van de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID). In de rapportage is uitsluitend op een zodanig generiek niveau gerapporteerd dat resultaten niet tot individuele respondenten te herleiden zijn.

1.5 Onderzoeksmethode

Het onderzoek is uitgevoerd door vijf onderzoekers van de Afdeling Onderzoek en Analyse van de COID. Alle vijf leden van de Commissie zijn werkzaam op voornoemde afdeling. De Aanwijzing SG-989 en bijlage A 'Protocol intern voorvalonderzoek vermoeden integriteitsschending of Misstand' heeft als richtlijn gediend.

Het onderzoek kenmerkt zich door een kwantitatief en kwalitatief deel. Het kwantitatieve onderzoek is uitgevoerd middels een digitale enquête. In het

Inhoudsopgave

Samenvatting **2**

1 Organisatie van het onderzoek **5**
1.1 Onderzoeksopdracht 5
1.2 Samenstelling van de Commissie van Onderzoek 5
1.3 Looptijd onderzoek 5
1.4 Anonimiteit 5
1.5 Onderzoeksmethode 5
1.6 Bijzonderheden procesverloop 7

2 Kenmerken organisatie en populatie **8**
2.1 Algemene context 8
2.2 Onderzoekspopulatie en respons 8

3 Toetsingskader **12**
3.1 Cultuuronderzoek 12
3.2 Regelgeving 12

4 Omgang met elkaar **13**
4.1 Werksfeer 13
4.2 Samenwerking 15
4.3 Leiderschap 16
4.4 Suggesties ter verbetering werksfeer 17
4.5 Conclusie thema omgang met elkaar 18

5 Sociale veiligheid **19**
5.1 Sociale veiligheid algemeen 19
5.2 Suggesties ter verbetering van de sociale veiligheid 20
5.3 Conclusie thema sociale veiligheid 21

6 Omgaan met ongewenst gedrag **22**
6.1 Gedragscode, melden en vertrouwenspersoon 22
6.2 Omvang en vormen van ongewenste gedrag 22
6.3 Ondernomen stappen na ongewenst gedrag 23
6.4 Gevolgen van ondernomen stappen 24
6.5 Oppakken en afhandelen van meldingen 25
6.6 Suggesties ter verbetering omgaan met ongewenst gedrag 26
6.7 Conclusie thema ongewenst gedrag 26

7 Aandachtspunten **27**
7.1 Waardering en communicatie 27
7.2 Participatie 27
7.3 Zelfredzaamheid 27
7.4 Leiderschap 28

Bijlage 1: Uitslag gesloten vragen enquête **29**

Aandachtspunten

Communicatie en waardering
De Commissie neemt een algemene tendens waar waarbij medewerkers aangeven dat zij zich niet gehoord en gewaardeerd voelen en dat er niet goed wordt gecommuniceerd tussen de verschillende lagen in de organisatie. Het gaat hierbij zowel om het ervaren van gebrek aan communicatie alsmede om de wijze waarop wordt gecommuniceerd. Men spreekt elkaars "taal" niet.

Participatie
De Commissie heeft het beeld gekregen dat men tot en met het niveau van de CPG- en graag meer ruimte wil voor consultatie en participatie. Samenwerking vindt vooral *in* groepen plaats maar in mindere mate *tussen* de groepen onderling. Hierdoor ontstaat het risico dat er voor de besluitvorming relevante informatie wordt gemist. De wijze van samenwerking vermindert ook het draagvlak dat leidinggevenden bij hun medewerkers hebben en lijkt het gevoel van gebrek aan waardering, betrokkenheid en kennis in de hand te werken.

Zelfredzaamheid
De leiding op het niveau van de patrouillegebieden wordt gekenmerkt door een hoge mate van zelfredzaamheid. Indien men te maken krijgt met problemen wordt op de eerste plaats geprobeerd zelf tot een oplossing te komen. Indien de lijn niet meer wordt geïnformeerd over onuitvoerbaarheden, heeft zij onvoldoende zicht op de organisatie en mogelijke knelpunten. De oneigenlijke constructies die in het leven worden geroepen zijn niet zonder potentiële risico's voor de taakuitvoering van de DBBO.

Leiderschap
De Commissie heeft signalen ontvangen dat bij leidinggevenden, behoefte is aan:
- het aanleren van verschillende leiderschapsstijlen en toepassing daarvan;
- het leren herkennen van (potentieel) sociaal onveilige situaties, ongewenst gedrag en integriteitskwesties en hoe personeel in die situaties effectief kan worden gecorrigeerd en bijgestuurd;
- het opdoen van kennis over personele bevoegdheden, de daarmee samenhangende regelgeving alsmede waar men betrouwbare informatie en adviezen over het voorgaande kan inwinnen.

Samenvatting

Cultuuronderzoek
In de periode van 21 juni 2021 t/m 29 september 2021 is er een cultuuronderzoek uitgevoerd bij de DBBO Beveiligingsregio Zuid. Dit cultuuronderzoek is uitgevoerd door middel van een digitale enquête, (telefonische) interviews en werkbezoeken. De netto respons op de enquête van 61% is voldoende om te spreken van een representatief en betrouwbaar beeld. Onderstaand volgt een korte samenvatting van de bevindingen per onderzocht thema en de aandachtspunten voor de organisatie die uit het onderzoek naar voren kwamen. De samenvatting is, gelet op haar beknoptheid, niet een op zichzelf staand document dat zich leent om een genuanceerd beeld te schetsen. Voor een volledig beeld en juiste interpretatie van de uitkomsten van dit onderzoek, verwijst de Commissie daarom naar het volledige onderzoeksrapport.

Omgang met elkaar
Een kleine meerderheid van de medewerkers, 53%, geeft aan dat de werksfeer goed is. Over samenwerking binnen groepen is men over het algemeen positief. Een relatief klein gedeelte van de respondenten ervaart geen fijne werksfeer binnen de eigen eenheid, bijvoorbeeld vanwege kwetsende opmerkingen of grappen die gemaakt worden door collega's. Respondenten zijn over het algemeen positief over hun direct leidinggevende. Om de werksfeer te verbeteren geven de medewerkers onder andere aan dat er beter met hen moet worden gecommuniceerd, er vanuit de verschillende niveaus van leidinggevenden meer waardering moet worden getoond voor de werkvloer en het personeelstekort moet worden aangepakt.

Sociale veiligheid
Een ruime meerderheid van de medewerkers, 75%, geeft aan zich sociaal veilig te voelen op de werkplek. Op de vraag wat nodig is om de sociale veiligheid te verhogen worden twee ontwikkelpunten genoemd. Medewerkers geven aan het gevoel te hebben dat een mensgerichte benadering bij de lijn ontbreekt. Ook geven zij aan dat er over en weer een gebrek is aan vertrouwen tussen medewerkers en leidinggevenden. Termen als 'vriendjespolitiek' en 'afrekencultuur' komen meermaals terug.

Omgaan met ongewenst gedrag
In de afgelopen twee jaren heeft 33% van de medewerkers zelf ongewenst gedrag ervaren en/of bij een collega waargenomen. De meest voorkomende vorm van ongewenst gedrag is roddelen of kwaadspreken. Als ongewenst gedrag voorkomt spreekt men elkaar daar onderling op aan. Hierin is geen opmerkelijk verschil tussen het bespreken met een collega, met een leidinggevende of met diegene die het gedrag vertoont. Van de medewerkers die te maken hebben gehad met ongewenst gedrag, heeft een ruime minderheid geen vertrouwen in een adequate afhandeling van een eventuele melding. Er is ruimte voor verbetering ten aanzien van het besteden van aandacht door leidinggevenden aan het thema ongewenst gedrag, en de zichtbaarheid van de vertrouwenspersonen. Medewerkers geven aan voorlichting te willen over het herkennen van en omgaan met ongewenst gedrag. Bij leidinggevenden is een specifieke behoefte om te leren hoe zij op een effectieve manier leiding kunnen geven bij situaties van ongewenst gedrag.

Colofon

Datum
29 september 2021

Opdrachtgever
Commandant DBBO

Auteurs

Aantal pagina's: 39

Centrale Organisatie Integriteit Defensie

Ministerie van Defensie

Cultuuronderzoek

DBBO Beveiligingsregio Zuid

