

**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 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 leidinggevend en 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 strafrechterlijke 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 respectievelijk appendix 6 en 2 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 8), daarnaast is in een separaat bijlagenrapport (voor een inhoudsopgave zie appendix 7) 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

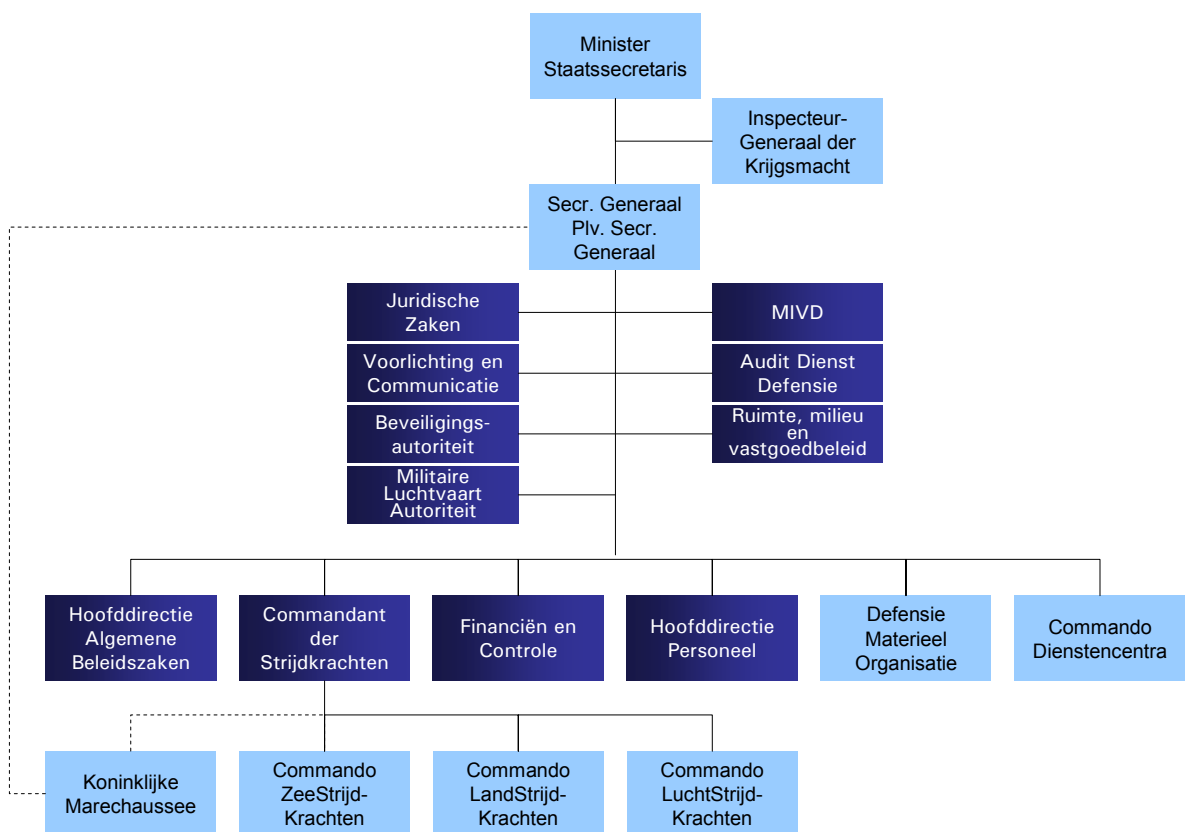
## 2.1 Organisatiestructuur

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).

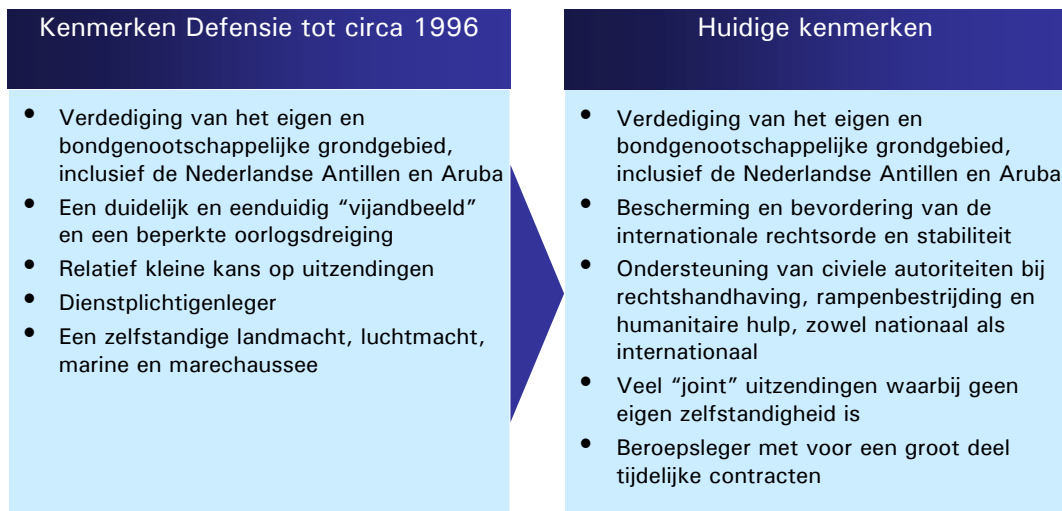
De belangrijkste doelstellingen van het Ministerie van Defensie zijn:

- 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.

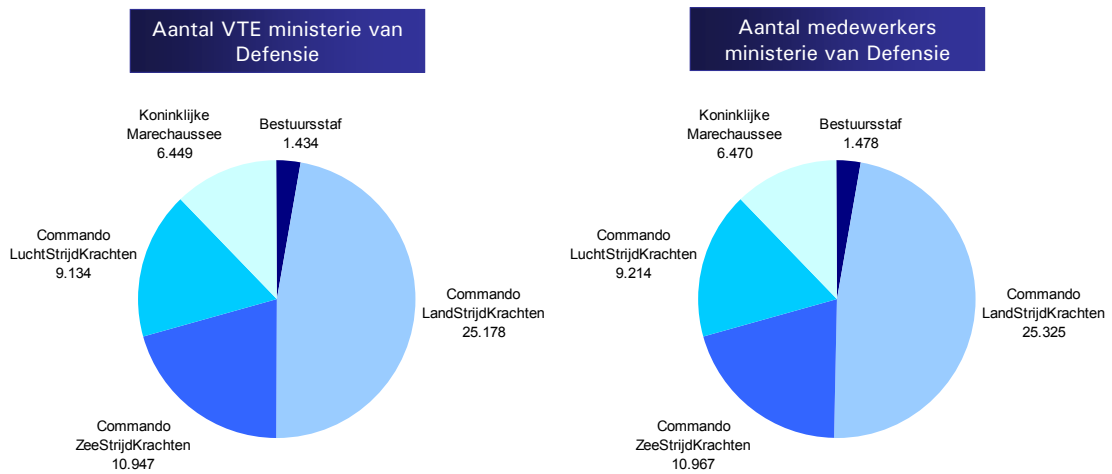
## 2.2 Demografie

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

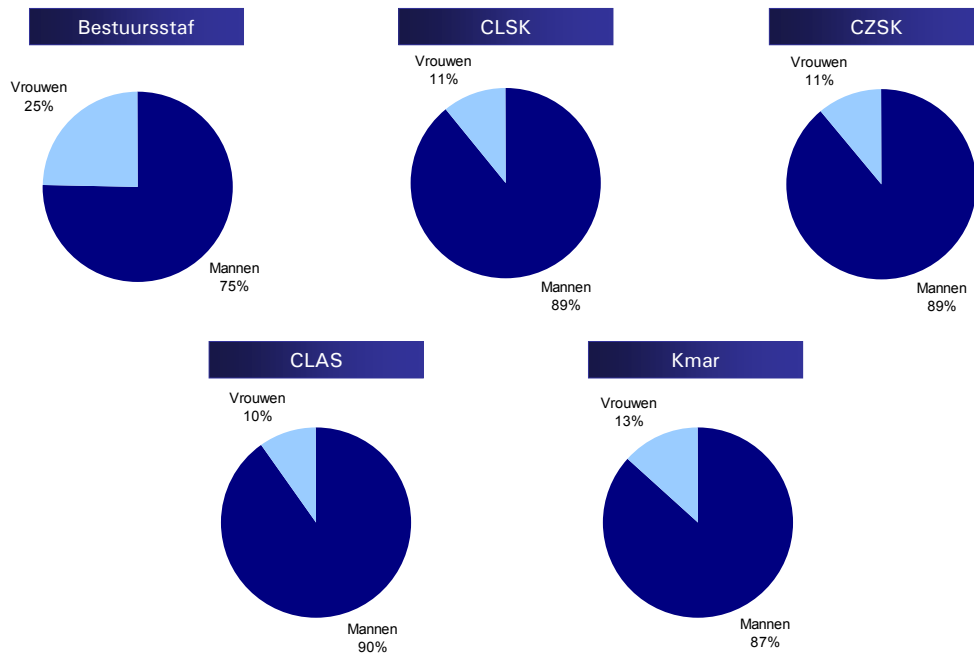
Het aantal Vol Tijd Equivalenten (VTE) bedraagt 53.142 tegen slechts 312 deeltijdmedewerkers. Bij andere overheidsorganisaties bestaat circa 40% van het personeel uit deeltijdwerkers<sup>2</sup>. Redenen voor de afwijkende verhouding binnen Defensie zijn onder andere: een groot aantal medewerkers met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

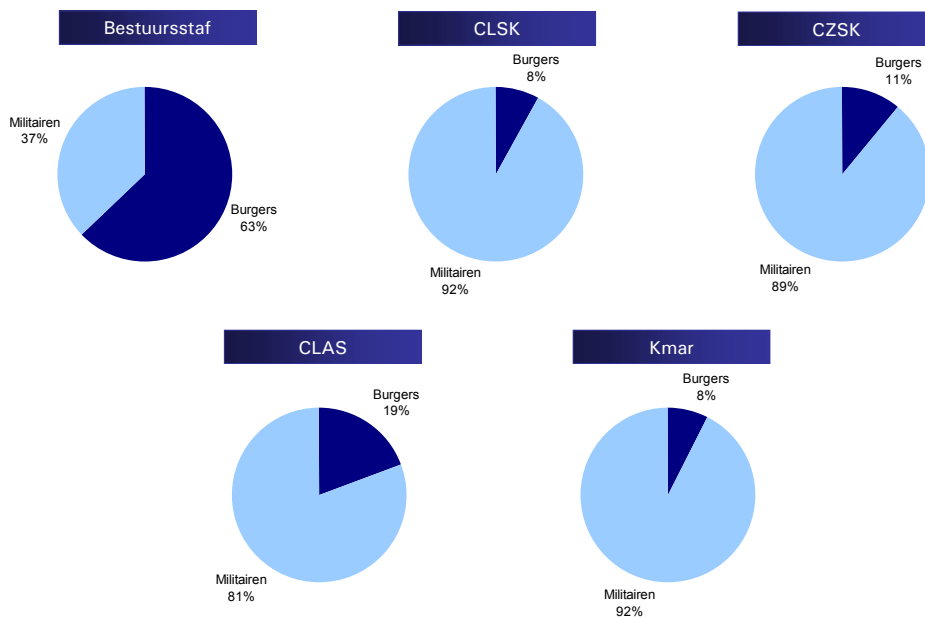
<sup>2</sup> CBS, 2005





### Burgers en militairen

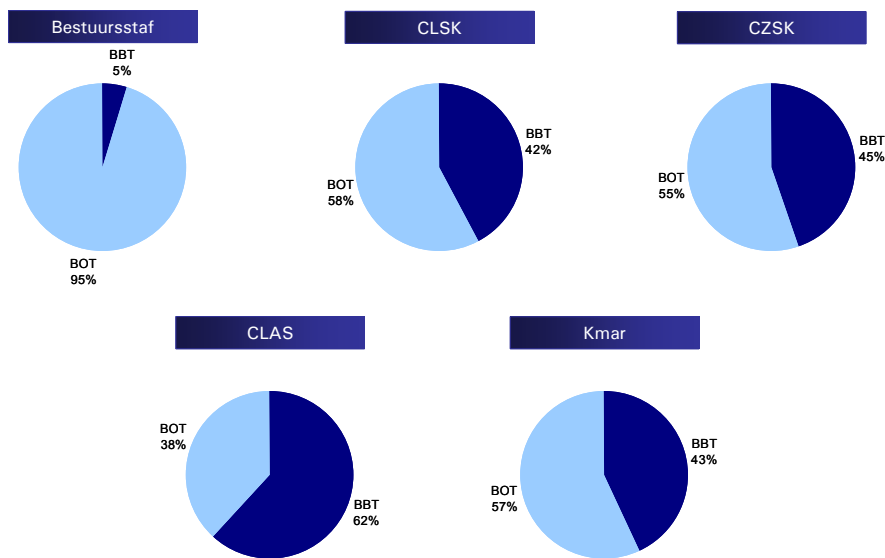
Bij de onderzochte defensieonderdelen werken 8.230 burgers, circa 15% van het totale personeelsbestand. De percentages burgers bij de Operationele Commando's zijn beduidend lager en bij de Bestuursstaf vele malen hoger. Burgers en militairen vallen onder verschillende arbeidsreglementen<sup>3</sup>.



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

## Bepaalde tijd en onbepaalde tijd contracten bij militairen

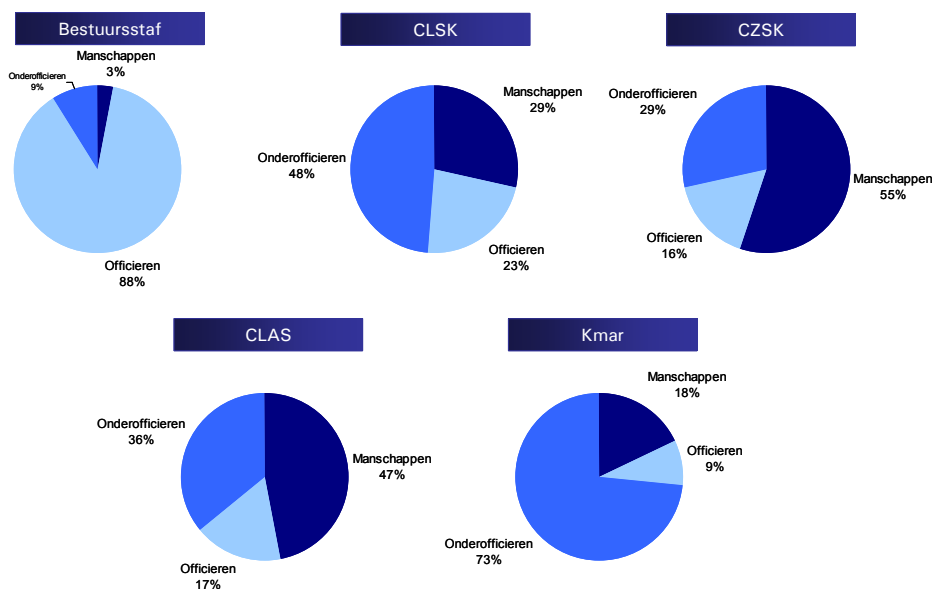
Na de afschaffing van de dienstplicht is de functie van de dienstplichten deels overgenomen door “Beroeps Bepaalde Tijd”. De looptijden van de bepaalde tijd contracten variëren per functiecategorie en defensieonderdeel maar kennen een minimum van 2,5 jaar welke in principe volbracht dienen te worden. 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: Vliegkamp 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+)

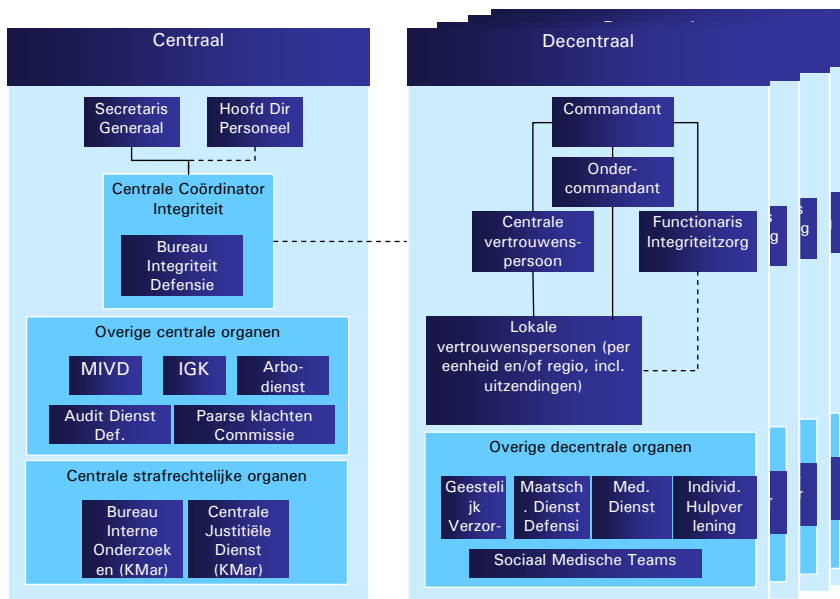
## **Organisatie van de verandering**

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 Medische 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).

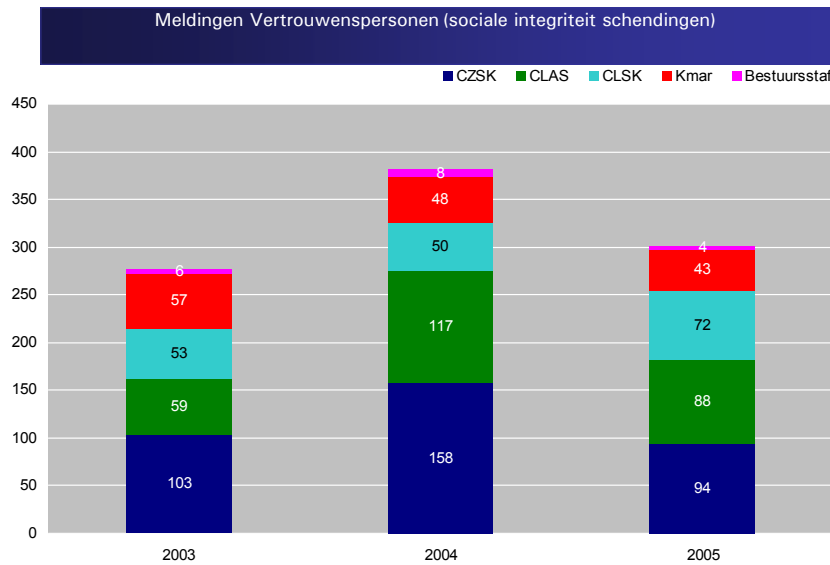


Officiële meldingen van ongewenst gedrag kunnen op verschillende manieren tot stand komen:

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.

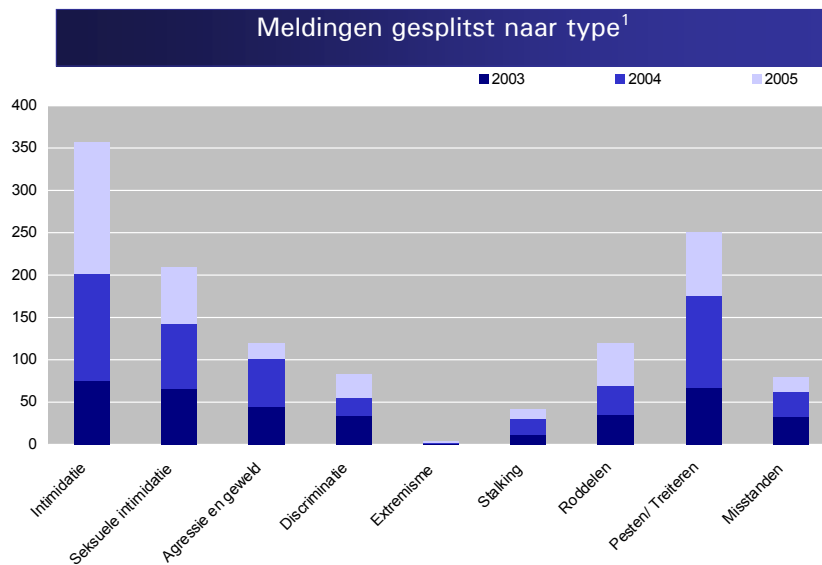


Het aantal meldingen dat via de Centrale Vertrouwenspersoon bij het Bureau Integriteit terecht is gekomen, heeft de afgelopen jaren gefluctueerd.<sup>5</sup>

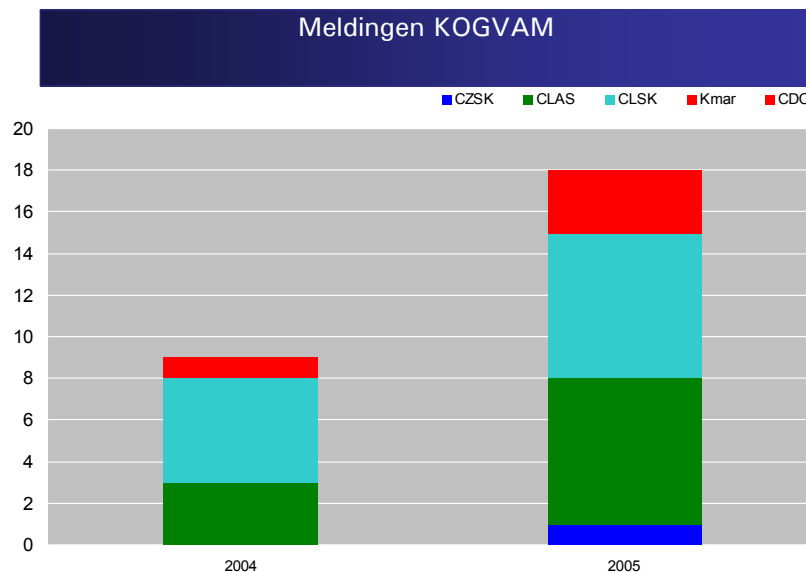


De meeste meldingen hebben betrekking op intimidatie, pesten/treiteren en seksuele intimidatie. Ten opzichte van 2004 is intimidatie met 18% gestegen, terwijl pesten/treiteren met 34% is gedaald en seksuele intimidatie met 13% is gedaald. Het aantal meldingen met betrekking tot agressie en geweld is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

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 5 (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 5 (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>• Discrimeren</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

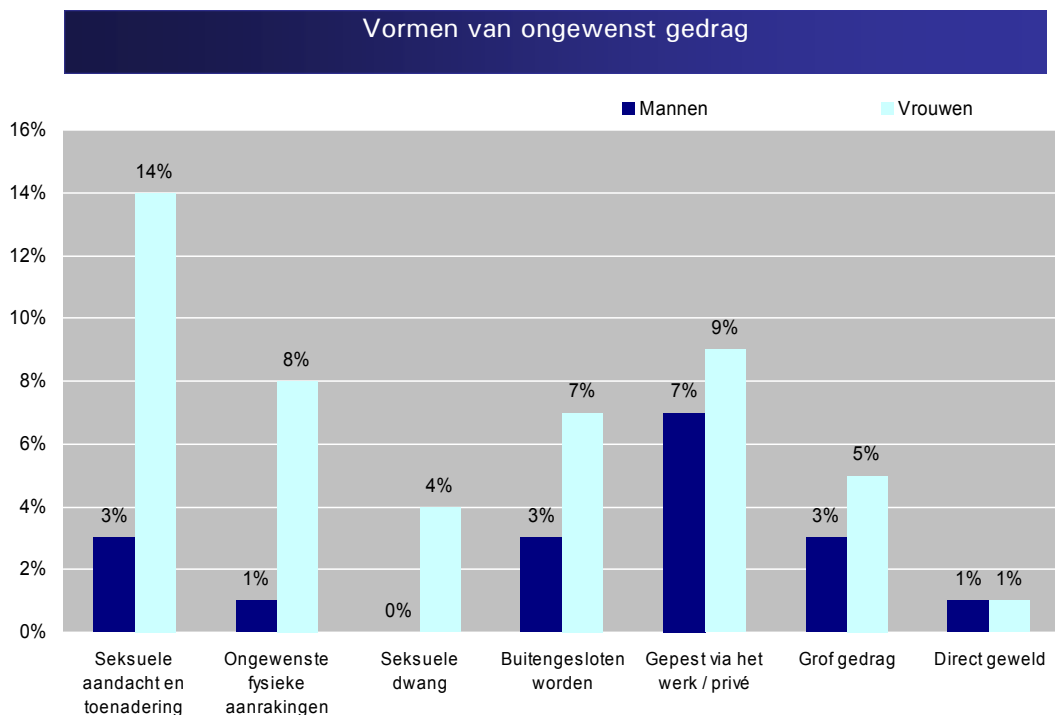
<sup>7</sup> De totstandkoming van de categorieën van resp. pestgedrag en ongewenst seksueel gedrag is in bijlage 1 toegelicht.

<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.

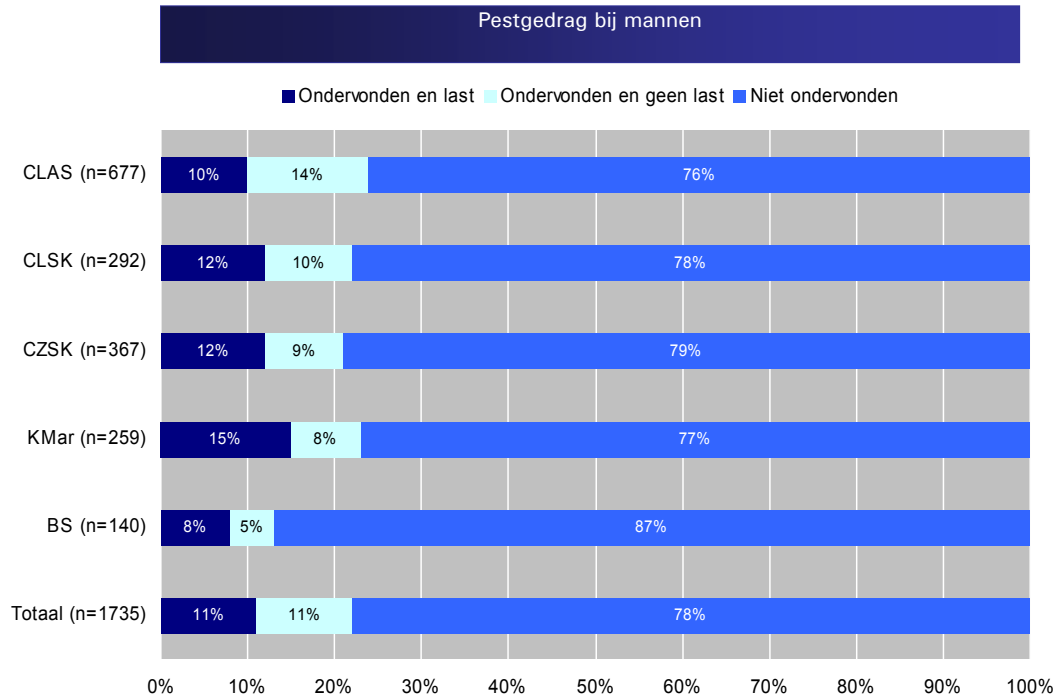
- Uit de grafieken 2 t/m 5 blijkt dat in totaal 11% van zowel de mannen als vrouwen vormen van pestgedrag heeft meegemaakt zonder dat ze daar noemenswaardige last van zeggen te hebben.
- Als het gaat om ongewenst seksueel gedrag zijn deze percentages hoger: in totaal zegt 38% van de mannen en 52% van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

---

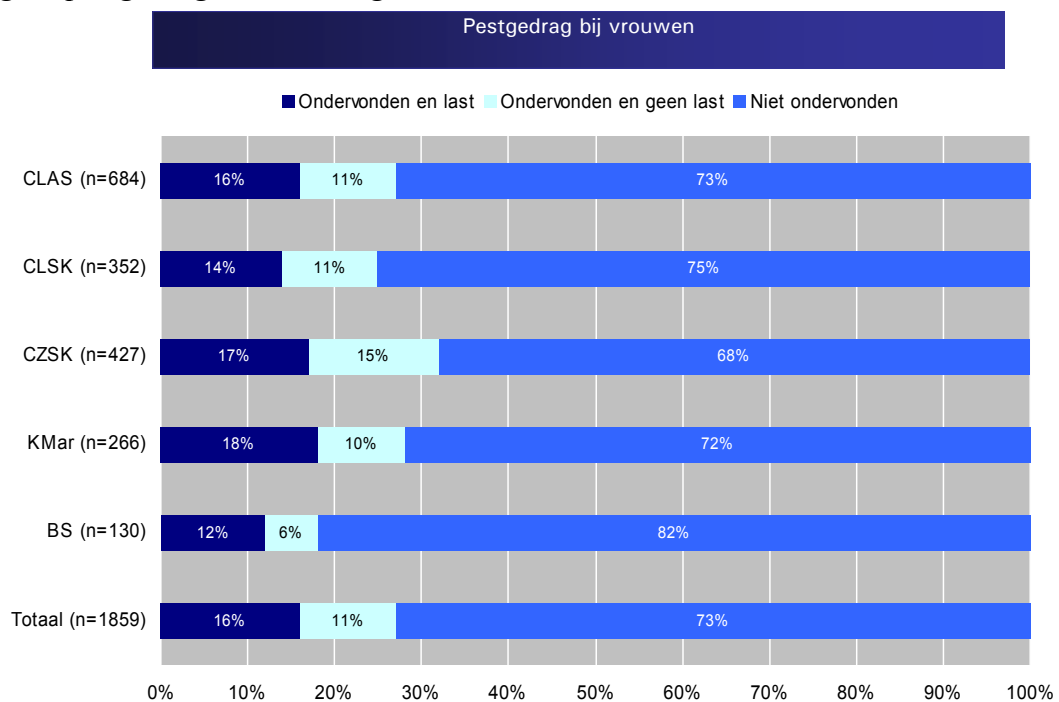
<sup>9</sup> Voor een overzicht zie bijlage.7

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

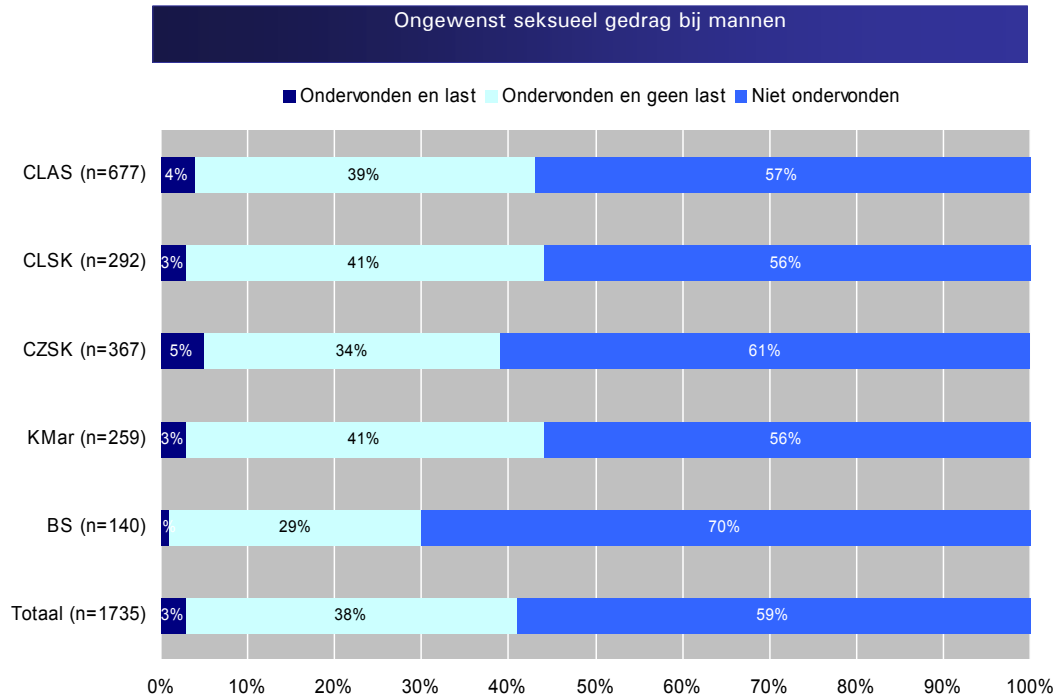
**Grafiek 2** Percentages mannen per krijgsmachtonderdeel die pestgedrag hebben ondervonden en daar redelijk wat last van hebben, daar geen last van hebben en geen pestgedrag hebben meegemaakt.



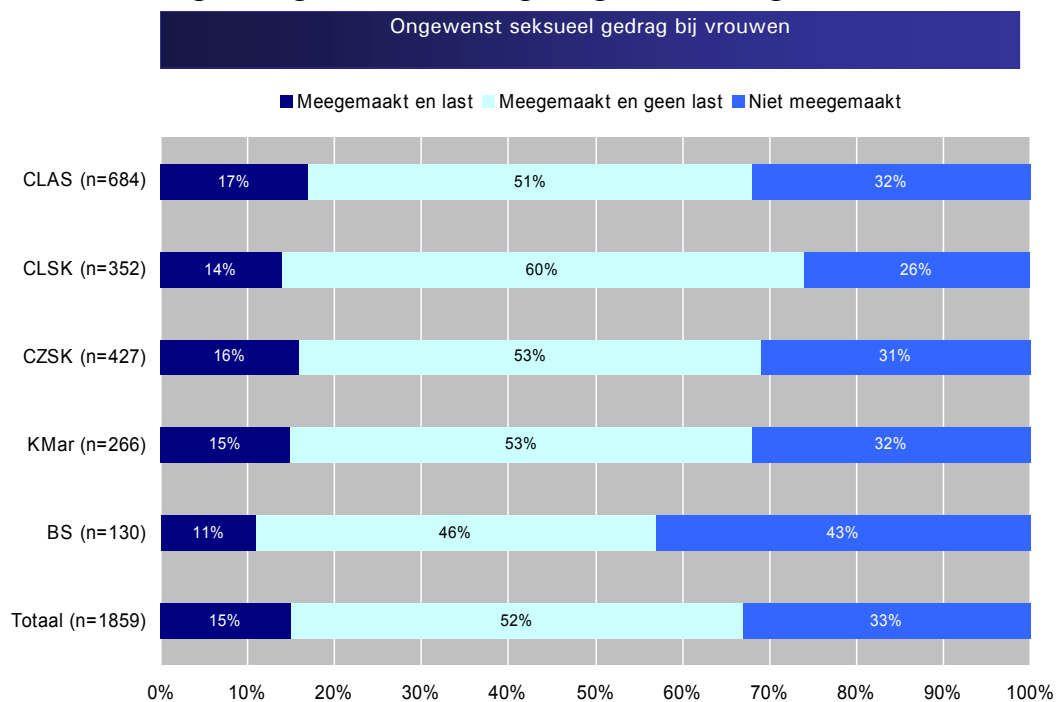
**Grafiek 3** Percentages vrouwen per krijgsmachtonderdeel die pestgedrag hebben ondervonden en daar redelijk wat last van hebben, daar geen last van hebben en geen pestgedrag hebben meegemaakt.



**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.

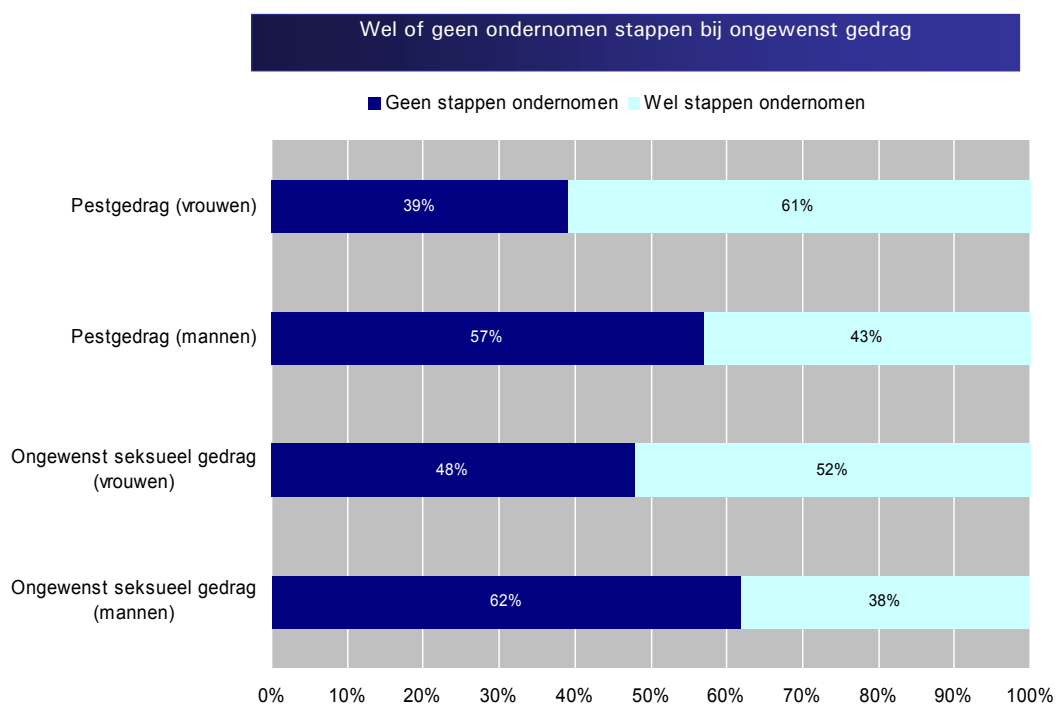
#### *Redenen om geen stappen te ondernemen*

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.

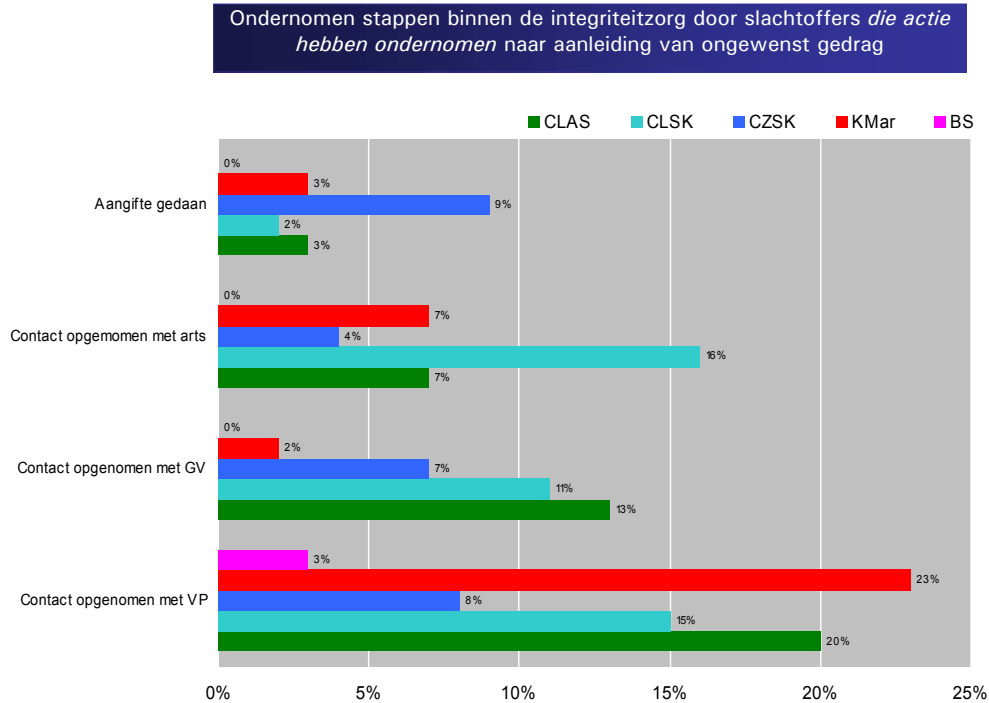
- Bij het CLAS en de CSZK is men bang voor negatieve reacties van anderen dan elders
- Het percentage mannen dat slachtoffer is van ongewenst seksueel gedrag en dat geen behoefte heeft om te melden is bij het CZSK opvallend laag, zeker als vergeleken wordt met het CLSK en de KMar.
- In mindere mate geldt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

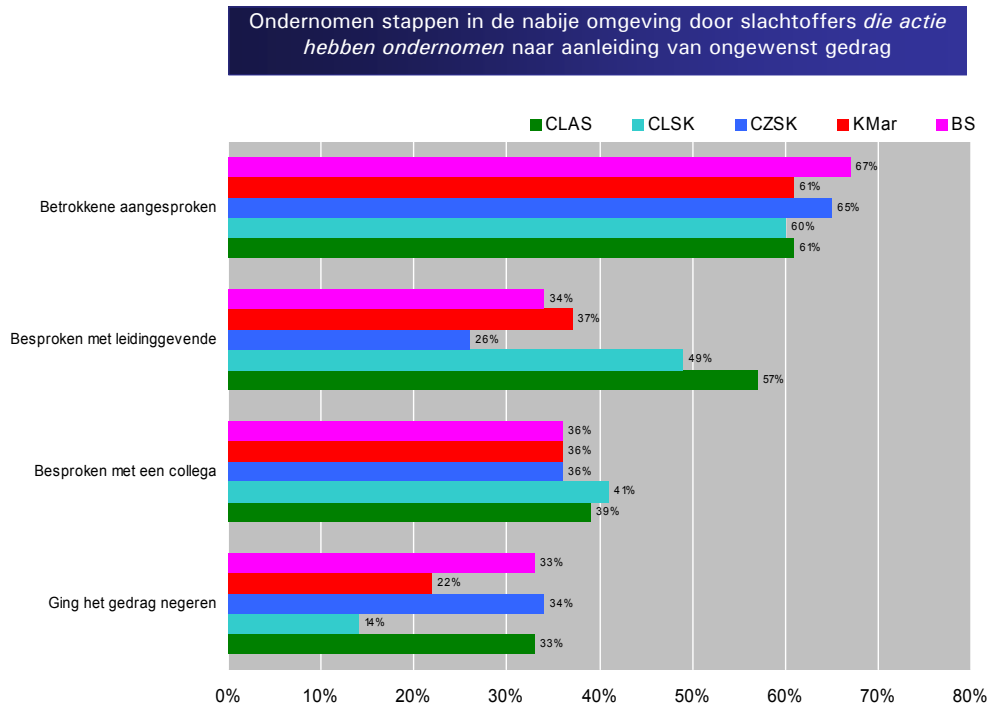




**Grafiek 7: Slachtoffers die daadwerkelijk stappen ondernemen binnen het systeem van integriteitzorg**



**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.

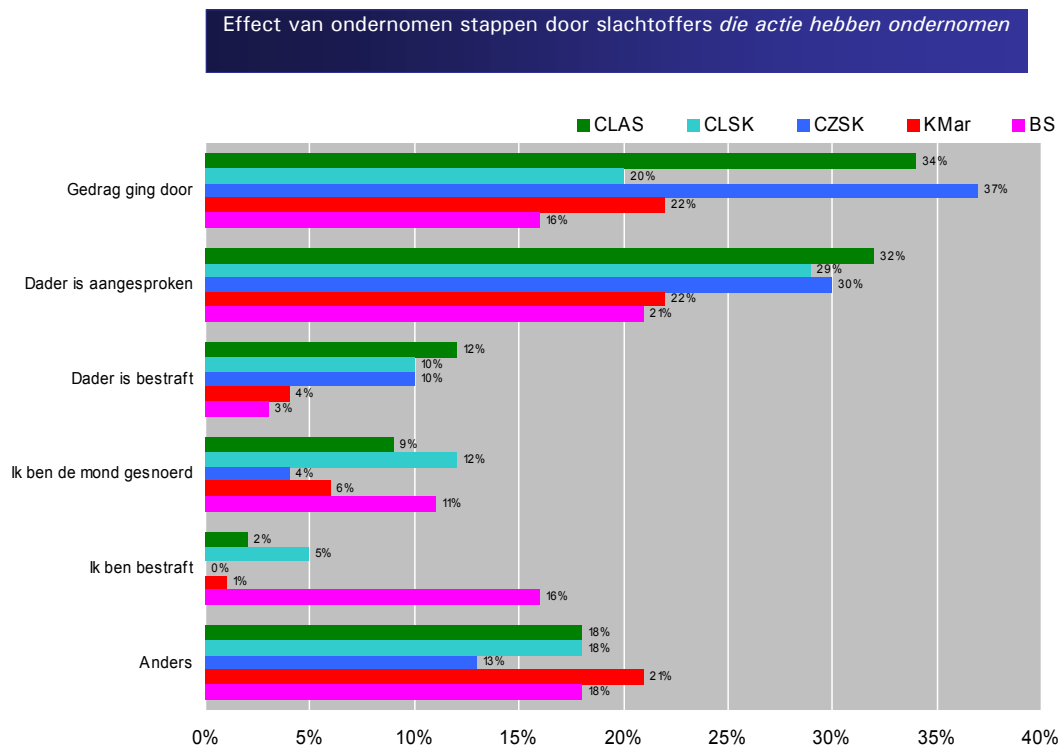
## 4.3 Effect van ondernomen stappen

### 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

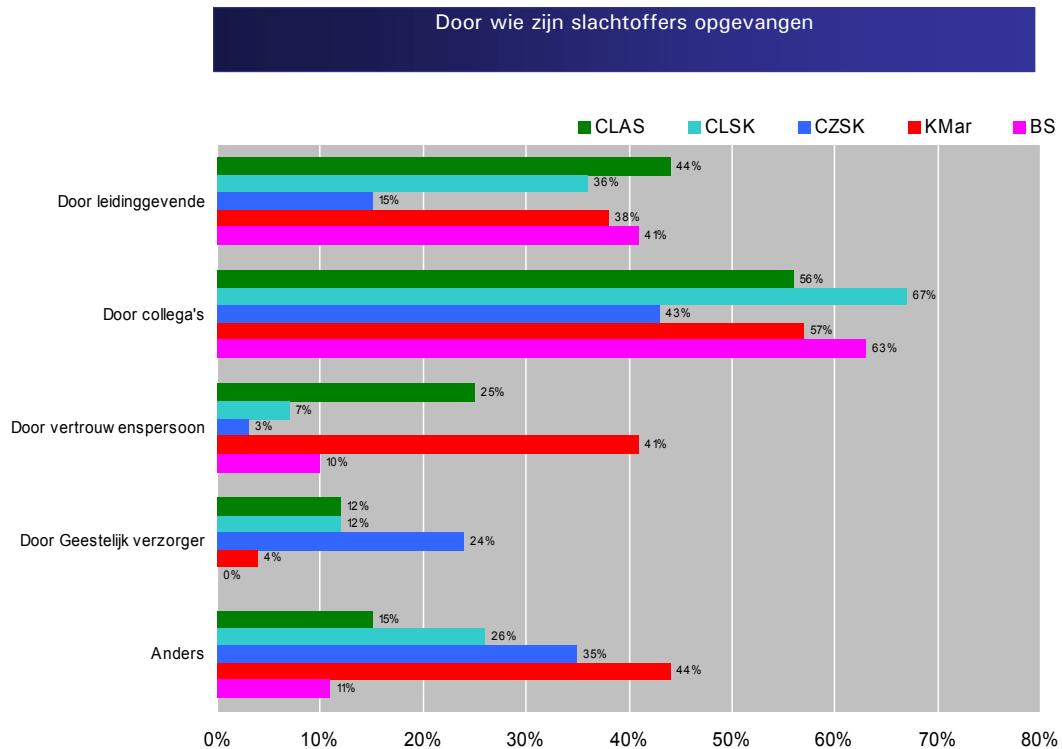
### Bevindingen enquête

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 leidinggevenden (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

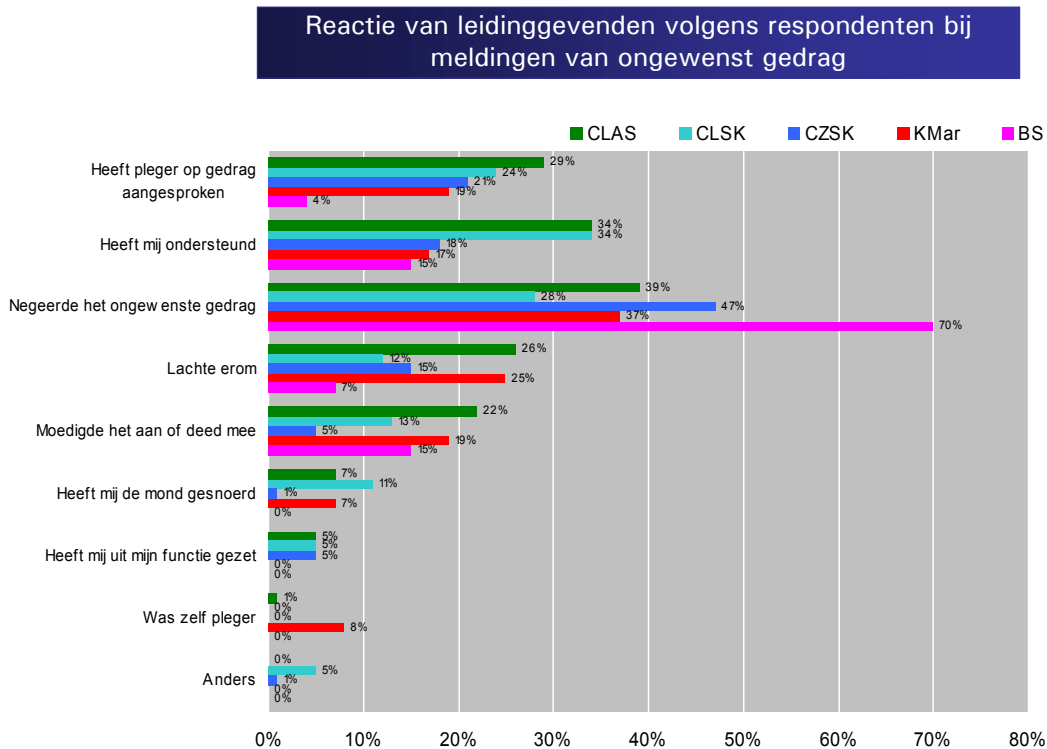
### Bevindingen enquête

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 integriteitzorg 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 integriteitzorg en rol vertrouwenspersonen*

- Het systeem van integriteitzorg 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, persoonlijke opvattingen en gedragsnormen
- 5.7 Verbanden tussen verklarende factoren, indicatoren en ongewenst gedrag
- 5.8 Conclusies

## 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 kantoortijden. 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 groepsgegedrag 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 leidinggeveden.
- 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 blijk 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 integriteitzorg is zorgelijk

De Commissie is van mening dat het totale systeem van integriteitzorg 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 aanbevelingen 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 toezichthoudende 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





## **APPENDICES**

<b>Appendix 1</b>	<b>Instellingsbesluit</b>	<b>121</b>
<b>Appendix 2</b>	<b>Vraagstelling en instrumenten voor onderzoek</b>	<b>127</b>
<b>Appendix 3</b>	<b>Organisatie Ministerie van Defensie</b>	<b>147</b>
<b>Appendix 4</b>	<b>Hr.Ms. Tjerk Hiddes</b>	<b>165</b>
<b>Appendix 5</b>	<b>Globale Internationale Vergelijking</b>	<b>179</b>
<b>Appendix 6</b>	<b>Verslag van de secretaris</b>	<b>197</b>
<b>Appendix 7</b>	<b>Inhoudsopgave van het bijlagenrapport</b>	<b>205</b>
<b>Appendix 8</b>	<b>Colofon</b>	<b>207</b>



**Appendix 1**  
**INSTELLINGSBESLUIT**

**Ministerieel besluit van de Staatssecretaris van Defensie**

**nummer P/2006011348, Den Haag d.d. 7 april 2006**

**houdende de instelling van de Commissie Ongewenst Gedrag.**

DE STAATSSECRETARIS VAN DEFENSIE

Overwegende dat:

er een melding is gedaan van seksuele intimidatie op Hr Ms Tjerk Hiddes en van mogelijk ontoereikend reageren van leidinggevenden op klachten hierover;

seksuele intimidatie en ander ongewenst gedrag binnen de krijgsmacht niet kunnen worden getolereerd omdat het Ministerie van Defensie onder alle omstandigheden een gezonde en beschermde werksfeer voor al het personeel wenst te waarborgen;

om de gewenste werksfeer te bereiken en te handhaven niet alleen goede procedures nodig zijn, maar dat ook de cultuur en individueel gedrag moeten worden beïnvloed.

Besluit:

Artikel 1.

Ingesteld wordt de commissie van onderzoek naar ongewenst gedrag binnen de krijgsmacht (hierna te noemen: de commissie).

Artikel 2.

De commissie bestaat uit de volgende leden:

- a. de heer mr. B. Staal, Commissaris van de Koningin in Utrecht, voorzitter
- b. mevrouw dr J. Meyer, directeur van het Expertisecentrum Forensische Psychiatrie, lid
- c. de heer mr. H.C.J.L. Borghouts, Commissaris van de Koningin in Noord-Holland, lid.

Artikel 3.

De commissie heeft als taak:

- a. onderzoek te doen naar de kenmerken van het incident op Hr Ms Tjerk Hiddes, naar de cultuur waarin seksuele intimidatie kon voorkomen en naar reacties van leidinggevenden op klachten hierover;

- b. onderzoek te doen naar ongewenst gedrag binnen de gehele krijgsmacht;
- c. onderzoek te doen naar de werking van procedures en het functioneren van leidinggevendenden, vertrouwenspersonen en klachtencommissies, voor zover betrekking hebbende op ongewenst gedrag.

Artikel 4.

- a. Uiterlijk eind mei doet de commissie verslag van haar bevindingen over wat is voorgevallen op Hr Ms Tjerk Hiddes. De commissie kan desgewenst gebruikmaken van door het Commando Zeestrijdkrachten verricht onderzoek;
- b. Naar aanleiding van de in artikel 3 beschreven onderzoeken brengt de commissie uiterlijk september 2006 een rapport uit waarin zijn opgenomen:
  - 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 leidinggevendenden, vertrouwenspersonen en klachtencommissies;
  - 4. adviezen over procedures en instrumenten om gedrag te beïnvloeden teneinde een gezonde en beschermde werksfeer te bevorderen en te waarborgen;

Artikel 5.

- a. De commissie is bevoegd tot het benaderen van die (militaire) ambtenaren die naar het oordeel van de commissie voor het onderzoek over relevante informatie (kunnen) beschikken.
- b. De leden van de commissie hebben toegang tot de gebouwen, terreinen en schepen wanneer dat in het kader van de taakuitoefening noodzakelijk is.
- c. De commissie voorziet zelf in haar ondersteuning. De kosten van deze ondersteuning zijn voor rekening van het Ministerie van Defensie.

Artikel 6.

- a. De leden van de commissie worden bezoldigd op basis van het Vacatiegeldenbesluit 1988, waarbij geldt dat het een zware commissie is als bedoeld in artikel 1 van de Regeling maximumbedragen vacatiegeld 2004.
- b. De voorzitter ontvangt met toepassing van artikel 4 van de Regeling maximumbedragen vacatiegeld 2004 een bedrag van € 260,00 (tweehonderd en zestig euro) per vergadering.
- c. De leden ontvangen een bedrag van € 200,00 (tweehonderd euro) per vergadering.

- d. De leden hebben daarnaast recht op een vergoeding wegens reiskosten en verblijfkosten overeenkomstig het Besluit dienstreizen Defensie.

Artikel 7.

De archiefbescheiden van de commissie worden na haar opheffing of, zo de omstandigheden daartoe eerder aanleiding geven, zoveel eerder, overgebracht naar het archief van het Ministerie van Defensie.

Artikel 8.

Dit besluit treedt in werking met ingang van de datum van ondertekening.

Artikel 9.

Dit besluit kan worden aangehaald als: Besluit instelling Commissie Ongewenst Gedrag

DE STAATSSECRETARIS VAN DEFENSIE



C. van der Knaap

**Bijlage bij het ministerieel besluit van de Staatssecretaris van Defensie,  
nummer P/200611348, d.d. 7 april 2006 ,houdende de instelling van  
de Commissie Ongewenst Gedrag**

In artikel 5, onder c, van het Instellingsbesluit is bepaald dat de commissie zelf in haar ondersteuning voorziet. De kosten van deze ondersteuning zijn voor rekening van het Ministerie van Defensie.

In dit kader worden de volgende voorzieningen getroffen:

1. De commissie maakt op basis van de verwachte omvang van de ondersteuning een begroting van het benodigde budget. Het Ministerie van Defensie stelt het benodigde budget ter beschikking aan de commissie.
2. Indien het budget van de commissie ontoereikend blijkt te zijn, maakt de commissie een begroting van het benodigde aanvullende budget. Het Ministerie van Defensie stelt het benodigde aanvullende budget ter beschikking aan de commissie.
3. Inzake de aanwending van het budget geldt het volgende:
  - Uit het budget kunnen alleen facturen worden betaald die zijn gebaseerd op schriftelijke afspraken tussen de voorzitter van de commissie en de ondersteunende bureaus.
  - Het Ministerie van Defensie ontvangt van de schriftelijke afspraken tussen de voorzitter van de commissie en de ondersteunende bureaus een afschrift.
  - De facturen van de ondersteunende bureaus moeten ter goedkeuring zijn ondertekend door de voorzitter van de commissie.
  - De afschriften van de schriftelijke afspraken tussen de voorzitter van de commissie en de ondersteunende bureaus en de facturen van de ondersteunende bureaus worden onder vermelding van nr. 085.06.0089.01 gestuurd aan:  
  
Ministerie van Defensie  
Directeur Planning & Control Bestuursstaf  
Postbus 20701  
2500 ES Den Haag
  - Het Ministerie van Defensie draagt zorg voor de betaling van de facturen.
  - Het Ministerie van Defensie draagt zorg voor de financiële administratie van de ondersteuning van de commissie.





## **Appendix 2**

### **VRAAGSTELLING EN INSTRUMENTEN VOOR ONDERZOEK**

#### Inhoud

- 2.1 Vraagstelling commissie
- 2.2 Uitwerking vraagstelling in deelvragen
- 2.3. Onderzoeksmethoden
- 2.4 Individuele en groepsinterviews
- 2.5 Structuur enquête
- 2.6 Structuur interviews
- 2.7 Opzet van het onderzoek naar omgangsvormen op de Tjerk Hiddes

## 2.1 Vraagstelling commissie

### **Opdracht aan Commissie (ontleend aan instellingsbesluit)**

De aan de commissie verstrekte opdracht is drieledig:

1. Onderzoek het incident op Hr. Ms. Tjerk Hiddes; kenmerken en reacties leidinggevend
2. Onderzoek ongewenst gedrag binnen gehele Krijgsmacht
3. Onderzoek functioneren leidinggevend, procedures, vertrouwenspersonen en klachtencommissies in verband met ongewenst gedrag

### **Vraagstelling Commissie**

Uit bovenstaande opdrachtformulering zijn vijf hoofd onderzoeksvragen afgeleid

1. Wat was er feitelijk aan de hand op de Tjerk Hiddes en hoe is er omgegaan met signalen, klachten en aangiften. Hoe zat het met de rapportering t/m de leiding aan de Krijgsmacht en het ministerie?
2. In welke mate en in welke vormen is er sprake van ongewenst gedrag binnen de gehele Krijgsmacht (inclusief benchmarks waar mogelijk)?
3. Hoe wordt er in de nabije omgeving van voorgevallen incidenten en in het algemeen door leidinggevend en functioneel verantwoordelijken (personeelsfunctionarissen, vertrouwenspersonen, enz.) omgegaan met ongewenst gedrag?
4. Wat zijn verklarende dan wel bevorderende factoren van ongewenst gedrag, te relateren aan personeelsbeleid, bedrijfsvoering, organisatie, cultuur en leiderschap
5. Wat zijn de beïnvloedingsmogelijkheden voor (omgaan met) ongewenst gedrag?

## 2.2 Uitwerking vraagstelling in deelvragen

De vijf hoofd onderzoeksvragen zijn uitsplitst in de volgende deelvragen:

1. **Wat was er feitelijk aan de hand op de Tjerk Hiddes en hoe is er omgegaan met signalen, klachten en aangiften. Hoe zat het met de rapportering t/m de leiding aan de Krijgsmacht en het ministerie?**
  - a. Wat was de incidentie van ongewenst gedrag op de Tjerk Hiddes en hoe is hiermee omgegaan?
    - i. Welke vormen kwamen in welke mate voor?
    - ii. Wat zijn de kenmerken van slachtoffers en daders?
    - iii. Wat is het feitenverloop van de meldingen?
    - iv. Welke stappen zijn ondernomen en met welk resultaat?
  - b. Hoe wordt door opvarenden van de Tjerk Hiddes de cultuur op het schip omschreven?
    - i. Hoe worden omgangsvormen (geschreven en ongeschreven regels) en knelpunten daarbinnen omschreven?
    - ii. Wat wordt verstaan onder ongewenst gedrag?
    - iii. Wat zijn risicofactoren voor ongewenst gedrag?
    - iv. Hoe wordt met klachten omgegaan, zowel wat betreft melding als afhandeling?
  - c. Wat is de relatie tussen ongewenst gedrag enerzijds en sociale context en cultuur op het schip anderzijds?
2. **In welke mate en in welke vormen is er sprake van ongewenst gedrag binnen de gehele Krijgsmacht (inclusief benchmarks waar mogelijk)?**
  - a. Wat is de definitie van ongewenst gedrag volgens de gangbare theorie?
  - b. Hoe ziet het wettelijk kader er uit?
  - c. Wat wordt beleidsmatig (voorschriften) verstaan onder ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht?
  - d. Wat wordt op de “werkvloer” verstaan onder ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht?
  - e. Welk soort ongewenst gedrag is toelaatbaar / acceptabel? Waar ligt de grens?
  - f. Hoe wordt ongewenst gedrag ervaren binnen de Krijgsmacht?
  - g. Wat is de incidentie van ongewenst gedrag (inventarisatie feitelijke situatie bij het betreffende onderdeel)
    - i. Welke vormen komen in welke mate voor?
    - ii. Wat zijn de kenmerken van de dadergroep (niet op individueel niveau)?
    - iii. Wat zijn de kenmerken van de slachtoffergroep (niet op individueel niveau)?
3. **Hoe wordt er in de nabije omgeving van voorgevallen incidenten en in het algemeen door leidinggevenden en functioneel verantwoordelijken (personeelsfunctionarissen, vertrouwenspersonen, enz.) omgegaan met ongewenst gedrag?**
  - a. Hoe reageren collega's en direct leidinggevenden op OG
  - b. Hoe worden slachtoffers opgevangen?
  - c. Wat is de rol van de leidinggevenden in situaties waar ongewenst gedrag voorkomt?
    - i. Hoe worden leidinggevenden voorbereid op deze situaties?
    - ii. Hoe worden leidinggevenden ondersteund in deze situaties?

- iii. Hoe pakken leidinggevenden ongewenst gedrag in de praktijk aan?
- d. Wat gebeurt er met de daders?
- e. Hoe ziet het “systeem” eruit van vertrouwenspersonen, klachtencommissies, geestelijk verzorgers etc.?
- f. Hoe functioneert het systeem van vertrouwenspersonen?
- g. Hoe functioneert de klachtenprocedure en klachtencommissie?
- h. Wat is de rol van de Koninklijke Marechaussee bij ongewenst gedrag?
- i. Hoe functioneren overige instanties die betrokken zijn bij het omgaan met en signaleren van ongewenst gedrag?
- j. Welke aanbevelingen en adviezen t.a.v. ongewenst gedrag zijn er door de Krijgsmacht zelf gedaan?

**4. Wat zijn verklarende dan wel bevorderende factoren van ongewenst gedrag, te relateren aan personeelsbeleid, bedrijfsvoering, organisatie, cultuur en leiderschap?**

- a. Zijn de volgende organisatiekenmerken een verklarende dan wel bevorderende factor voor ongewenst gedrag?
  - i. Feitelijke indicatoren (objectief):
    1. De organisatieopbouw van de Krijgsmacht (inclusief grote reorganisaties)
    2. Het personeelsbeleid en de personele samenstelling (demografie, etc)
    3. De aard van het werk, werkomstandigheden, ruimtelijke en fysieke kenmerken en tijdfactoren
    4. De kenmerken en de organisatie van de integriteit zorg
  - ii. Sociale- en belevingsindicatoren (subjectief):
    1. Het werkklimaat, werkbeleving en gedragsnormen (cultuur)
    2. De persoonlijke opvattingen, ervaringen en meningen over organisatiegedrag
    3. Patronen van leidinggeven, samenwerken en managementvaardigheden
    4. Personeelsbeleid en HRM, inclusief ontwikkelingsmogelijkheden en arbeidvoorwaarden
    5. De aandacht voor integriteit
- b. Zijn de volgende persoonskenmerken een verklarende dan wel bevorderende factor voor ongewenst gedrag?
  - i. Kenmerken van diegenen die te maken hebben gehad met ongewenst gedrag, waaronder slachtoffers
  - ii. Kenmerken van de daders

Gedurende het onderzoek zijn bovenstaande onderzoeksvragen in het volgende onderzoeksmodel ondergebracht dat de volgende twee verbanden aangeeft:

- Het verband tussen ‘harde’ organisatie kenmerken en werksfeer, normen en opvattingen van (de mensen binnen) de organisatie
- Het verband tussen werksfeer, normen en opvattingen van (de mensen binnen) de organisatie en het risico op voorkomen van ongewenst gedrag

De essentie van het onderzoeksmodel (dat op de volgende pagina is afgebeeld) is dat de factoren in de buitenste schil verklarend en beïnvloedend zijn op de indicatoren in de

middenschil. De indicatoren in de middenschil zijn op hun beurt verklarend en beïnvloedend op het risico van ongewenst gedrag binnen een organisatie.



## Definitie en beschrijving elementen

Binnen de genoemde vier invloedsvelden of –factoren wordt een aantal elementen onderscheiden, die een korte nadere omschrijving behoeven.

### *Structuren en systemen*

#### Organisatieopbouw

De omvang van de beschreven organisatie, de structuur van de organisatie onderscheiden naar lijn- en stafeenheden, de grootte van de eenheden en de hiërarchische opbouw (aantal lagen) van de gehele organisatie vormen de organisatieopbouw. Hierbij is het gebruikelijk in de naamgeving van de eenheden de functie terug te vinden. De grote reorganisatieprocessen, preluderend op een nieuwe opbouw, rekenen we om praktische redenen tevens hieronder.

De *control systemen* zijn een vertaling van het vigerende beleid in intern samenhangende (bijvoorbeeld financiën of HRM) verzamelingen normen, regels, procesbeschrijvingen enzovoort én daarbij behorende afspraken voor rapportering. Denk hierbij aan budgettering, personeelsformaties, enzovoort. De beheerssystemen houden de processen binnen de gekozen structuur en de output binnen de gewenste kaders.

De *organisatie van de integriteit* is een typisch voorbeeld van een hulpstructuur naast of binnen de hoofdstructuur. Hier o.a. de organisatie van de nevenfuncties, vertrouwenspersonen omvattende

### *Aard van het werk en werkomstandigheden*

#### Inhoud van het werk

Van belang is het werk per eenheid aan te duiden in termen als administratief, technisch, commercieel, fysiek uitvoerend, bedienend enzovoort. Bovendien zijn aanduidingen als repeterend, gestandaardiseerd, explorerend enzovoort van belang. Het gaat steeds over de primaire processen binnen een eenheid.

### Ruimtelijke tijdfactoren

Zijn sterk bepalend voor de fysieke omstandigheden waarin gewerkt wordt. De omvang en aankleding van woon- werk- en leefruimte vallen hieronder. Bij de tijdsfactoren gaat het om werktijden, maar ook om uitzendtermijnen en vakantieperioden én om werkroosters, wachtlijsten en dergelijke.

### Fysieke kenmerken

Betreffen de aard van het werk uitgedrukt in fysieke kenmerken als zittende, staande, lopende, tillende enzovoort werkzaamheden. Daarnaast zijn aanduidingen van de vereiste vaardigheden en de externe omstandigheden (temperatuur, buiten/binnen e.d.) van betekenis.

### **Leiderschap**

Over leiderschap zijn vele beschouwingen mogelijk. Op hoofdlijnen is de tweedeling in zakelijk/inhoudelijk leiderschap (ook wel taakgericht genoemd) enerzijds en sociaal leiderschap (mens- en samenwerkingsgericht) anderzijds van belang. Vanuit de vanzelfsprekendheid van zakelijk/inhoudelijk leiderschap is de aandacht voor groepsprocessen en het individuele acteren daarbinnen van grote betekenis. Inspireren en motiveren komen hierbij in zicht. De stijlpatronen van leiderschap kunnen variëren van autoritair via dwingend en overtuigend tot democratisch en empathisch leiderschap. Binnen ons onderzoek is naast de aandacht voor de primaire processen de aandacht voor de borging van integriteit in al zijn facetten een belangrijk punt.

### **Personeel of personele aspecten**

Omvatten zowel de feitelijke personele samenstelling als de activiteiten van de functie personeel (centraal en/of decentraal georganiseerd). De personele samenstelling kent vele doorsnedes als man/vrouw, burger militair, opleidingsniveau, enzovoort. Werving en selectie als personele activiteit zijn van direct e invloed op de personele samenstelling.

Door het vormgeven van opleiding en vorming wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van de (groepen) medewerkers met zowel een functioneel belang voor de organisatie zelf als een persoonlijk belang voor de betrokken medewerkers.

Arbeidsvoorwaarden zijn een omvangrijk werkkerrein voor de personeelsfunctie, waarbij zowel de primaire arbeidsvoorwaarden (beloning, werktijden) als secundaire arbeidsvoorwaarden (toelagen, opleidingsmogelijkheden, sociale begeleiding enzovoort) aan de orde zijn.

Hier is de integriteit een bijzondere activiteit waarbij enerzijds de aandacht voor de eerdergenoemde organisatie van de integriteit aan de orde is als anderzijds de sturing van de noodzakelijke processen (van normstelling tot ondersteuning van leidinggevenden en rapportering)

Alle bovengenoemde factoren en elementen beïnvloeden uiteindelijk het (ongewenst) gedrag in organisaties waarbij een aantal doelvariabelen te noemen is. Deze doelvariabelen vallen niet geheel samen met (ongewenst) organisatiegedrag maar zijn wel duidelijke indicatoren voor het (ongewenst) gedrag en de drijfveren van mensen in een werksituatie die een directe relatie hebben met gedrag. Zo spreken we in onze onderzoeksbenadering over werkklimaat, waarmee het sociale klimaat bedoeld wordt. Werksfeer door de onderlinge verhoudingen van de collega's in de eenheid en ook de stijl van leidinggeven door de direct leidinggevende zijn hier bepalend. Bij de werkbeleving hebben de persoonlijke drijfveren, ambities en appreciaties een belangrijke rol. De tevredenheid met het soort werk, de mogelijkheden tot ontplooiing en de mate van zelfstandigheid zijn hier de bepalende factoren.

In de *gedragsnormen* en *persoonlijke opvattingen* worden de deels persoonsgebonden waarden en overtuigingen getransformeerd naar de werksituatie. Deze transformatie staat dus onder invloed van de vier verklarende factoren al eerder genoemd. Normen over omgangsvormen en opvattingen over bijvoorbeeld de maatschappelijke betekenis van het leger zijn hier cruciaal.

**5. Wat zijn de beïnvloedingsmogelijkheden voor (omgaan met) ongewenst gedrag?**  
Zie conclusies en aanbevelingen

## 2.3 Onderzoeksmethoden

In dit onderzoek zijn op verschillende manieren gegevens verzameld. Er is een vragenlijst uitgezet onder werknemers van de krijgsmacht en de bestuursstaf. Hierbij is tevens een klein non-reponsonderzoek uitgevoerd. Verder zijn er, ter verdieping van de kwantitatieve gegevens, individuele en groepsinterviews gehouden met vertegenwoordigers van de verschillende defensieonderdelen. Voor beide werkwijzen worden hieronder de methoden van steekproeftrekking, dataverzameling en data-analyse kort toegelicht. Voor een beschrijving van de overige activiteiten ten behoeve van informatieverzameling door de leden van de Commissie zij verwezen naar Appendix 4.

### Het vragenlijstonderzoek

#### *Procedure*

Aangezien niet alle medewerkers van de krijgsmacht in de gelegenheid zijn een vragenlijst via het internet in te vullen (bijvoorbeeld personeel dat deelneemt aan buitenlandse missies), is besloten de dataverzameling door middel van een combinatie van een digitale én schriftelijke enquête uit te voeren. Er zijn pakketten samengesteld bestaande uit een schriftelijke vragenlijst, een portovrije antwoordenvolp, en een begeleidende brief met een unieke persoonlijke inlogcode voor de digitale vragenlijst, mocht respondent dat verkiezen. Uiteraard werd vertrouwelijkheid en anonimiteit gegarandeerd. Genoemde pakketten zijn in bulk aangeleverd bij defensie en van daaruit zijn ze geadresseerd en verstuurd naar de medewerkers die in de bruto steekproef opgenomen waren. Medewerkers zijn gestimuleerd de vragenlijst in te vullen doordat er aandacht aan het onderzoek is geschonken in het personeelsblad, via het intranet, en dergelijke. Een week voor sluiting van de dataverzameling is, nogmaals aan de gehele steekproef, een herhalingsoproep uitgegaan.

#### *Bruto en netto steekproef*

Er is een bruto steekproef getrokken van in totaal 13.047 werknemers, in de veronderstelling daarmee een voldoende grote steekproef te waarborgen. Het aantal vrouwen bij de krijgsmacht is 5.932; zij zijn allen benaderd om voldoende statistische power te bereiken voor het uitvoeren van analyses binnen de groep vrouwen. Voor de mannen is random een evenredige representatie van de populaties binnen de verschillende onderdelen getrokken met een bruto aantal van 7.115. Het responspercentage was 29%. Dit heeft geresulteerd in een netto steekproef van N=3.827. De respons is redelijk evenwichtig maar niet geheel gelijk verdeeld over de verschillende onderdelen, met de hoogste respons bij de bestuursstaf (voor mannen en vrouwen, respectievelijk, 39% en 37%) en de laagste bij de landmacht (23% en 28%). Naar rang is de respons nog iets schever verdeeld, met een percentage van 17% voor de manschappen, 48% voor de officieren en 44% voor de burgers. Vrouwen hebben met een percentage van 32% beter gerespondeerd dan mannen (29%). Om desondanks uitspraken te kunnen doen voor de krijgsmacht als geheel op basis van een, naar deze demografische kenmerken, representatieve steekproef, is in de analyses een weging gehanteerd per cel en op caseniveau voor sekse, rang (incl. burgers) en krijgsmachtonderdeel (zie Tabel I). De demografische kenmerken van de (ongewogen) netto steekproef zijn weergegeven in de Tabellen II en III)



### *Het non-responsonderzoek*

Om te kunnen achterhalen waarom mensen niet aan het onderzoek wilden meewerken is een digitaal non-responsonderzoek uitgezet onder een representatieve steekproef uit de bruto steekproef van 750 mensen. De vragenlijst bevatte enkele vragen over demografische gegevens en redenen voor non-respons. De respons op dit vragenlijstje was laag, namelijk 10%.

Hiervan bleek 59% (42 respondenten) de vragenlijst niet ingevuld en ingestuurd te hebben. Van deze 42 respondenten waren er uiteindelijk 36 bereid om vragen met betrekking tot de non-respons te beantwoorden. Van deze 36 personen is 56% man en 44% vrouw, 69% militair en 31% burger. Deze respondenten zijn ongeveer gelijk over de verschillende onderdelen verdeeld.

De respondenten is gevraagd naar de redenen om de vragenlijst niet in te vullen en/of niet in te sturen. De meest genoemde reden is het hebben van geen tijd of geen zin. Hierna volgt het niet hebben meegemaakt van ongewenst gedrag of ongewenst seksueel gedrag. Andere redenen zijn het denken dat er met de resultaten van het onderzoek toch niets gedaan wordt en het denken dat de gegevens niet anoniem verwerkt zullen worden. Vier respondenten geven aan niet te hebben meegedaan aan het onderzoek, omdat zij niet (meer) in dienst zijn bij Defensie (bv. door ontslag of gedetacheerd zijn). Drie respondenten (8%) noemen de redenen de laatste tijd teveel met enquêtes te worden lastig gevallen en het onderzoek zinloos te vinden. Tenslotte zijn er nog een aantal redenen die door een of twee respondenten genoemd worden: het wel aan het invullen van de vragenlijst begonnen zijn, maar voortijdig afgehaakt zijn, het onderwerp staat de respondent tegen, het idee hebben dat dergelijk onderzoek Defensie in een kwaad daglicht zet en van mening zijn dat de vragenlijst teveel op vrouwen gericht is.

### *Instrumentarium*

Er is een vragenlijst (zie bijlage 1) ontwikkeld, waarin is gevraagd naar persoons- en functiekenmerken, attitudes en meningen, werkbeleving en cultuurkenmerken, aard en omvang van ongewenste omgangsvormen en ondernomen stappen naar aanleiding van ongewenste omgangsvormen. Een en ander wordt hieronder kort toegelicht.

Er is een aantal **persoonskenmerken** bevraagd, zoals geslacht, leeftijd en burgerlijke staat. Daarnaast is naar een aantal **functiegerelateerde kenmerken** gevraagd, waaronder rang, periode werkzaam bij defensie, contractsoort (Beroeps Bepaalde Tijd of Beroeps Onbepaalde Tijd), of men een leidinggevende functie had en in hoeverre men contact heeft met vrouwelijke collega's.

De respondenten is vervolgens gevraagd bij uiteenlopende uitspraken over de organisatie en de organisatiecultuur aan te geven in hoeverre deze opgaan voor hun onderdeel of afdeling. Op de itemscores zijn factoranalyses en betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd, met als resultaat:

- zeven schalen voor **organisatiekenmerken**: sociaal leiderschap, stijl en patronen van leiderschap, aandacht voor integriteit (van leidinggevendenden), werkomstandigheden (fysieke kenmerken/ruimtelijke factoren), integriteitszorg, arbeidsvoorwaarden en ontwikkelingsmogelijkheden<sup>1</sup>, en daarnaast een schaal werkbeleving;
- een zestal schalen voor **sociale verhoudingen**: groepscohesie, samenwerking met seksuele minderheden (i.e. vrouwen en homoseksuelen), pestcultuur, gebruik van genotsmiddelen,

---

<sup>1</sup> Zie Von Bergh, Sandfort en Vanwesenbeeck (2000) en Vennix en Van Delft (1993).

tolerant klimaat t.a.v. ongewenst seksueel gedrag, en tolerantie van leidinggevendenden t.o.v. vrouwenonvriendelijkheid en homonegativiteit;

Voor al deze schalen is de betrouwbaarheid (Cronbach's alpha) afdoende ( $>.7$ ). Voor de samenstelling van de schalen en de gemiddelde itemscores wordt verwezen naar tabel I.1 en I.2 in bijlage 6.

Vervolgens is de mate van **sociale steun** gemeten met behulp van de Sociale Steun Lijst (van Sonderen, 1991), resulterend in een drietal schalen: ondersteuning in alledaagse situaties, ondersteuning in problematische situaties, en 'negatieve' ondersteuning, zoals in de steek gelaten worden en tegengewerkt worden (zie tabel I.3 in bijlage 6). Sociale steun en sociale verhoudingen vormen samen het concept werkklimaat. Daarnaast is voor uiteenlopende specifieke gedragingen (bijvoorbeeld roddelen, handtastelijkheden, klikken) gevraagd in hoeverre men van mening is dat deze acceptabel zijn binnen het werk bij de krijgsmacht. Deze zijn op itemniveau verwerkt. Tot slot is nog een viertal vragen voorgelegd over het voorkomen van discriminatie naar sekse, huidskleur, geloofsovertuiging en seksuele geaardheid. Deze vragen, met uitzondering van discriminatie met seksuele geaardheid, zijn afkomstig uit de Nationale Enquete Arbeidsomstandigheden (Van den Bossche, Hupkens, De Ree & Smulders, 2006). Ook deze zijn op itemniveau verwerkt.

Informatie over de **eigen ervaring met omgangsvormen** is op uiteenlopende wijzen bevraagd.

- **ongewenste ervaringen**, bevraagd met een viertal items uit de Nationale Enquete Arbeidsomstandigheden (Van den Bossche et al., 2006): ongewenste seksuele aandacht, intimidatie, lichamelijk geweld en pesten;

- **ontgroening**: gevraagd is naar het bijgewoond hebben, zelf deelgenomen hebben en zelf doelwit zijn geweest. Ook is gevraagd naar de mate waarin men zich aan dergelijk gedrag stoort dan wel er persoonlijk last van heeft gehad;

- **pestgedrag oftewel 'mobbing'**, bevraagd met behulp van de Leidse Mobbing Scale II van Hubert en Furda (1996) en de Leymann Inventory of Psychological Terror (Hubert, 1996), resulterend in vijf subschalen: buitensluiten, pesten via het werk, pesten via het privé-leven, grof gedrag en directe agressie. Er werd gevraagd naar de frequentie (nooit, zelden, minimaal één keer per maand, minimaal één keer per week, dagelijks) en naar de mate waarin men er subjectief last van had (helemaal geen, beetje, redelijk wat, veel, heel veel last);

- **ongewenst seksueel gedrag**, bevraagd met behulp van een Nederlandse bewerking van de Sexual Experience Questionnaire (Fitzgerald et al., 1995) (zie ook Von Bergh et al., 2000 voor informatie over de bewerking van de lijst), resulterend in twee schalen: ongewenste seksuele aandacht en seksuele dwang. Ook hier konden de respondenten aangeven hoe vaak men deze gedragingen zelf had meegemaakt (nooit, een enkele keer, meerdere keren, regelmatig, vaak) en, indien meegemaakt, in welke mate men daar last van had (van 'helemaal geen last' tot 'heel veel last').

Voor samenstelling en psychometrische kwaliteiten van de schalen wordt verwezen naar tabellen I.4 en I.5 in bijlage 6.

Tot slot is, alleen aan degenen die één of meerdere ervaringen met ongewenst gedrag hadden bij defensie, een aantal vragen gesteld over de **pleger(s)** en over de **ondernomen stappen** naar aanleiding van deze ervaringen en de redenen om niets te ondernemen, en over de (eventuele) **reacties/opvang** naar aanleiding van ongewenst gedrag.

### *Statistische analyses*

Allereerst zijn de frequenties bekeken waarin de verschillende vormen van ongewenst gedrag gerapporteerd zijn, waarbij steeds onderscheid is gemaakt naar sekse en krijgsmachtonderdeel. Bij het aangeven van de percentages mannen en vrouwen die vormen van ongewenst gedrag hebben meegemaakt zijn criteria van frequentie en mate van subjectieve last aangehouden. Voor buitensluiting, pesten via werk, pesten via privé-leven en grof gedrag is als criterium gehanteerd: minstens wekelijks meegemaakt (in de afgelopen zes maanden) en minstens redelijk wat last. Voor direct geweld, ongewenste seksuele aandacht en seksuele dwang is als criterium gehanteerd: minstens een keer meegemaakt (in de afgelopen twee jaar) en minstens redelijk wat subjectieve last. Voor de berekening van verschillen tussen de seksen en tussen de krijgsmachtonderdelen is steeds een significantie criterium van  $p < .01$  gehanteerd. Ten behoeve van de benchmark van ongewenst gedrag binnen de krijgsmacht, zijn de scores op ongewenste gedragingen vergeleken met de resultaten van andere (inter)nationale studies waarin hetzelfde instrumentarium is gebruikt.

Vervolgens zijn de verschillende maten voor de ervaring van ongewenst gedrag biviaat gerelateerd aan persoonskenmerken, organisatiekenmerken en cultuurkenmerken. Voor de verschillende vormen van ongewenst gedrag zijn tevens de plegers, de ondernomen stappen, het effect daarvan en de reacties van leidinggevend en andere betrokken personen beschreven. Men kreeg deze vragen voorgelegd als men op één van de vragen naar ongewenst gedrag had aangegeven dat te hebben meegemaakt én daar minstens een beetje last van te hebben ondervonden. Als er meerdere incidenten waren geweest, werd men verzocht de vragen te beantwoorden op basis van het vervelendste incident.

Om verschillen tussen groepen aan te kunnen geven is gebruik gemaakt van  $\chi^2$ -toetsen, t-toetsen en ANOVA's met Bonferroni post-hoc tests. Bij vragen waar meerdere antwoorden mogelijk waren (m.n. in hoofdstuk 4) is niet getoetst, maar zijn de meest opvallende percentages beschreven. Groepen met een kleine n zijn buiten beschouwing gelaten. Voor details wordt daar verwezen naar de tabellen in de bijlage.

Overall is voor de vaststelling van significant verschil de 1% toevalsmarge aangehouden. Tot slot zijn op de twee belangrijkste 'afhankelijke' variabelen, de totaalscores op pestgedrag en op ongewenst seksueel gedrag, regressie-analyses uitgevoerd. Persoonskenmerken, organisatiekenmerken, werkbeleving en werkklimaat zijn hier als 'onafhankelijke' variabelen meegenomen, maar niet nadat tests aangaven dat van multicollineariteit geen sprake was. Conform de richtlijn van Nooij (1995) zijn variabelen verwijderd als zij een correlatie hoger dan 0.7 vertoonden met één van de andere variabelen.

### **Representativiteit**

De bevindingen en conclusies zijn – behalve door middel van interviews - tot stand gekomen door middel van schriftelijke bevraging van zo'n 4000 werknemers bij de Nederlandse krijgsmacht waar, in totaal, ruim 53.000 mensen werkzaam zijn. In het schriftelijke vragenlijstonderzoek is een respons van bijna 30% behaald. In een onderzoek als het onderhavige is de vraag aan de orde in hoeverre de bevroegde groep representatief is voor de gehele populatie waarover uitspraken worden gedaan. Op enkele belangrijke terreinen zoals op het punt van de verschillende krijgsmachtonderdelen en de rang van de bevroegden, is op basis van gerichte werving en beperkte statistische weging representativiteit behaald. Het blijft echter onzeker in hoeverre de netto steekproef representatief is voor de gehele populatie in termen van het primaire onderwerp van studie: ervaringen met ongewenste omgangsvormen. Het is immers mogelijk dat er sprake is van een respons-bias in de zin dat degenen met negatieve ervaringen eerder geneigd zijn aan dergelijk onderzoek deel te nemen

dan anderen. Evenzogoed kan echter betoogd worden dat negatieve ervaringen, zeker als die relatief ernstig zijn, de bereidheid daarvan kennis te geven juist verminderen. Zeker als men niet geheel overtuigd is van het anonieme karakter van het onderzoek, zou men negatieve ervaringen wellicht liever niet openbaar maken. Het is niet mogelijk zekerheid te krijgen over de richting waarin er eventueel sprake is van een respons-bias. Ook het non-responsonderzoek geeft geen uitsluitsel in deze. Het aantal non-responders dat aangeeft niet mee te hebben gedaan omdat zij geen negatieve ervaringen hebben (een aanwijzing voor de overrepresentatie van slachtoffers) is weliswaar iets hoger dan het aantal dat vreest voor de anonimiteit (een aanwijzing voor het tegendeel), maar deze aantallen zijn beide zo laag dat er geen zwaarwegende consequenties aan verbonden kunnen worden.

Al bij al kan over de representativiteit geconcludeerd worden dat die, waar het enkele formele kenmerken van de respondenten zoals sekse, rang en krijgsmachtonderdeel betreft, uitstekend is. Waar de respons op deze punten een enigszins scheve verdeling liet zien, kon representativiteit door middel van statistische weging worden gerealiseerd. De respons was evenwichtig genoeg en het responspercentage van 29% beslist hoog genoeg om dit te bewerkstelligen. Waar het representativiteit in termen van ervaringen met ongewenst gedrag betreft kent dit onderzoek dezelfde onzekerheid als alle zelfrapportage onderzoek over gevoelige onderwerpen.

Tabel I Responspercentages naar krijgsmachtonderdeel, rang en sekse

In steekproef	CLAS		CLSK		CZSK		KMar		Bestuursstaf			Totaal
	m	v	m	v	m	v	m	v	m	v		
manschappen	10	22	18	22	13	17	25	25	0	25	0	17%
burgers laag	22	21	44	29	11	25	0	17	0	16	0	22%
onderofficieren	31	33	27	35	44	148	29	32	27	0	27	35%
burgers midden	30	30	38	37	26	39	30	30	15	24	15	30%
officieren	40	51	35	54	57	57	54	55	47	70	47	48%
burgers hoog	29	38	67	36	60	65	53	49	41	49	41	44%
	23%	28%	27%	35%	29%	35%	31%	31%	39%	37%	39%	
Ongew. aantal	669	680	291	350	367	427	258	260	138	129	138	3569

**Tabel II Persoonsgerelateerde kenmerken van de steekproef (ongewogen)**

	<b>Man</b>	<b>Vrouw</b>
	(n = 1758)	(n = 1900)
<b>Leeftijd</b>		
Minimum (in jaren)	17	17
Maximum (in jaren)	64	63
gemiddeld	38,56	32,95
standaard deviatie	11,24	10,02
<b>Partnerstatus</b>		
alleenstaand	15,23%	23,76%
partner, niet samenwonend	9,47%	14,31%
partner, samenwonend	18,20%	28,67%
partner, getrouwd	57,10%	33,26%
<b>Opleiding</b>		
geen	0,46%	0,11%
lager onderwijs	0,69%	0,16%
lager algemeen of beroepsonderwijs	8,84%	3,45%
middelbaar algemeen of beroepsonderwijs	52,84%	52,15%
voortgezet onderwijs	11,88%	14,87%
hoger beroeps- of wetenschappelijk onderwijs	25,19%	29,16%
anders	0,11%	0,11%
<b>Etniciteit</b>		
Nederlands	97,31%	96,35%
ander West-Europees land	0,11%	0,11%
Antilliaans	0,06%	0,42%
Indonesisch	0,91%	0,90%
Marokkaans	0,00%	0,11%
Moluks	0,29%	0,37%
Surinaams	0,40%	0,58%
Turks	0,06%	0,11%
anders	0,51%	0,58%
<b>Seksuele voorkeur</b>		
uitsluitend heteroseksueel	96,47%	87,56%
niet uitsluitend heteroseksueel	3,53%	12,44%

**Tabel III Werkgerelateerde kenmerken van de steekproef (ongewogen)**

	<b>Man</b>	<b>Vrouw</b>
	(n = 1758)	(n = 1900)
<b>Functie</b>		
burger	16,63%	64,74%
militair	83,37%	35,26%
<b>Rang militairen</b>		
opper- of vlagofficier	0,85%	0,16%
hoofdofficier	12,81%	6,16%
subalterne of Junior officier	11,90%	10,42%
onderofficier	37,98%	19,26%
korporaal	9,74%	14,26%
manschappen	9,79%	14,11%
<b>Schaal burgers</b>		
1 t/m 4	3,59%	6,11%
5 t/m 8	5,64%	19,26%
9 of hoger	7,06%	9,58%
<b>Krijgsmachtonderdeel</b>		
Commando Landstrijdmachten	38,60%	36,08%
Commando Luchstrijdmachten	16,65%	18,57%
Commando Zeestrijdmachten	20,92%	22,52%
Koninklijke Marechaussee	14,77%	14,03%
Bestuursstaf	7,98%	6,86%
anders	1,08%	1,95%
<b>Soort functie</b>		
operationeel	34,97%	18,86%
staf	21,47%	18,96%
ondersteunend	15,91%	29,70%
opleiding	10,93%	5,82%
logistiek	11,96%	16,24%
anders	4,75%	10,42%
<b>Aantal jaren in dienst bij krijgsmacht</b>		
minimum	0	0
maximum	42,5	39,0
gemiddeld	18,12	10,51
standaard deviatie	11,22	8,33
<b>Leidinggevend</b>		
ja	47,91%	23,40%
nee	52,09%	76,60%

## 2.4 Individuele en groepsinterviews

In de eerste fase zijn 24 individuele interviews gevoerd met de sleutelfiguren binnen het Ministerie van Defensie.

Organisatieonderdeel	Aantal geïnterviewden
Bestuursstaf	9
CLAS	5
CLSK	4
CZSK	4
Kmar	5
CDC	3

Totaal	24
--------	----

*Individuele interviews fase 1*

De onderzoekers hebben in de tweede fase 54 groepsinterviews gehouden binnen alle krijgsmachtonderdelen en de bestuursstaf. Een groep bestond uit vijf personen. De groepen waren samengesteld naar rang en geslacht. Er zijn zowel gemengde groepen als homogene groepen geweest. De rang binnen de groepen was altijd hetzelfde.

Organisatieonderdeel	Aantal groepsinterviews
Bestuursstaf	4
CLAS	18
CLSK	12
CZSK	12
Kmar	8

Totaal	54
--------	----

*Groepsinterviews fase 2*

In de tweede fase hebben ook nog 42 individuele interviews plaatsgevonden. Deze interviews vonden plaats met medewerkers van Defensie die vanuit hun functie betrokken zijn bij integriteit, diversiteit en handhaving.



Organisatieonderdeel	Aantal geïnterviewden
Bureau Integriteit	2
Centrale en lokale vertrouwenspersonen	10
Geestelijke verzorging	6
Vakbonden	5
HDP	2
Juridische Zaken	1
Audit Dienst	2
Commandanten recente uitzending	2
Opleidings- en trainingscommandanten	4
Commandanten Werving en Selectie	4
Diversiteitorganisaties	3
Programma de "Juiste Koers"	1
<b>Totaal</b>	<b>42</b>

*Individuele interviews fase 2*

## 2.5 Structuur enquête

De enquête voor het kwantitatieve onderzoek kende de volgende onderzoeksthema's en structuur.

De volledige vragenlijst is weergegeven in bijlage 1, Methodes van onderzoek.

- Vragen over het werk
  - Inhoud en plaats van het werk
  - Werkbeleving en werkklimaat
  - Cultuur
  - Integriteit
  - Leiderschap
  - Personeelsbeleid en HRM
- Vragen over het onderdeel / afdeling waar wordt gewerkt
- Vragen over persoonlijke ervaringen met omgangsvormen
- Algemene vragen
- Voor degenen die ering hebben met ongewenst gedrag: vragen over kenmerken van ongewenst gedrag of ongewenst seksueel gedrag

## 2.6 Structuur interviews

Onderstaand wordt de structuur van de interviews beschreven. Een volledige weergave van de vragenlijst is weergegeven in bijlage 1, Methodes van onderzoek.

### **Wat zijn de organisatiekenmerken (feitelijke indicatoren (objectief))**

1. Aard van het werk

### **Wat zijn de Sociale- en belevingsindicatoren (subjectief)**

2. Werkklimaat en werkbeleving
3. Gedragsnormen (cultuur)
4. Wat zijn patronen van samenwerken, leidinggeven en managementvaardigheden
5. Hoe zijn personeelsbeleid en HRM, inclusief ontwikkelingsmogelijkheden en arbeidvoorwaarden

### **Wat wordt op de “werkvloer” verstaan onder ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht?**

6. *Wat verstaan jullie onder ongewenst gedrag?*
7. *Waar ligt de grens van ongewenst gedrag en wie bepaalt dit?*

### **Welk soort ongewenst gedrag is toelaatbaar/acceptabel?**

8. *Welke van de volgende zaken is bij jullie onderdeel acceptabel (Ja/Nee)*
9. *Wat zijn in jullie ogen de oorzaken / risicofactoren van ongewenst gedrag?*

### **Hoe gaat de Krijgsmacht om met ongewenst gedrag?**

10. *Hoe reageren collega's en direct leidinggevenden op OG*
11. *Hoe wordt omgegaan met mensen die ongewenst gedrag ter sprake brengen?  
En wat zijn de gevolgen?*
12. *Wat gebeurt er met slachtoffers (bijvoorbeeld: opvang, consequenties voor de loopbaan)?*
13. *Wat gebeurt er met mensen die ongewenst gedrag vertonen (bijvoorbeeld: consequenties voor loopbaan)*
14. *Wat is de rol van de leidinggevenden in situaties waar ongewenst gedrag voorkomt?*
15. *Hoe ziet het “systeem” eruit van vertrouwenspersonen, klachtencommissies, geestelijk verzorgers etc.*

### **Tot slot**

16. *Welke opmerkingen / aanvullingen / verbeteringen wil je nog kwijt?*

## 2.7 Opzet van het onderzoek naar omgangsvormen op de Tjerk Hiddes

Antwoord op de in paragraaf 2 van deze bijlage geformuleerde onderzoeksvragen is op drie manieren verkregen:

- Een kwantitatief vragenlijstonderzoek dat is afgenomen via internet. Het vragenlijstonderzoek was gericht op incidentie, aard en ernst van ongewenste omgangsvormen en ongewenst seksueel gedrag. Alle 461 oud bemanningsleden<sup>2</sup> die de afgelopen drie jaar op de Tjerk Hiddes hebben gevaren zijn uitgenodigd om aan het kwantitatieve onderzoek deel te nemen. In totaal hebben 216 (187 mannen en 29 vrouwen) aan het onderzoek meegewerkt, een respons van 47%<sup>3</sup>. Voor een overzicht van enkele demografische kenmerken van de steekproef zij verwezen naar tabel 8.1 in de bijlagen.
- Een kwalitatief onderzoek door middel van 27 interviews, afgenomen aan de hand van een topiclijst. In de interviews werd dieper ingegaan op de omgangsvormen en cultuur op de Tjerk Hiddes. Aan de orde kwamen onder andere geschreven en ongeschreven regels ten aanzien van omgangsvormen, grenzen in gedrag en hoe daarmee om te gaan, omgangsvormen tussen mannen en vrouwen en knelpunten daarbij, de procedures bij incidenten en risicofactoren, en het incident dat gemeld is door ‘Anja’. Ook is gevraagd naar aanbevelingen ter voorkóming van ongewenst gedrag.
- Een feitenonderzoek rondom de melding van het incident, gebaseerd op ondermeer de documenten die zijn aangeleverd door de Defensietop.

---

<sup>2</sup> Het M-fregat de Hr.Ms. Tjerk Hiddes is in maart 2006 overgedragen aan de Chileense marine. De respondenten zijn derhalve allen oud-medewerkers van het fregat.

<sup>3</sup> Het aantal vrouwen bedroeg 13% van het totale aantal respondenten; dit komt overeen met het percentage vrouwen dat deel uitmaakt van de totale bemanning van de Tjerk Hiddes (i.e. 14%). Een respons van 47% is hoog in vergelijking met ander soortgelijk onderzoek.



## **Appendix 3**

### **ORGANISATIE MINISTERIE VAN DEFENSIE**

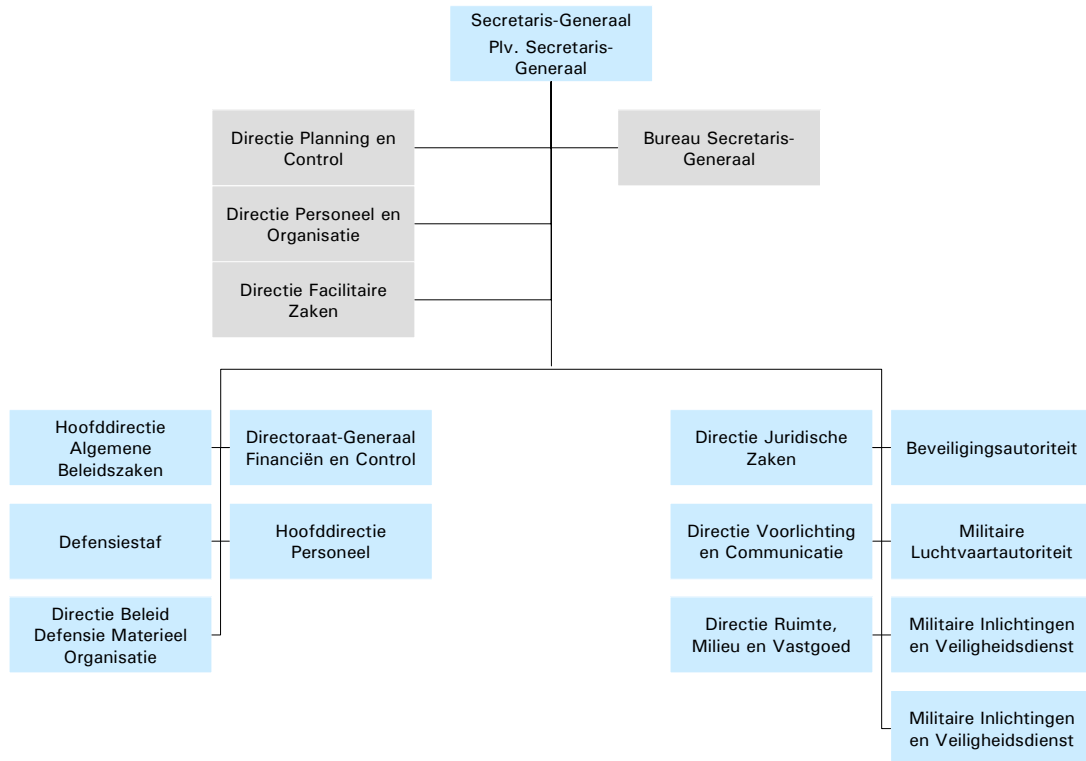
#### Inhoud

- 3.1 Organogrammen Ministerie van Defensie
- 3.2 Organisatieopbouw
- 3.3 Aard van het werk

### 3.1 Organogrammen Ministerie van Defensie

#### De Bestuursstaf

De Bestuursstaf ondersteunt de bewindslieden bij de besturing van de organisatie en adviseert hen als lid van het kabinet. De secretaris-generaal geeft leiding aan de Bestuursstaf. In onderstaand organogram is de Bestuursstaf opgetekend:



Om redenen van overzichtelijkheid zijn de stafafdelingen van de bestuursstaf (lichtgrijs van kleur) niet in het algemene defensie organogram in hoofdstuk 2 opgenomen.

De belangrijkste taken van de Bestuursstaf zijn:

- Adviseren van de bewindslieden
- Aansturen van CLAS, CZSK, CLSK en KMar
- Vormgeven van beleidskaders voor Operationele Commando's, Commando Dienstencentra en Defensie Materieel Organisatie

De Commandant der Strijdkrachten (CDS) stuurt vanuit de Bestuursstaf de Operationele Commando's aan en is de eerst verantwoordelijke voor de uitvoering van militaire operaties. Een uitzondering hierop is de aansturing van de KMar die door de secretaris-generaal wordt aangestuurd.

Het belangrijkste instrument voor de besturing van het Ministerie van Defensie is de Beleids-, Plannings- en Begrotingsprocedure (BPB-procedure). Deze procedure vertaalt zich in:

- Beleidsvisie: samenstel van beleidsrichtlijnen waarmee jaarlijks de richting van het defensiebeleid en defensieorganisatie worden vormgegeven
- Defensieplan: vertaling van de beleidsvisie in concrete activiteiten
- Begroting: concretisering van de beleidsvisie en defensieplan in de beleidsagenda en vertaling naar de begroting
- Verantwoording: maandelijkse verantwoording richting het Departementaal Beraad en Politiek Beraad
- Beleidsadviezen: advisering van de bewindslieden

### **Commando Landstrijdkrachten (CLAS)**

Het CLAS is de grootste van de Operationele Commando's en komt voort uit de vroegere Koninklijke Landmacht.

De missie van het CLAS luidt:

*“De Landmacht, onmisbaar in onze krijgsmacht, zorgt in internationaal verband voor de verdediging van ons land en het bondgenootschappelijke grondgebied. Zij levert daarnaast wereldwijd een bijdrage aan vrede, veiligheid en stabiliteit. Deze kan bestaan uit crisisbeheersing, humanitaire hulp en rampenbestrijding.*

*Flexibel en slagvaardig, staat zij er voor om op de kortst mogelijke termijn de haar gevraagde inspanning te leveren. Zij beschikt over effectieve gevechtskracht, efficiënte logistiek, modern en hoogwaardig materieel en steunt op de gemeenschappelijke inzet van militairen, burgerpersoneel en reservisten.*

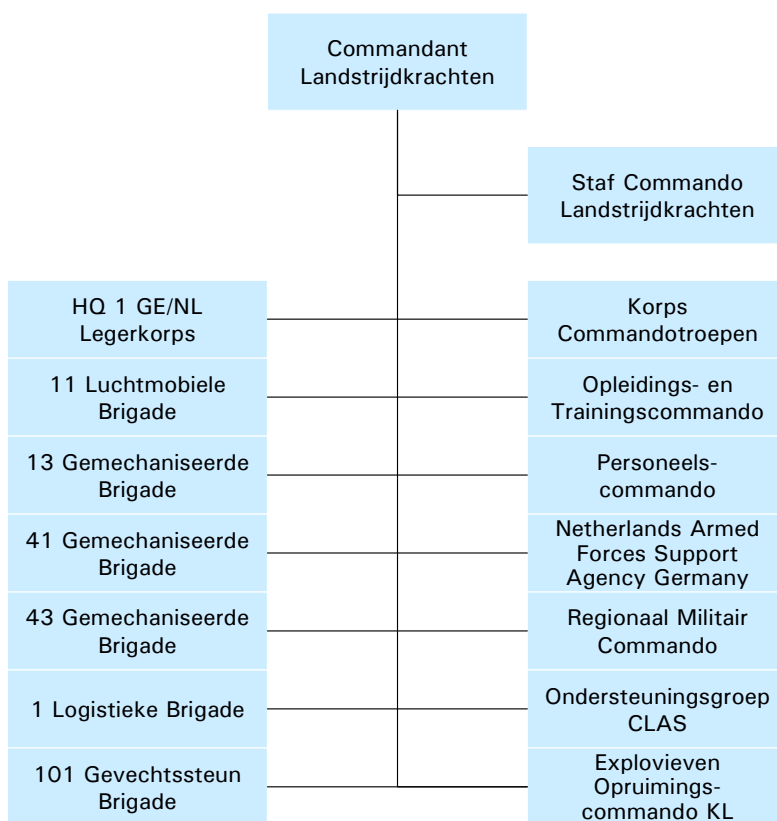
*Het succes van de operationele inzet van onze Landmacht wordt vooral bepaald door de combinatie van individuele kwaliteiten en teamwork. Het leiderschap is gebaseerd op wederzijds vertrouwen en zelfstandig handelen. Kenmerkend zijn verder kameraadschap, mentale en fysieke gehardheid, en discipline.*

*Zij staat borg voor een goede personeelszorg, met speciale aandacht voor degenen die worden uitgezonden en hun thuisfront. Bovendien biedt zij een breed scala aan ontplooiings-mogelijkheden en een uitstekend pakket opleidingen. Daarom is de Landmacht een aantrekkelijke werkgever.*

*De Koninklijke Landmacht streeft er naar een gewaardeerd deel van de Nederlandse samenleving te zijn, door de wijze waarop zij haar taken uitvoert, de openheid die zij betracht en de bijdragen die zij op vele terreinen levert.”*

De hoofdtaken zijn direct afgeleid van de belangrijkste doelstellingen van het Ministerie van Defensie.

Het CLAS is georganiseerd rondom een aantal brigades. Een brigade is een effectieve combinatie van alle wapensystemen. Deze brigades zijn de belangrijkste eenheden binnen het CLAS en vormen het hart van de operatiën.



### **Commando Zeestrijdkrachten (CZSK)**

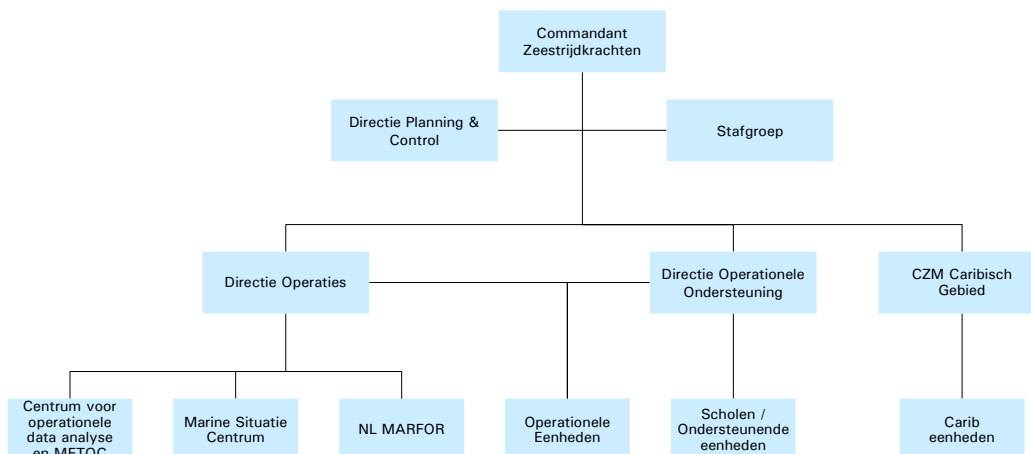
De CZSK is de nieuwe benaming voor de Koninklijke Marine, het oudste onderdeel van de Nederlandse Krijgsmacht.

De missie van het CZSK luidt:

*”Het CZSK levert inzetgerede, maritieme enkelvoudige of samengestelde eenheden, die door de CDS zelfstandig, joint of combined kunnen worden ingezet ten behoeve van de drie hoofdtaken van de Krijgsmacht.”*

Het CSZK realiseert in eerste instantie inzetgerede eenheden (basismodules). Daarmee kan een scala aan samengestelde eenheden worden gevormd tot het maximum van een Maritiem Expeditionaire Taakgroep. Dit product is een vervlechting van de vloot en het Korps Mariniers. De organisatie van het CZSK ziet er als volgt uit





In dit organogram zijn de organisaties van de kustwacht en hydrografie niet opgenomen.

### **Commando Luchtmacht (CLSK)**

Het CLSK is de nieuwe benaming voor de Koninklijke Luchtmacht, het jongste onderdeel van de Nederlandse Krijgsmacht.

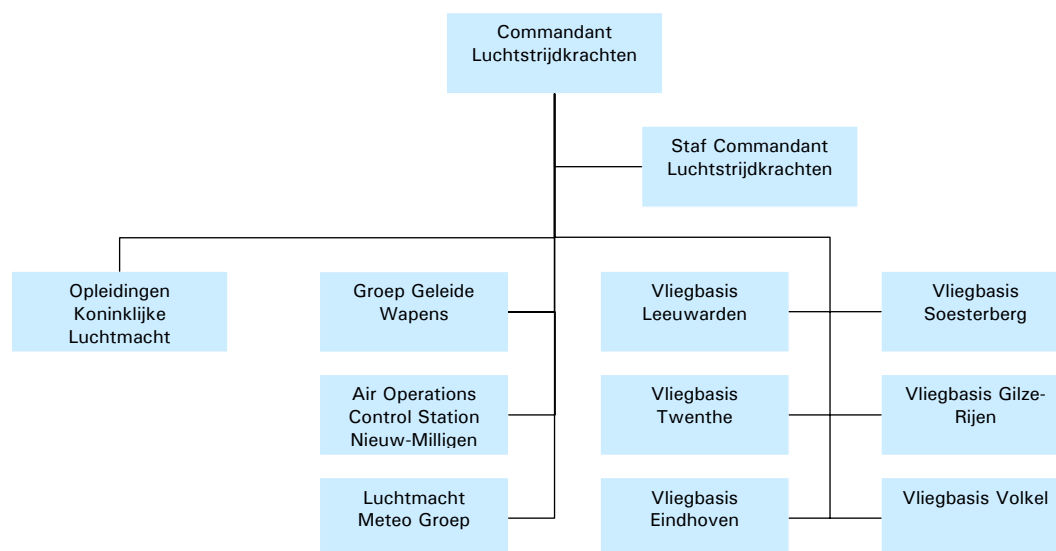
De missie van het CLSK luidt:

*“De Koninklijke Luchtmacht levert slagkracht in de vorm van Airpower waar en wanneer de samenleving dit verlangt. Met onze wapensystemen domineren wij het luchtruim en creëren daarmee vrijheid van handelen voor operaties vanuit de lucht, te land en ter zee. Samen met onze bondgenoten en de andere krijgsmachtdelen voeren wij crisisbeheersings- en humanitaire operaties uit. Door te dreigen met inzet of zonedig door daadwerkelijke inzet dragen wij bij aan het behoud van de internationale rechtsorde. Wij staan voor de beschikbaarheid en inzetbaarheid van al ons personeel en al onze middelen.”*

De taken van het CLSK zijn direct afgeleid van de belangrijkste doelstellingen van het Ministerie van Defensie en zullen hier niet worden herhaald.

Het product van het CLSK heet Airpower. Dit komt tot stand door samenwerking tussen de verschillende onderdelen van de luchtmacht. Naast de mensen zelf zijn hier jachtvliegtuigen, diverse andere wapensystemen, zoals gevechts- en transporthelikopters, grond-lucht geleide wapens, transport – en tankvliegtuigen en diverse ondersteunende systemen bij betrokken.

De organisatie van het CLSK ziet er als volgt uit:



Omwille van de duidelijkheid zijn enkele stafafdelingen in dit organogram weggelaten.

### **De Koninklijke Marechaussee**

De Koninklijke Marechaussee is een politieorganisatie met een militaire status. Het is een organisatie met een gevarieerd takenpakket in zowel de civiele als in de militaire dienstverlening. Sinds 1998 is de Koninklijke Marechaussee een zelfstandig krijgsmachtonderdeel en maakt hiermee dus deel uit van het Ministerie van Defensie. Echter, circa 80% van de taken worden uitgevoerd in opdracht van andere ministeries.

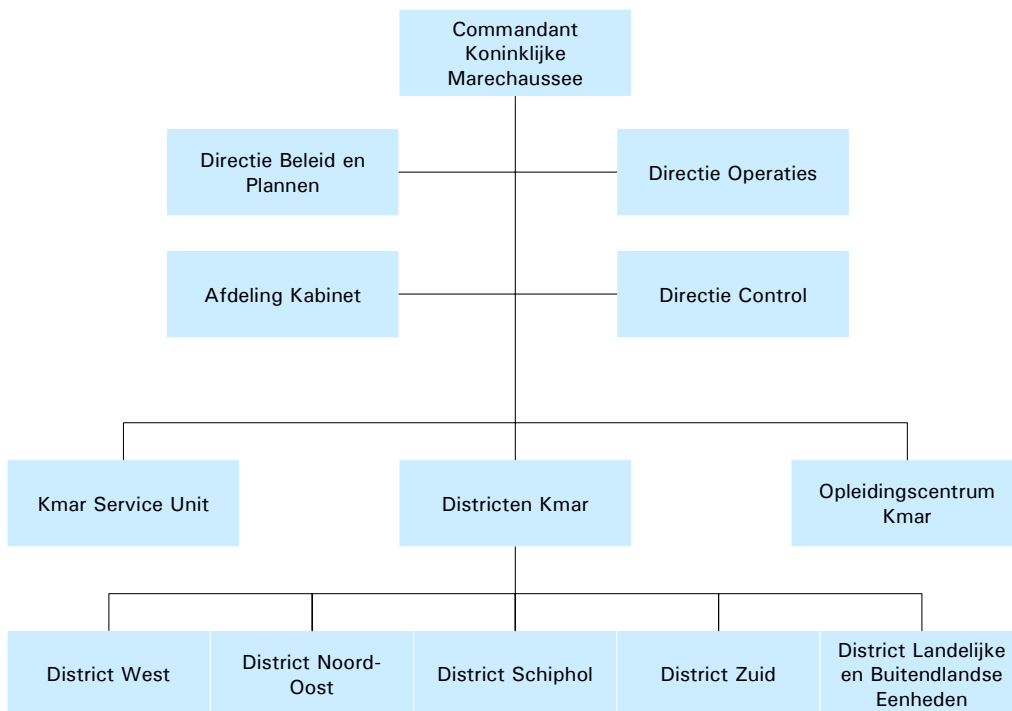
De missie van de KMar luidt:

*“Binnen de Nederlandse samenleving en voor een deel binnen de Defensie-organisatie heeft de Koninklijke Marechaussee tot doel ”in ondergeschiktheid aan het bevoegd gezag en in overeenstemming met de geldende rechtsregels rechtsreeks te zorgen voor het opgedragen aandeel in de daadwerkelijke handhaving van de rechtsorde en het verlenen van hulp aan hen die deze behoeven, alsmede het leveren van een bijdrage aan de effectiviteit van de krijgsmacht”.*”

De belangrijkste taken van de Koninklijke Marechaussee zijn:

- Beveiliging
- Politietaken burgerluchtvaartterreinen
- Politietaken Defensie
- Assistentieverlening, bijstand en samenwerking
- Handhaving vreemdelingenwetgeving
  - Grensbewaking
  - Mobiel Toezicht Vreemdelingen
  - Ondersteuning asielprocedure
- Recherchetaken
- Civiele vredes- en internationale taken

In Nederland zijn de marechaussees werkzaam in vijf districten, te weten district West, district Noord-Oost en district Zuid, district Schiphol en district Landelijke en Buitenlandse eenheden (Centrale Justitiële Dienst, de Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten en de Sectie Controle Opslag en Vervoer Gevaarlijke Stoffen). Daarnaast is in Apeldoorn het Landelijk Opleidings- en Kenniscentrum Koninklijke Marechaussee gevestigd.



### Defensie Materieel Organisatie en Commando Diensten Centra

De Defensie Materieel Organisatie en het Commando Diensten Centra zijn twee grote ondersteunende eenheden binnen het Ministerie van Defensie. Omdat deze Defensieonderdelen buiten het bereik van het onderzoek vallen, zijn ze hier niet beschreven.

### 3.2 Organisatieopbouw

Het Ministerie van Defensie is één van de grootste werkgevers in Nederland en haar Defensieonderdelen zijn op hun beurt ook zeer grote bedrijven. De aantallen medewerkers per onderzocht Defensieonderdeel zijn (bron: Ministerie van Defensie / 1-2-2006):

Defensieonderdeel	Aantal Medewerkers
Bestuursstaf	1.478
Commando Landstrijdkrachten	25.325
Commando Zeestrijdkrachten	10.967
Commando Luchtstrijdkrachten	9.214
Koninklijke Marechaussee	6.470

#### *De Bestuursstaf*

De Bestuursstaf is met 1478 medewerkers het kleinste Defensieonderdeel. De Bestuursstaf is opgedeeld in 12 onderdelen en vier stafafdelingen (zie organogram in 3.1). Eén van de onderdelen die formeel wel onderdeel uitmaakt van de Bestuursstaf, de Militaire Inlichtingen en Veiligheidsdienst (MIVD), is buiten beschouwing gelaten in de analyses.

Onderstaande tabel geeft het aantal managementlagen in de organisatie weer en de spreiding van het aantal mensen per afdeling.

Organisatie niveau	Naam	Indicatie aantal medewerkers	Leidinggevende
1	Hoofddirectie	100-400	Directeur Generaal
2	Directie	20-50	Directeur
3	Afdeling	15	Afdelingsmanager
4	Medewerker	1	-

De onderdelen bestaan uit maximaal 4 organisatieniveaus met drie managementlagen. In circa de helft van de onderdelen zijn er slechts twee managementlagen. Daarnaast zijn de onderdelen, directies en afdelingen relatief klein, waardoor de functionele lijnen kort zijn.

#### *Commando Landstrijdkrachten*

Het CLAS is het grootste Defensieonderdeel met 25.325 medewerker. Zij zijn werkzaam in 14 onderdelen waarvan de grootste de brigades zijn (zie organogram in 3.1). Een brigade heeft de volgende organisatieniveaus:

Organisatie niveau	Naam	Indicatie aantal medewerkers	Leidinggevende
1	Brigade	3000	Brigade commandant
2	Bataljon	750	Bataljons commandant
3	Compagnie	150	Compagnies commandant
4	Peloton	35	Luitenant pelotons commandant
5	Groep	10	Sergeant groepscommandant
6	Infanterist	1	-

De bataljons zijn vaak functioneel ingericht naar gevechtseenheden (bijvoorbeeld infanterie), gevechtsondersteunende eenheden (bijvoorbeeld genie) en logistieke eenheden (bijvoorbeeld geneeskunde). Het CLAS heeft vijf brigades, waarvan drie gevechtsbrigades en twee ondersteunende brigades. Een brigade heeft gemiddeld ongeveer 3.000 militairen. Een brigade bestaat gemiddeld uit zes bataljons en een aantal ondersteunende logistieke compagnieën. Hiermee komt het totale aantal managementlagen binnen de brigades op vijf. Een operationele medewerker (infanterist) werkt dagelijks samen met de 10 mensen binnen zijn groep en vaak met de 35 mensen binnen zijn peloton.

Naast de brigades heeft het CLAS ook een Korps Commandotroepen en een aantal ondersteunende eenheden, zoals: het personeelscommando en opleidings- en trainingscommando. Deze onderdelen zijn veel kleiner in omvang dan de brigades en het aantal managementlagen is ook kleiner.

#### *Commando Zeestrijdkrachten*

Het CZSK is in omvang het tweede Defensieonderdeel met 10.967 medewerkers. Zij bestaat uit de directie Operaties, de directie Operationele Ondersteuning en een kleinere stafdirectie (zie organogram in appendix 3, 1.3). De directie Operaties bestaat uit circa 275 VTE'n (alleen NL). De directie Operationele Ondersteuning bestaat uit circa 2.716 VTE'n inclusief de scholen en

opleidingsplaatsen (genoemde cijfers zijn de formatieplafonds per 1-1-2007). Deze onderdelen hebben gemiddeld vier managementlagen.

Naast de genoemde directies zijn er de operationele eenheden die worden aangestuurd vanuit de beide directies. Hierin zijn circa 5.625 VTE'n werkzaam (exclusief 1.100 VTE'n opleidingsplaatsen) . Binnen deze operationele eenheden zijn de volgende organisatieniveaus te onderscheiden.

#### Schip

Organisatie niveau	Naam	Indicatie aantal medewerkers	Leidinggevende
1	Fregat	150	Commandant
2	Dienstgroep	20-60	Hoofd van dienst
3	Sub-dienstgroep	20	Chef
4	Bak	10	Baksmeester
5	Matroos	1	-

Aanvullend op deze organisatieniveaus speelt de Eerste Officier, de leidinggevende van de Algemene Dienst, een belangrijke rol. Deze functionaris zorgt voor coördinatie tussen de hoofden van dienst.

#### Marinierseenheid

Organisatie niveau	Naam	Indicatie aantal medewerkers	Leidinggevende
1	Bataljon	550	Luitenant Kolonel
2	Compagnie	100	Majoor
3	Peloton	30	Luitenant
4	Mariniergeweer-groep	8	Korporaal
5	Marinier	1	-

Een operationele medewerker heeft hiermee binnen zijn eenheid vier managementlagen boven zich en voert zijn dagelijkse werk uit in een groep van ongeveer 10 mensen.

Het CZSK heeft een militaire structuur waarbij er aan boord van schepen weinig informeel verkeer is tussen officieren, onderofficieren, korporaals en matrozen.

#### *Commando Luchtstrijdkrachten*

Het CLSK is het op een na kleinste onderdeel van de Krijgsmacht met 9.214 medewerkers. Het grootste deel van het CLSK wordt gevormd door de Tactische Luchtmacht. Hierbinnen vallen de zes vliegbases, de Groep Geleide Wapens en Air Control (zie organogram in 3.1). Een vliegbase bestaat uit een aantal squadrons; een squadron is de aanduiding voor een groep vliegtuigen of voor een groep van logistieke en ondersteunende diensten die tot één organisatie

behoren en onder één bevel staan. De omvang van de squadrons verschilt. De vliegende squadrons zijn doorgaans kleiner dan de logistieke- en basissquadrons.

Het aantal organisatielagen op een vliegbasis is weergegeven in onderstaande tabel.

Organisatie niveau	Naam	Indicatie aantal medewerkers	Leidinggevende
1	Vliegbasis	1000-1600	Commandant
2	Squadron	100-400	Squadron-commandant
3	Vlucht/eenheid	10-100	Vlieger/hoofd
4	Medewerker	1	-

Een operationele medewerker heeft hiermee binnen zijn basis circa drie managementlagen boven zich. Het CLSK is qua organisatievorm platter dan de andere Krijgsmachtonderdelen. Zij is tevens de jongste militaire organisatie met een lossere/meer informele militaire hiërarchie dan de andere Operationele Commando's.

#### *Koninklijke Marechaussee*

De KMar is het kleinste onderdeel van de Krijgsmacht met 6.470 medewerkers. De KMar is onderverdeeld in vijf districten waarbinnen de belangrijkste operationele activiteiten zijn ondergebracht (zie organogram in 3.1). Daarnaast zijn er ondersteunende functies vanuit de KMar staf. De gemiddelde grootte van een KMar district is circa 800 VTE'n met het district Schiphol als uitzondering naar boven (circa 1.600 VTE'n). Een district is opgedeeld in zogenaamde brigades die vaak een functionele en / of geografische scope hebben. Binnen de grotere brigades is er een verdere opsplitsing naar afdelingen.

Organisatie niveau	Naam	Indicatie aantal medewerkers	Leidinggevende
1	District	700-1700	Districts-commandant
2	Brigade	100-500	Brigade-commandant
3	Afdeling (indien grote brigade)	Minimaal 35	Afdelingshoofd
4	Team	Minimaal 5	Teamleider
5	Medewerker	1	-

Hiermee komt het totale aantal managementlagen van de operationele units (District) uit op vier. Binnen de brigade heeft een operationele medewerker drie of vier managementlagen boven zich.

De hiërarchie van de KMar is relatief minder sterk dan bij de andere Krijgsmachtonderdelen, omdat een deel van de werkzaamheden politietaken behelst. Uit onderzoek is bekend dat de hiërarchie in een politieorganisatie minder sterk is dan in een militaire organisatie.

### **FuncTieroulatiesysteem**

De Krijgsmacht kent voor militairen een zogenaamd functieroulatiesysteem. Dit systeem gaat uit van een aantal uitgangspunten:

- Militairen verblijven drie tot vijf jaar op dezelfde functie
- De leidinggevende van iemand, geeft aan of iemand beschikbaar is voor een volgende functie (in de periode tot 5 jaar)
- Er is binnen dit functieroulatiesysteem een soort anciënniteitbeginsel ingebouwd: men moet binnen een rang bepaalde functies hebben vervuld om zich te kwalificeren voor een volgende rang.
- Er is een sollicitatieplicht naar vrijgekomen functies

Aangezien de hele Krijgsmacht dit functieroulatiesysteem heeft, is hier geen opsplitsing gemaakt naar de verschillende onderdelen. Wat wel opgemerkt dient te worden is dat burgers niet meedoen aan dit functieroulatiesysteem.

### **Aanwezigheid minderheidsgroepen**

Binnen de onderzochte Defensieonderdelen zijn verschillende minderheidsgroepen aanwezig, zoals:

- Vrouwen (circa 11%)
- Burgers (circa 18%)
- Allochtonen (geen cijfers bekend)

In het navolgende zullen wij ingaan op deze cijfers per Defensieonderdeel waarbij we ook onderverdelingen zullen maken naar verschillende rangen.

### *Bestuursstaf*

De Bestuursstaf is het deel waar de zowel de meeste burgers als vrouwen werken:



BS	Aantal	Percentage
Mannen	1.113	75%
Vrouwen	365	25%

BS	Aantal	Percentage
Militairen	538	36%
Burgers	900	61%
Onbekend	40	3%

Gezien de oververtegenwoordiging van officieren bij de militairen hebben is er ook geen verdere opsplitsing gemaakt.

#### *Commando Landstrijdkrachten*

Het CLAS is het onderdeel van de Krijgsmacht waar in verhouding relatief en absoluut de meeste burgers werken.

CLAS	Aantal	Percentage
Mannen	22.857	75%
Vrouwen	2.468	25%

CLAS	Aantal	Percentage
Militairen	20.379	81%
Burgers	4.899	19%
Onbekend	47	nihil

Binnen de groep van mannelijke en vrouwelijke militairen is een opsplitsing gemaakt naar rangen.

CLAS	Officieren	Onder-officieren	Manschappen
Mannen	2.809 (95%)	6.278 (96%)	9.800 (90%)
Vrouwen	162 (5%)	292 (4%)	1.035 (10%)

Het valt op dat met name bij officieren en onderofficieren de percentages vrouwen laag zijn.

#### *Commando Zeestrijdkrachten*

Het CZSK heeft een gelijk percentage burgers en vrouwen.

CZSK	Aantal	Percentage
Mannen	9.735	89%
Vrouwen	1.232	11%

CZSK	Aantal	Percentage
Militairen	9.650	88%
Burgers	1.209	11%
Onbekend	108	1%

De minderheidsgroepen vrouwen en burgers zijn min of meer gelijk qua omvang. De opsplitsing naar mannen en vrouwen over de rangen laat het volgende beeld zien:

CZSK	Officieren	Onder-officieren	Manschappen
Mannen	1.390 (89%)	2.657 (97%)	4.536 (87%)
Vrouwen	175 (11%)	72 (3%)	696 (13%)

Wat opvalt, is het lage percentage vrouwen bij de onderofficieren.

### *Commando Luchtstrijdkrachten*

Het CLSK is het Krijgsmachtonderdeel met het minste aantal burgers.

CLSK	Aantal	Percentage
Mannen	8.214	89%
Vrouwen	1.000	11%

CLSK	Aantal	Percentage
Militairen	8.472	92%
Burgers	731	8%
Onbekend	11	nihil

Daarnaast is een doorsnijding gemaakt naar de verdeling naar sekse bij de militairen.

CLSK	Officieren	Onder-officieren	Manschappen
Mannen	1.729 (90%)	3.844 (93%)	2.159 (89%)
Vrouwen	186 (10%)	296 (7%)	258 (11%)

### *Koninklijke Marechaussee*

De Koninklijke Marechaussee is het Krijgsmachtonderdeel met de meeste vrouwen maar met het minste aantal het minste aantal burgers.

Kmar	Aantal	Percentage
Mannen	5.603	87%
Vrouwen	867	13%

Kmar	Aantal	Percentage
Militairen	5.931	91%
Burgers	489	8%
Onbekend	50	1%

De verdeling van militairen per rang laat het volgende beeld zien:

Kmar	Officieren	Onder-officieren	Manschappen
Mannen	488 (96%)	3.925 (90%)	890 (83%)
Vrouwen	20 (4%)	426 (10%)	182 (17%)

Wat hier opvalt, is het lage percentage vrouwelijke officieren binnen de KMar.

### 3.3 Aard van het werk

#### **Bestuursstaf**

Met betrekking tot de aard van het werk is de Bestuursstaf onder te verdelen in beleid, staf en ondersteuning.

In tegenstelling tot de Operationele Commando's is het werk bij de Bestuursstaf beleidsmatig en administratief. Een groot deel van het werk is beeldschermwerk achter een bureau

#### **Landmacht**

Met betrekking tot aard van het werk is de Landmacht onder te verdelen naar gevechtseenheden, gevechts(onder)steunende eenheden, logistieke eenheden en ondersteunende eenheden.

Het functiegerichte onderscheid is gericht op de uitvoering van de primaire taken van de Landmacht. Voor de aard van het werk voor de gevechtseenheden, gevechts(onder) steunende eenheden en de logistieke eenheden geldt:

- Tijdens uitzendingen en oefeningen vervullen zij de volledige aard van hun functie; de operationele taken en werkzaamheden.
- Het werk in Nederland richt zich op het voorbereiden van een uitzending en/of oefening. De eenheden volgen opleiding en training om goed voorbereid te blijven voor de operationele taken. Verder plegen de eenheden onderhoud aan materieel en zorgen zij ervoor dat zij fysiek in conditie blijven door te sporten.

Bij de ondersteunende eenheden is de aard van het werk meer administratief en beleidsmatig. De aard van het werk verandert voor de eenheden niet tijdens een uitzending.

#### **Marine**

Met betrekking tot aard van het werk is de Marine onder te verdelen in operationele eenheden en directies en staf.

De aard van het werk is net als bij de Landmacht gericht op de uitvoering van de operationele taken tijdens missie of uitzending. Een verschil met de Landmacht is dat bij de Marine een missie of uitzending in veel gevallen inhoudt: het "op een schip" zijn. Wanneer een schip op zee is dan zijn de medewerkers vrijwel direct in een oefensituatie, want het schip is operationeel. Ook voor de Marine geldt:

- Tijdens een missie kunnen de medewerkers de aard van hun functie volledig uitvoeren.
- In Nederland richt het werk zich op de voorbereiden van een uitzending of missie. De militairen bereiden zich hierop voor met opleiding en training. Daarnaast plegen zij onderhoud aan het materieel en zorgen zij ervoor dat hun fysieke conditie op peil blijft.

Bij de directies en staf zijn de taken meer administratief en beleidsmatig van aard.

### **Luchtmacht**

Met betrekking tot de aard van het werk is de Luchtmacht onder te verdelen in operationele eenheden, logistieke ondersteuning en staf.

Ook voor de Luchtmacht geldt dat de aard en inhoud van het werk is gericht op de operationele taken tijdens een missie of uitzending. Dit betekent:

- Tijdens een uitzending of missie voeren de medewerkers van de Luchtmacht hun volledige takenpakket uit.
- In Nederland richt het werk zich op het volgen van opleiding en training, het onderhouden van het materieel en het op peil houden van de fysieke conditie. Het overige deel van de medewerkers die geen operationele functie hebben, vervult een staf dan wel ondersteunende functie.

### **Marechaussee**

De Marechaussee onderscheidt zich van de andere operationele onderdelen. De Marechaussee is een politieorganisatie met een militaire status en een specifiek takenpakket.

De aard van het werk binnen de Marechaussee is onder te verdelen naar de taken van de Marechaussee, te weten:

- Beveiliging
- Politietaak burgerluchtvaartterreinen
- Politietaak Defensie
- Assistentieverlening, bijstand en samenwerking
- Handhaving vreemdelingenwetgeving
- Recherchetaken
- Civiele, vredes- en internationale taken
- Staf

In vergelijking met de andere operationele commando's voert de Marechaussee veel van haar operationele taken uit in Nederland. Een medewerker van de Marechaussee vervult dagelijks de reguliere aard en inhoud van zijn functie. De Marechaussee gaat wel op uitzending, maar dat wordt eerder gezien als een onderbreking van de reguliere werkzaamheden.

De stafonderdelen, zowel centraal als decentraal bij de districten, verrichten bij de Marechaussee de administratieve en beleidsmatige taken.

## **Appendix 4**

### **HR.MS. TJERK HIDDES**

#### Inhoud

- 4.1 Inleiding
- 4.2 Ongewenst gedrag op de Tjerk Hiddes
- 4.3 Melden en behandelen van klachten op de Tjerk Hiddes
- 4.4 Cultuur en werkbeleving
- 4.5 Conclusies

## 4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk betreft een verslag van het (deel)onderzoek naar de feiten en achtergronden op Hr. Ms. Tjerk Hiddes rondom de incidenten met twee vrouwelijke matrozen. De daarbij gestelde vragen zijn:

- Wat is de incidentie en aard van ongewenst gedrag op Tjerk Hiddes?
  - In hoeverre is ongewenst gedrag voorgekomen?
  - Wat zijn kenmerken van degenen die doelwit zijn?
  - Wat zijn de kenmerken van degenen die pleger zijn?
- Wat ondernemen degenen die doelwit zijn wanneer ze met ongewenst gedrag worden geconfronteerd?
- Wat is het effect van deze stappen en hoe wordt door leidinggevenden op ongewenst gedrag gereageerd?
- Hoe wordt in bredere zin de cultuur en sociale context omschreven waarin ongewenste omgangsvormen zich wel of niet voor kunnen doen?
- Wat zijn de feiten en achtergronden rond het gemelde incident?

De opzet van dit onderzoek is beschreven in appendix 2, ‘Vraagstelling en instrumenten voor onderzoek’. De vragen ten aanzien van ongewenst gedrag in de gebruikte enquête voor Hr. Ms. Tjerk Hiddes zijn nagenoeg hetzelfde als bij het totale onderzoek. Het verschil betreft één item bij seksuele dwang; hiermee is rekening gehouden bij de analyse.

## 4.2 Ongewenst gedrag op de Tjerk Hiddes

### Inleiding

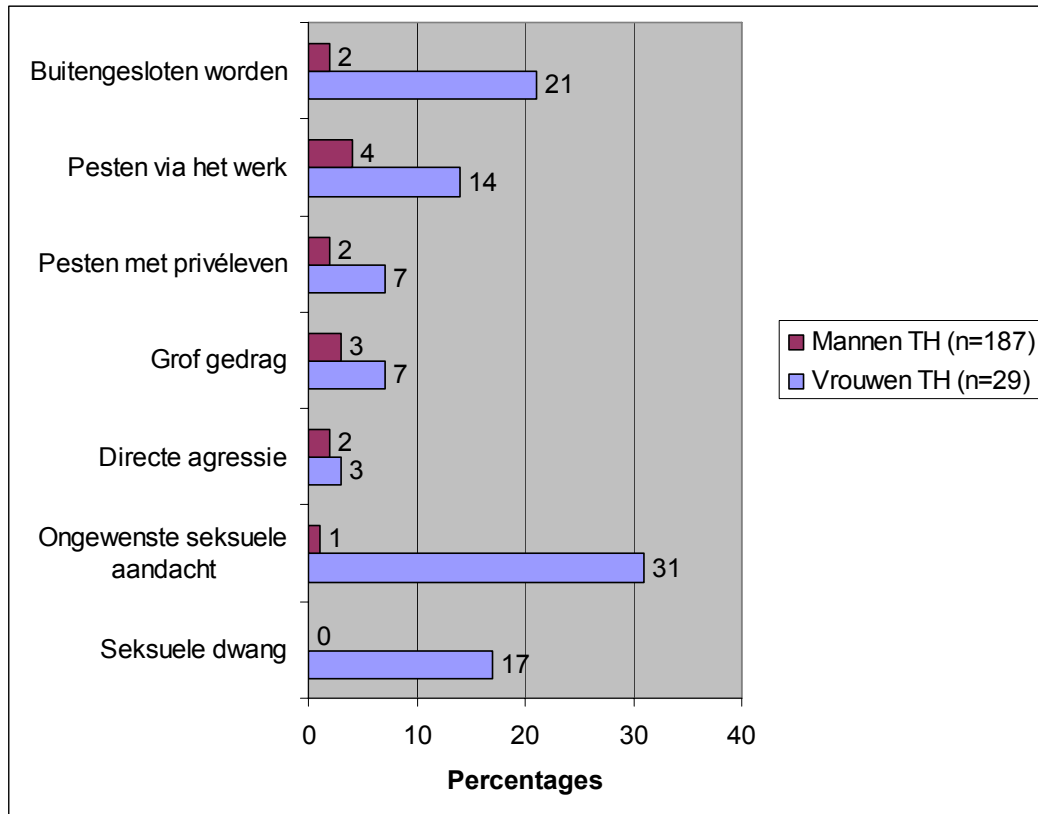
Voor dezelfde vormen van ongewenst gedrag waar in het Krijgsmachtonderzoek naar wordt gekeken, te weten pestgedrag en ongewenst seksueel gedrag, is ook aan de respondenten van de Tjerk Hiddes gevraagd of zij bepaalde gedragingen van collega’s en leidinggevenden zelf hadden meegemaakt tijdens hun periode op de Tjerk Hiddes en zo ja, hoe vaak dat het geval is geweest en in hoeverre zij last van dat gedrag hebben ondervonden. Dezelfde schalen voor ongewenst gedrag als in het gehele Krijgsmachtonderzoek worden hier gehanteerd, alsook dezelfde criteria. Dat betekent dat op buitensluiting, pesten via werk, pesten met privé-leven en grof gedrag wordt ‘gescoord’ als enige vorm van dit gedrag minstens wekelijks is meegemaakt en men daar minstens redelijk wat last van had. Op directe agressie, ongewenst seksuele aandacht en seksuele dwang wordt ‘gescoord’, als men dergelijk gedrag minstens een enkele keer heeft meegemaakt en daar minstens redelijk wat last van had.



### Aard en omvang van persoonlijk ondervonden ongewenst gedrag

Grafiek 6.1 geeft een overzicht van de percentages die onder de bemanningsleden van de Tjerk Hiddes zijn gevonden.

*Grafiek 6.1. Percentages respondenten naar sekse die verschillende vormen van ongewenst gedrag persoonlijk hebben meegemaakt tijdens hun periode op de Tjerk Hiddes en daar minstens redelijk wat last van hebben gehad.*



#### *Algemeen*

Ook hier hebben vrouwen veel meer last gehad van ongewenst gedrag van collega's (en leidinggevenden) dan mannen, op alle fronten.

#### *Ongewenst seksueel gedrag en aandacht*

Vooraf op de onderzochte vormen van ongewenst seksueel gedrag zijn de verschillen tussen de seksen groot. Volgens het hier gehanteerde criterium heeft bijna een derde van de vrouwelijke respondenten last gehad van ongewenste seksuele aandacht tegenover slechts 1% van de mannen. Het gaat hier het meest om seksuele opmerkingen en opmerkingen over uiterlijk of lichaam, maar ook de andere vormen van ongewenste seksuele aandacht (bijvoorbeeld staren, gluren, lonken, aftasten hoe ver men kan gaan op seksueel gebied, seksueel getint materiaal verspreiden, et cetera) worden veel gerapporteerd. De frequentie

waarmee dit ervaren wordt varieert sterk, met een gemiddelde van 'meerdere keren'.

### *Seksuele dwang*

Bijna één op de zes vrouwelijke bemanningsleden in het onderzoek (dat zijn vijf vrouwen) heeft daarnaast last gehad van vormen van seksuele dwang. Het gaat hier meestal om lastig gevonden pogingen tot seksueel contact en om slechte behandeling, omdat seksuele toenadering is afgewezen (bij vier vrouwen). Dit laatste is door alle vier de vrouwelijke slachtoffers 'regelmatig' meegemaakt. Twee vrouwen rapporteren (tevens) onder druk gezet te zijn met de dreiging van vergelding om in te gaan op seksuele avances en één vrouw zegt tevens ronduit gedwongen te zijn tot seksueel contact.

### *Buitensluiting*

Ongeveer een vijfde van de vrouwen, dat is tien keer zoveel als onder mannen, heeft structureel (wekelijks) last gehad van het gevoel buitengesloten te worden. Vrouwen hebben bij uitstek veel meer last dan mannen van roddel over henzelf (zie tabel in de bijlagen).

### *Grof gedrag*

Zeven procent van de vrouwen heeft minstens wekelijks redelijk wat last gehad van enige vorm van grof gedrag door collega's (bijvoorbeeld uitschelden, belachelijk maken, schunnigheden toeroepen).

### **Ongewenst gedrag in de omgeving**

Naast vragen over ongewenst gedrag dat naar respondenten *persoonlijk* was gericht, is ook voor een aantal aspecten (schelden, treiteren, aanstootgevend gedrag, negatieve opmerkingen, seksueel getinte opmerkingen, openlijk naar porno kijken, druggebruik) gevraagd in hoeverre men dit *om zich heen* zag gebeuren en in hoeverre men zich daaraan heeft gestoord.

- Uit die gegevens (hier niet in tabel) blijkt dat men zich er relatief sterk aan stoort als iemand belachelijk wordt gemaakt, uitgescholden of getreiterd wordt. Zo'n 30% signaleert dergelijk gedrag minstens wekelijks en tweederde daarvan stoort zich er ook daadwerkelijk aan.
- Opvallend is daarnaast dat het openlijk kijken naar porno weliswaar het meest wordt gesignaleerd (door bijna de helft van de respondenten), maar dat men zich hier relatief weinig aan stoort (nog geen tiende van degenen die het signaleren).
- Uit de interviews is ook gebleken, dat porno kijken op een Marinefregat gelegitimeerd is en tot op zekere hoogte een geaccepteerd gegeven is. Op de Tjerk Hiddes gold de afspraak dat iedere dag tussen half zes en zes uur naar porno werd gekeken; degenen die daar niet van gediend waren, konden zich er dan op dat tijdstip aan onttrekken. Regelmatig druggebruik werd daarentegen door nog geen 5% gesignaleerd, maar vrijwel al deze bemanningsleden hebben zich daar ook aan gestoord.

### **Kenmerken van de slachtoffers**

Evenals in andere krijgsmachtonderdelen liepen vrouwen beduidend meer risico dan mannen. En ook hier wordt een duidelijke samenhang<sup>4</sup> tussen de verschillende vormen van ongewenst gedrag gevonden: zij die meer last hebben van pestgedrag hebben ook meer last van ongewenst seksueel gedrag. Verder zijn ook hier dezelfde persoonsgeboden risicofactoren gevonden als elders.

- De mannelijke slachtoffers van zowel pestgedrag als ongewenst seksueel gedrag zijn, in vergelijking met de anderen, relatief jong, vaker ongehuwd (of zonder vaste partner) en van een relatief lage rang. In het geval van ongewenst seksueel gedrag blijken de mannelijke slachtoffers ook relatief kort werkzaam bij het CZSK.
- Bij de vrouwelijke slachtoffers van pestgedrag worden dergelijke verschillen niet zo duidelijk gevonden (alhoewel de slachtoffers ook relatief vaak ongehuwd en relatief kort op de Tjerk Hiddes werkzaam zijn), maar dat kan wellicht toegeschreven worden aan de lage aantallen vrouwen in het onderzoek (en op de Tjerk Hiddes). Ook waren alle vrouwen aan boord allen relatief jong, hetgeen het vinden van leeftijdsverschillen onwaarschijnlijk maakt.

### **Kenmerken van de daders**

Evenals elders, zijn ook hier de plegers van ongewenst gedrag zowel mannen als vrouwen; mannen worden vaker genoemd, maar zijn ook veruit in de meerderheid.

- Wat opvalt is dat de mannelijke respondenten relatief vaak aangeven dat gepest worden via het werk voornamelijk of uitsluitend door vrouwen wordt gedaan.
- Grof gedrag, lichamelijk geweld en het toebrengen van schade aan persoonlijke eigendommen lijken aan mannen voorbehouden. Niet verwonderlijk geldt dat ook voor de seksuele dwang tegen vrouwen.
- Ongewenste seksuele aandacht lijkt in zijn algemeenheid overwegend heteroseksueel gericht: mannen benaderen vrouwen en vice versa, alhoewel opmerkingen over uiterlijk en lichaam door zowel mannen als vrouwen ook tegen de eigen sekse worden gemaakt.
- Bij zowel pesten als bij seksuele dwang worden vooral plegers in de leeftijdscategorie 25-40 jaar genoemd, maar bij seksuele aandacht zijn dat daarentegen vaker de jongeren onder de 25 jaar. Plegers ouder dan 40 jaar worden niet genoemd. Plegers van ongewenst gedrag zijn vaker van hogere of gelijke rang dan van ondergeschikte rang ten opzichte van het doelwit, bij mannelijke slachtoffers overigens vaker van gelijke en bij vrouwelijke slachtoffers meestal van hogere rang.

## **4.3 Melden en behandelen van klachten op de Tjerk Hiddes**

---

<sup>4</sup> In tegenstelling tot het onderzoek als geheel, waar het relatief strenge significantie criterium van 1% wordt gehanteerd, wordt hier vanwege de relatief kleine aantallen respondenten een criterium van 5% aangehouden.

### Ondernomen stappen

- 20% van zowel de mannen (23 mannen) als de vrouwen (5 vrouwen) heeft stappen ondernomen naar aanleiding van ongewenst pestgedrag. Naar aanleiding van ongewenst seksueel gedrag was dat voor zowel mannen als vrouwen 15% (9 mannen en 3 vrouwen).
- Geen van de vrouwen die seksuele dwang hebben meegemaakt, heeft iets ondernomen; hetzelfde geldt voor de ene man die seksuele dwang rapporteert.
- Net als elders spraken de meeste mensen die ongewenst gedrag meemaakten de betrokkene(n) zelf op het gedrag aan en besprak men het gebeurde met een leidinggevende. Zeven mannen hebben pestgedrag met een collega besproken.
- Vier keer is contact opgenomen met een vertrouwenspersoon.
- Drie keer is aangifte gedaan bij de Koninklijke Marechaussee.

### Effect van de stappen

- De meeste respondenten melden dat hun klacht serieus werd genomen door leidinggevenden of collega's, twee respondenten geven aan dat de leidinggevende de klacht niet serieus nam.
- De mannen beoordelen de effecten van de stappen die ze hebben ondernomen overwegend positief.
- Bij de vrouwen waren er evenveel tevreden als ontevreden over de afhandeling van zowel pestgedrag als ongewenst seksueel gedrag.
- Eén keer wordt aangegeven dat de respondent 'eruit lag' bij collega's, twee keer dat het leven op de Tjerk Hiddes onmogelijk werd gemaakt en één keer dat de carrière bij het CZSK was afgelopen als gevolg van de ondernomen stappen.
- Negen mannen en zeven vrouwen gaven aan dat het *pestgedrag* dat hen overkwam door een leidinggevende is gezien. Bij vijf mannen en bij drie vrouwen is de pleger door de leidinggevende op het gedrag aangesproken, bij twee mannen en drie vrouwen werd het gedrag genegeerd, bij twee mannen en bij één vrouw werd er zelfs om gelachen door de leidinggevende.
- Bij vier mannen en bij vier vrouwen had de leidinggevende gezien dat de respondent doelwit was van *ongewenst seksueel gedrag*, maar bij drie van de mannen en bij drie van de vrouwen negeerde de leidinggevende het gedrag. Bij één man trad de scheepsleiding zeer correct op. Bij één vrouw lachte de leidinggevende erom.

### Redenen om niet te melden

Reden om ongewenst gedrag niet te melden was in de meeste gevallen dat men het niet nodig vond of dat men bang was voor de gevolgen.

- Ten aanzien van pestgedrag zeggen vrouwen relatief vaak dat 'ze er maar tegen moesten kunnen', en bij ongewenst seksueel gedrag wordt dat vooral door mannen genoemd.
- Vrouwen geven vaker dan mannen aan dat ze – om verschillende redenen – bang zijn: verslechtering van de sfeer op het werk, negatieve reacties van anderen, de schuld te krijgen, schade aan hun carrière.

- Ten aanzien van ongewenst seksueel gedrag geeft een aantal vrouwen aan dat ze dachten dat het betreffende gedrag normaal was.
- Allen waren op de hoogte waar incidenten gemeld konden worden, dus dat was geen reden om een melding achterwege te laten.

### **Ongewenst gedrag op de Tjerk Hiddes in perspectief**

De ervaringen met ongewenst gedrag van de opvarenden van de Tjerk Hiddes zijn vergeleken met andere zeevarenden binnen het CZSK. Hierbij zijn geen significante verschillen gevonden.

### **Structurele voorzieningen en procedures**

Bijna alle respondenten van de Tjerk Hiddes waren op de hoogte van de aanwezigheid van een vertrouwenspersoon binnen het CZSK, en wisten waar die vertrouwenspersoon te bereiken was. Ook had vrijwel iedereen kennis genomen van voorlichting en publiciteit omtrent de vertrouwenspersoon en de klachtenprocedures bij ongewenst seksueel gedrag, ongewenste omgangsvormen en andere problemen.

## **4.4 Cultuur en werkbeleving**

### **Bevindingen uit de enquête**

Om zicht te krijgen op de cultuur en sociale context waarbinnen ongewenste omgangsvormen zich al of niet kunnen voordoen, is gevraagd naar de mening van respondenten over hoe op de Tjerk Hiddes met elkaar werd omgegaan en naar de attitude van de respondent zelf over ongewenst seksueel gedrag. Uit deze cijfers blijkt het volgende:

- 75% van de mannen en bijna 70% van de vrouwen is van mening is dat het er op de Tjerk Hiddes niet anders toeging dan op andere schepen.
- Wel vindt 17% van de vrouwen (tegenover 4% van de mannen) dat vrouwen op de Tjerk Hiddes soms grof werden behandeld.
- Slechts een kwart van de vrouwen is het eens met de uitspraak dat negatieve opmerkingen over vrouwen door leidinggevenden niet werden getolereerd (tegenover 44% van de mannen), een significant verschil.
- Een vijfde van de vrouwen en 7% van de mannen was het eens met de uitspraak dat het riskant was om te klagen over ongewenst gedrag.
- Ten aanzien van ongewenst seksueel gedrag houden vrouwen er explicietere opvattingen op na dan de mannen. Zo vinden bijna twee keer zoveel vrouwen dan mannen dat de manier waarop men bij het CZSK met elkaar omgaat de burgerij niet aangaat. Hetzelfde geldt voor de uitspraak dat iemand die zijn/haar collega's verlinkt niet bij het CZSK thuishoort. Van de vrouwen is 45% het eens met de uitspraak dat vrouwen tegen seksuele plagerijen moeten kunnen, tegenover 19% van de mannen. Het lijkt er op dat vrouwen veel van zichzelf eisen om niet uit de boot te vallen en 'er bij' te horen. Vrouwen zijn het wel vaker dan mannen niet eens met de uitspraak dat vrouwen beter niet bij het CZSK kunnen werken.

Aan de respondenten is verder gevraagd hoe hun verstandhouding met hun leidinggevende en collega's was, en in hoeverre zij zich gesteund voelden in hun werk:

- Vrouwen voelen zich minder gesteund dan mannen, in de zin van bijvoorbeeld in de steek gelaten voelen en tegengewerkt worden.

### **Bevindingen uit de interviews**

#### *Sfeer en omgangsvormen*

- De meeste geïnterviewden vonden de sfeer op de Tjerk Hiddes goed, open, kameraadschappelijk en niet anders dan op andere schepen. Bepalend voor de sfeer op een schip was de manier van leidinggeven van de Commandant, zijn voorbeeldfunctie en de uitstraling die hij had. Strak en autoritair wordt minder bevorderlijk gevonden voor de sfeer dan sociaal en democratisch. Uit de aanbevelingen van de respondenten blijkt (evenals uit het vragenlijstonderzoek) dat men niet altijd even te spreken was over de voorbeeldfunctie en de duidelijkheid door de leidinggevendenden.
- Formeel waren er duidelijke (gedrags)regels: geen drugs, geen seks, correct tenue, geen lichamelijk contact tenzij functioneel enzovoort. In de praktijk waren de regels niet altijd houdbaar. Aanrakingen waren vaak niet te vermijden in de kleine ruimtes op een schip. De meesten vonden dit geen probleem. Wel was er behoefte aan het meer bespreekbaar maken van ongewenst gedrag en een duidelijker omschrijving van wat nu precies wel of niet acceptabel was.
- Informeel was er 'heel veel leuke lol', hoewel ook wel eens op de rand van niet meer leuk. Nieuwe bemanningsleden werden uitgetest en soms was er een 'afzeiksfeer'. Het taalgebruik kon grof zijn, met name onder matrozen en onderofficieren. De vrouwen aan boord vonden het daar over het algemeen ook prettig en waardeerden het om met mannen te werken, onder meer vanwege hun directheid.
- Dit stond los van de energie die moest worden gestoken in het afweren van opmerkingen. Dit was niet altijd een probleem, maar sommige vrouwen gaven duidelijk aan dat de dagelijkse dubbelzinnige toespelingen of grapjes over hun vrouw zijn op den duur gingen vervelen. De mannen uitten zich niet seksueel in directe zin, maar de vrouwen wisten dat er in seksueel opzicht over hen werd gepraat als zij er niet bij waren.
- Er was een groot verschil tussen gedrag aan boord en aan wal: aan wal ging men 'los'. Daar vervaagden ook de verschillen tussen de rangen. Voor sommigen was het dan wel lastig om de hiërarchische verhoudingen aan boord weer in acht te nemen.

#### *Erbij horen*

- Om erbij te horen was het van belang mee te doen met de rest. Dat gold enerzijds voor het goed uitoefenen van je taken en niemand tot last zijn, maar ook voor meedrinken, grappen maken en bij voorkeur ook grappen van anderen pareren. Verder moest je niet over je heen laten lopen en van je af bijten: 'De Marine is een spel dat je mee moest spelen'.

- Daarnaast was een veelgehoorde uitspraak dat je 'jezelf moest zijn'. Voor vrouwen lag 'jezelf zijn' echter wat ingewikkelder dan voor mannen. Vrouwen moesten zich bijvoorbeeld op professioneel niveau meer bewijzen dan mannen, 'je moet twee keer zo goed zijn'. Vrouwen moesten enerzijds met de mannen meedoen en het liefst ook 'een grote bek' hebben. Anderzijds mochten ze ook weer niet te open zijn, niet teveel opvallen en niet teveel 'het vrouwtje' zijn (bijvoorbeeld door het gebruik van veel make-up). Vrouwen mochten niet teveel experimenteren met relaties of seksualiteit, want dan stonden ze te boek als 'slet' en werd het (nog) moeilijker om grenzen te stellen. Hiërarchie speelde hierbij een rol. Voor vrouwelijke officieren was het gemakkelijker dan voor matrozen. De vrouwelijke officieren konden meer op hun strepen staan en hadden daardoor over het algemeen minder problemen. Bovendien vertoonden de mannelijke officieren beschermend gedrag ten aanzien van vrouwen, wat past in de traditionele mannelijke cultuur. Ook hierdoor was het voor vrouwelijke officieren makkelijker.

### *Subculturen*

- Als bemanning was men solidair met elkaar ten opzichte van andere schepen en ten opzichte van de maatschappij. Onder de bemanning hadden mensen met dezelfde rang een eigen verblijf en een eigen cultuur, die erg gesloten kon zijn. De verschillen in opleiding en leeftijd tussen de onderlinge groepen waren groot. Men kwam voor elkaar op, maar meer binnen rangen dan tussen rangen. De keerzijde daarvan was dat negatieve zaken werden binnengehouden. Daarnaast waren er veel kleinere groepjes, die erg bepalend konden zijn.
- De vrouwen hadden aparte verblijven. Een enkele keer werd opgemerkt dat er tussen de jongere vrouwen een competitiestrijd heerste over populariteit, en dat er daardoor ook vaak sprake was van jaloezie. De sfeer onder (een groep) vrouwelijke matrozen zou intimiderend en vijandig zijn geweest.
- Ondanks zijn bepalende rol in de algemene cultuur, heeft de Commandant geen invloed op de subculturen in de verblijven. Als voorbeeld werd gegeven dat de zeer negatieve sfeer door stemmingmakerij van vier personen (drie mannen en één vrouw), ondanks herhaald ingrijpen vanuit alle niveaus, pas kon worden opgeheven door overplaatsing van de betreffende personen.

### *Vrouwen aan boord*

- Over het algemeen was men positief over vrouwen aan boord. De sfeer wordt relativerender en opener, en de gesprekken hebben een andere inhoud. Anderzijds gaan mannen zich als haantjes gedragen en maken vrouwen ook wel eens gebruik van hun vrouwelijkheid om iets gedaan te krijgen. De oudere onderofficieren hadden meer moeite met vrouwen aan boord dan de (beter opgeleide) officieren en (jongere) matrozen en korporaals. De vrouwen zijn in de minderheid en het merendeel van de vrouwen heeft een lagere rang (op de Tjerk Hiddes waren 20 van de 25 vrouwen matroos).

### *Seks aan boord*

- Aan boord was seks niet toegestaan, maar men kon aan de wal een hotelkamer huren. Er ontstonden relaties aan boord, maar het werd wel op prijs gesteld als je daar niet teveel van liet merken. Formeel mag iemand van hogere rang geen relatie hebben met een collega van lagere rang.
- Over porno wordt over het algemeen geen probleem gemaakt: De afspraak was dat er tussen half zes en zes een pornofilm werd gedraaid, zodat mensen die er niet van gediend waren daar rekening mee konden houden. Naaktafbeeldingen mochten in zoverre ‘dat mijn moeder het moet kunnen zien’.
- In een brief van de voorzitter van de vakbond voor defensiepersoneel die aan de onderzoekers is gestuurd wordt melding gemaakt van een losse seksuele moraal aan boord van de Tjerk Hiddes.
- Uit de interviews kwam naar voren dat een vrouwelijke matroos de dominante informele leidster was van een slaapverblijf waar de vrouwen mannenbezoek hadden toegestaan, hetgeen min of meer door deze vrouw was afgedwongen.
- Een indicatie voor een tot op zekere hoogte geseksualiseerde cultuur is de opmerking van een vrouwelijke respondent over het incident dat aanleiding vormde tot dit onderzoek: ‘Waar ik van schrok is dat ik er niet eens van schrok.’

### *De grens tussen gewenst en ongewenst*

- Er is een verschil tussen gedrag dat wel vervelend is maar toch wordt geaccepteerd en onacceptabel gedrag. Roddelen bijvoorbeeld is niet altijd leuk, maar gebeurde heel veel en de meesten maakten zich er niet al te druk over. Vrouwen konden de vele seksueel getinte opmerkingen ook wel hebben, hoewel ze er op een lange reis schoon genoeg van konden krijgen. Onacceptabel was gedrag dat structureel voorkwam en waarop iemand ‘nee’ heeft gezegd: ‘Incidenteel was het een geintje, structureel was het niet meer leuk.’
- In het algemeen gold dat degenen die het doelwit waren de grenzen moesten stellen. Als mannen, met name matrozen, bijvoorbeeld grof over seks praatten of een hand op een bil legden, werd van vrouwen verwacht dat ze er wat van zeiden als ze daar niet van gediend waren. De verantwoordelijkheid lag dus bij met name de vrouwen. Eén van de mannelijke geïnterviewden bekritiseerde deze gang van zaken: ‘Het gaat er niet om dat de vrouwen moeten aangeven waar hun grenzen liggen, het gaat erom dat mannen weten wat ze wel en niet kunnen doen.’ Eerder werd reeds genoemd dat een betere bespreekbaarheid van ongewenst gedrag en duidelijker definities van ongewenstheid hier bevorderlijk zouden kunnen zijn.

### *Reacties van collega's op het incident 'Anja'*

- Opvallend weinig geïnterviewden waren op de hoogte van het incident. Een enkeling heeft er moeite mee om het te geloven, ‘omdat de sociale controle te hoog is en omdat de Commandant er onmiddellijk actie op zou zetten’. ‘Zo’n ernstig incident kan niet anderhalf jaar onder de plank blijven, ik kan me niet voorstellen dat het gebeurd is’, zegt een ander. Dit laatste wordt vaker



genoemd: echt ernstige zaken komen altijd uit. Een vrouwelijke matroos is er zeer boos over ‘omdat ik weet dat het niet waar is’. Anderen onderkennen wel dat er sprake zou kunnen zijn van een serieus incident: ‘Ik wist van niets, maar ik geloof heus wel dat het gebeurd is. Mannen geloven dat vaak niet’ en ‘Als het gebeurd is, is het heel kwalijk.’

- Mede als gevolg van het incident zijn mannen bang dat ze onterecht worden aangeklaagd. Bij de korporaals zong rond dat vrouwelijke matrozen hen zomaar kunnen aanklagen, zelfs als er niets is gebeurd. Vrouwen daarentegen verwachten dat een aanklacht gebagatelliseerd wordt of dat ze de schuld krijgen als er iets gebeurt: ‘De houding na het incident is: kijk uit met die vrouwen. Maar de vrouwen doen het niet, de mannen doen het. De solidariteit ligt bij de verkeerden.’ Een aantal vrouwen is tijdens een uitzending na de affaire op de Tjerk Hiddes toegesproken met het verzoek zich niet te uitdagend te gedragen, want ‘daar komen problemen van’.

### *Dubbele moraal*

- Als vrouwen het slachtoffer werden van ongewenst seksueel gedrag, werden ze over het algemeen dubbel gestraft: niet alleen hadden ze een nare ervaring meegemaakt, maar ze droegen het incident ook als een smet met zich mee.
- De (mannelijke) pleger met een lagere rang kon na overplaatsing vaak doorgaan met zijn werk. Bovendien werd hem het incident minder aangerekend. Daarbij is ook verwarrend dat overplaatsing zowel als beloning en als straf werd gehanteerd.
- Bij officieren ligt dit anders: hun carrière wordt duidelijk geschaad als zij grenzen overschrijden. Hierdoor zijn zij eerder geneigd tot zelfcontrole, temeer omdat justitie de gezagsverhouding en afhankelijkheidsrelatie meeweegt bij officieren die een relatie aangaan met iemand van lagere rang, zelfs als de vrouw aangeeft dat de relatie door beiden gewenst is.
- Daarnaast gold op de Tjerk Hiddes evenals in vele andere maatschappelijke sferen een dubbele moraal ten aanzien van seksuele contacten in het algemeen: een man met veel seksuele contacten is een ‘kanjer’, een vrouw een ‘slet’.

### *Risicofactoren*

Uit de cijfers is gebleken dat slachtoffers van zowel pestgedrag als ongewenst seksueel gedrag vaker vrouwen zijn, vaker alleenstaand, relatief jong en lager in rang dan degenen die geen slachtoffers zijn. Ook zijn hierboven aanwijzingen aangedragen dat de cultuur op het schip een risicofactor is, omdat men al snel op de grens van onacceptabel gedrag balanceert en het de potentiële slachtoffers zijn die de grenzen moeten trekken. Aan de geïnterviewden is ook expliciet gevraagd welke risicofactoren voor ongewenst gedrag zij zien. De volgende observaties werden aangedragen.

- Ook door de respondenten werd leeftijd gezien als een factor. Bemanningsleden zijn vaak op jonge leeftijd ver van huis, vaak in extreme omstandigheden, en met weinig ervaring in sociale relaties. Jongeren experimenteren eerder met (seksuele) relaties en kunnen moeilijker ‘nee’ zeggen, vooral tegen mensen met een hogere rang. Meisjes van 18, 19 jaar zijn

heel jong tussen al die mannen; ze willen populair zijn en gaan zich daardoor soms uitdagend gedragen. Ook werd de jongerencultuur genoemd, die de laatste jaren individualistischer is geworden. Men verschuilt zich achter laptop of gameboy, hetgeen de saamhorigheid niet ten goede komt. Tenslotte wordt in dit verband ook genoemd dat de ‘algehele normvervaging’ zoals die zich in de maatschappij voordoet, zich ook aan boord van een schip manifesteert.

- Alcohol werd genoemd als risicofactor.
- De versoepeling van selectiecriteria voor toetreding bij het CZSK werd eveneens aangedragen. Hierdoor komen mensen binnen die vaak (zeer) laag zijn opgeleid en afkomstig zijn uit sociaal zwakke milieus. Dit wordt als een groot probleem gezien: de lagere eisen wekken weerstand omdat dit leidt tot functiedegradatie. De matrozen moet veel worden geleerd en zijn slecht inzetbaar door het niet beschikken over voldoende opleiding of vakkennis en dit werkt ook door in de omgangsvormen.
- Het geïsoleerde bestaan op een schip werd aangevoerd als risicofactor.
- Hiërarchie werd genoemd als een zwakke kant, omdat sterk hiërarchische verhoudingen averechts kunnen werken, omdat ze angst en afstand genereren. Zonder hiërarchie zou er gemakkelijker met elkaar omgegaan worden. Ondanks de strikte hiërarchie wordt er belang aan gehecht dat men zich niet elitair opstelt. Daarbij speelt het havenbezoek een speciale rol: buiten het schip of bij sport en spel vervagen de hiërarchische verhoudingen. Dit vereist wel dat men in staat moet zijn en de intelligentie moet hebben te kunnen wisselen van perspectief om zich aan te passen aan de verschillende omgangsvormen in verschillende contexten. Omdat niet alle bemanningsleden over deze sociale intelligentie beschikken, kan dit tot problemen leiden, zowel op sociaal vlak als in de gezagsverhoudingen aan boord.
- Fouten werden teveel binnenboord gehouden.
- Tot slot signaleerden geïnterviewden dat het een verkeerd signaal is dat mannen die ongewenst seksueel gedrag hebben gepleegd overgeplaatst worden naar een andere - veelal - mooie functie.

#### *Opvang en klachtenprocedures*

- Formele regels over hoe te handelen bij ongewenst gedrag zijn er wel, maar die voldoen niet genoeg als er sprake is van pestgedrag of ongewenst seksueel gedrag. Het formele traject schrikt vaak af, omdat er nogal wat consequenties zijn. Als je een klacht meldt en je hebt ‘geen zaak’, dan heb je – zeker als vrouw – een probleem. Juist een meer sociaal-emotioneel traject van goed functionerende vertrouwenspersonen zou van belang zijn en dat is er niet. De weg naar de vertrouwenspersonen binnen een formele organisatie is bovendien niet altijd duidelijk. Hoewel 96% van de bemanningsleden aangeeft te weten wie de vertrouwenspersoon is, is wellicht hun functie of status niet overtuigend genoeg. Een onderofficier vond zichzelf vertrouwenspersoon, maar dit werd niet geformaliseerd. Soms was er wel een vertrouwenspersoon als zodanig aangewezen, maar had de betreffende persoon geen cursus gehad. Daarbij weet men niet zeker of de vertrouwenspersoon (een collega) ook daadwerkelijk te vertrouwen is, het roddelcircuit is groot. De arts en geestelijk verzorger kunnen

een belangrijke rol hebben, omdat ze buiten de hiërarchie staan. Daarbij hangt het wel van de capaciteiten van de betreffende persoon af of hij geschikt is als vertrouwenspersoon in de brede zin.

- De communicatie bij problemen geeft ruimte tot verbetering. Beide Commandanten hebben zich door het incident ‘Anja’ gekwetst gevoeld (en voelen zich dat nog), omdat ze niet gehoord zijn door het CZSK-leiding. Dit werd aangegeven door de vrouwelijke stafofficier juridische zaken en door de Commandanten zelf. Zij gaf ook aan dat klachten zorgvuldig worden uitgezocht en bij ernstige situaties worden de mannen bij de Commandant op het matje geroepen. Hierover horen korporaals en matrozen echter niets terug. Ook als de Koninklijke Marechaussee een formeel onderzoek instelt, horen Commandanten hierover niets terug.

## 4.5 Conclusies

### **Incidentie en aard van ongewenst gedrag**

Ten aanzien van de incidentie en aard van ongewenst gedrag op de Tjerk Hiddes kan worden geconcludeerd, dat het gemelde incident dat aanleiding vormde tot dit onderzoek zeker niet op zich stond, dat ongewenst gedrag vaker plaatsvond. Er lijkt sprake van een omgangscultuur die tot op zekere hoogte ‘geseksualiseerd’ genoemd kan worden, hetgeen (te) veel seksueel getinte interactie met zich meebracht, waar in ieder geval een derde van de vrouwen en een aantal mannen redelijk wat last van hebben gehad.

Op het punt van seksuele dwang is het incidentiecijfer voor vrouwen opvallend en hoog. Het betreft hier echter geen aanrandingen of verkrachtingen. Wel is het verscheidene vrouwen regelmatig gebeurd dat zij slecht behandeld werden omdat zij seksuele toenadering hadden afgewezen. In één geval was sprake van aperte dwang tot seksueel contact, andere vrouwen hebben sterke druk daartoe ervaren. In combinatie met het blijkbaar veel voorkomen van seksueel getinte interactie en ook zeker gezien het feit dat de plegers bij de vrouwelijke slachtoffers veelal van hogere rang zijn, is dit een zorgwekkend gegeven.

Varende vrouwen zijn als groep, in vergelijking met vrouwen op andere plekken binnen het CZSK en andere Krijgsmachtonderdelen, kwetsbaar voor ongewenst gedrag.

### **Kenmerken van de slachtoffers**

Vooraf vrouwen, maar ook (mannelijke) bemanningsleden die jonger zijn en lager in rang zijn slachtoffer van ongewenst gedrag.

### **Kenmerken van de plegers**

Plegers van ongewenst seksueel getint gedrag waren, evenals elders, relatief vaak mannen, maar er lijkt op de Tjerk Hiddes ook een kleine groep vrouwen te zijn geweest die een sterk geseksualiseerde sfeer in stand hield.

### **Conclusies incident ‘Anja’**

De reacties van de collega’s van ‘Anja’ in de interviews zijn wat betreft de commissie tekenend voor de sfeer op de Tjerk Hiddes, waarbij het slachtoffer van ongewenst gedrag in feite verantwoordelijk wordt gesteld. Leidinggevend zijn niet alert genoeg geweest op signalen van en rondom ‘Anja’. Het alleen formeel afdoen van de melding is wat betreft de commissie getuigt volgens de commissie van onvoldoende sociaal leiderschap.

### **Algehele conclusie Tjerk Hiddes**

Geconcludeerd kan worden dat het ongewenste gedrag op de Tjerk Hiddes zeker zo vaak voorkwam als op andere schepen. Anderzijds werd de Tjerk Hiddes over het algemeen als een ‘goed’ schip aangemerkt. Daarmee worden de bevindingen bevestigd dat de situatie op de schepen, in vergelijking met andere CZSK- en Krijgsmachtlocaties, relatief veel aanleiding geeft tot ongewenst gedrag, maar dat dit niet als uitzonderlijk wordt ervaren. Vanwege de geringe grootte van de groep respondenten die hier is onderzocht zijn op basis van de statistiek geen verdere dan wel dieper gaande uitspraken te doen.

**Appendix 5**  
**GLOBALE INTERNATIONALE VERGELIJKING**

RAPPORT VOOR DE  
COMMISSIE ONGEWENST GEDRAG  
BINNEN DE KRIJGSMACHT

Over een globale internationale verkenning

Den Haag, 27 augustus 2006

## **INHOUDSOPGAVE**

1. Inleiding
2. Beschrijving per land
  - 2.1 België
  - 2.2 Duitsland
  - 2.3 Groot-Brittannië
  - 2.4 Zweden
3. Overzichten
4. Conclusies
5. Aanbevelingen voor internationale contacten

Bijlage: Overzicht documenten

## 1. INLEIDING

De Commissie Onderzoek Ongewenst Gedrag binnen de Krijgsmacht heeft het bureau Hoorweg&Quint organisatieadviseurs opdracht verleend een globaal internationaal onderzoek te doen naar ongewenst gedrag binnen de krijgsmacht. De opdracht, vastgelegd in een brief van 30 mei 2006, is conform de offerte van 19 mei 2006. Het onderzoek diende zich te richten op de volgende landen: België, Duitsland, Frankrijk, Groot-Brittannië, Spanje en Zweden. Naast de verzameling van schriftelijk materiaal werd rekening gehouden met een kort bezoek aan elk land voor gesprekken met betrokken en geïnformeerde personen.

Voornamelijk dankzij de inspanningen van de militair attachés bij de genoemde landen zijn contacten gelegd, is materiaal verzameld en zijn gesprekken gevoerd. Het onderzoek was vrijwel onmogelijk geweest zonder hun bijdragen en die van hun medewerkers. Ondanks die inspanningen heeft het onderzoek in Frankrijk en Spanje bijna niets opgeleverd. Daar bleek men nauwelijks over de informatie te beschikken die wij nodig achtten.

Vanuit Frankrijk bijvoorbeeld kregen wij te horen dat er binnen de Marine in de afgelopen 10 jaar 10 formele klachten waren geweest, waarvan er geen enkele tot een veroordeling had geleid. Bij de Luchtmacht waren er sinds 1993 vier ‘zaken’ geweest die allen tot een veroordeling hadden geleid. Er is geen specifieke procedure die aangeeft hoe te handelen bij een geval van ongewenst seksueel gedrag. Vanuit Spanje kregen we een folder toegezonden waarin werd gewezen op het bestaan van *observatoria de la mujer*, kleine bureaus die vrouwen ondersteunen o.a. door het regelen van kinderopvang. Deze rapportage heeft dan ook in hoofdzaak betrekking op de resterende vier landen. Aan die landen zijn ook bezoeken van een dag –aan Duitsland twee dagen– gebracht voor overleg.

Wij hebben op 21 augustus 2006 mondeling gerapporteerd. In de voorliggende rapportage wordt in hoofdstuk 2 de situatie in België, Duitsland, Groot-Brittannië en Zweden geschetst. Daarbij wordt in ieder geval steeds aandacht besteed aan: het percentage vrouwen in de krijgsmacht, het aantal formele klachten in verband met ongewenst seksueel gedrag, de procedure bij meldingen en klachten, en het aantal en de scholing van vertrouwenspersonen. In hoofdstuk 3 worden de resultaten samengevat in twee schema's. Daarin worden ook de wel bekende gegevens over Spanje en Frankrijk opgenomen en wordt een vergelijking met Nederland gemaakt.

De conclusies staan in hoofdstuk 4. In een afsluitend hoofdstuk (5) doen wij twee aanbevelingen die specifiek betrekking hebben op internationale contacten.

Tenslotte hebben wij een overzicht toegevoegd van door ons verzamelde documenten die het waard lijken om opgenomen te worden in het archief van de commissie, zodat ze beschikbaar zijn voor nadere studie door anderen.



## 2. BESCHRIJVING PER LAND

### 2.1 België

In 2005 was de omvang van de krijgsmacht in België ca. 41.000 militairen. Daarvan zijn ca. 3400 vrouwen. Dat is ca. 8,3 %. Vrouwen maken sinds 1975 deel uit van de krijgsmacht. Alle functies staan voor hen open. Er wordt gestreefd naar 15 %, maar men weet niet goed of dat wel haalbaar is.

Als iemand in de krijgsmacht melding wil maken van ongewenst seksueel gedrag, pesterijen o.i.d is er een aantal mogelijkheden. Hij kan dat via 'de lijn' doen of via een (decentrale) bemiddelaar, dan wel bij een preventieadviseur van de Algemene Inspectie Dienst (AID). Er zijn ca. 130 decentrale bemiddelaars (vertrouwenspersonen) verspreid over het land en over de krijgsmachtdelen. Vroeger konden dat alleen officieren zijn. Nu kan iedereen zich aanmelden als lokale bemiddelaar. Men wordt wel gescreend door de AID.

De AID is opgericht in 2003. Aan het hoofd staat de inspecteur-generaal, dat is een generaal-majoor. ( Met hem is in het kader van dit onderzoek gesproken.) De AID valt rechtstreeks onder de Minister van Defensie. De AID onderzoekt elke klacht op het gebied van 'werking van de diensten van het departement', discriminatie en 'geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag'. Daarvoor zijn er twee uitvoerende eenheden: 'de cel bemiddeling en gelijke kansen' en 'de cel algemene inspectie'. Deze laatste cel is van belang voor dit onderzoek.

In de 'cel algemene inspectie' zitten 8 centrale bemiddelaars en twee preventieadviseurs.

De preventieadviseur is een nieuwe functie. Die moet er bij algemene wet sinds 2003 zijn in elke organisatie van meer dan 50 personeelsleden. De preventieadviseur behandelt klachten die niet door bemiddeling van een lokale of centrale bemiddelaar opgelost kunnen worden. Die bemiddeling is een duidelijk kenmerk van de Belgische aanpak. Bij een melding of klacht wordt altijd eerst geprobeerd om de partijen door bemiddeling bij elkaar te brengen.

Als dat niet lukt wordt het een formele klacht die, volgens een vaste procedure, wordt onderzocht en aangepakt door de preventieadviseur. Het kan een zaak voor de strafrechter worden, maar meestal resulteert het werk van de preventieadviseur in aanbevelingen en een plan van aanpak voor verantwoordelijken in de lijn. De inspecteur-generaal ziet er op toe dat de aanbevelingen ook worden opgevolgd. Mede om die reden kan de AID worden beschouwd als een onafhankelijke externe instantie voor de behandeling van formele klachten. De AID heeft in 2005, door middel van de preventieadviseurs, 26 formele klachten behandeld. Dat is ca. 6,5 officiële klachten per 10.000 militairen.

De AID besteedt veel aandacht aan de opleiding en training van de bemiddelaars. Een nieuwe lokale bemiddelaar krijgt 17 werkdagen scholing. Daarbij zijn cursussen "mediation", omgaan met racisme en met alternatieve seksualiteit.

Delen van deze cursussen zijn geïntegreerd in de reguliere opleiding en bijscholing voor officieren.

In Brussel (Tervuren) is op 25 juli 2006 gesproken met: de inspecteur-generaal, hoofd van de AID en met een preventieadviseur.

## 2.2 Duitsland

In 2005 was de omvang van de krijgsmacht in Duitsland ca. 250.000

beroepsmilitairen.

(Daarbij zijn gerekend ca. 55.000 dienstplichtigen die voor 9 tot 23 maanden hebben

bijgetekend.) Sinds 2001 worden er op grotere schaal vrouwen geworven.

Daarvoor waren er vrijwel uitsluitend verpleegsters e.d. Het percentage vrouwen bedraagt thans ca. 6,5. Daarvan behoort ongeveer de helft tot de medische dienst.

Er is een politieke uitspraak dat er 15% vrouwen moet zijn. Maar dat percentage wordt voorlopig als weinig realistisch beschouwd.

Iemand die ongewenst seksueel gedrag, pesterijen e.d. wil bespreken kan terecht bij zogenoemde *Vertrauenspersonen*. Daarvan zijn er in totaal ca. 1200. Ze zitten over het algemeen op compagniesniveau en ze zijn verkozen (!) door het militaire personeel van de betreffende eenheid. Men zegt dat het wordt beschouwd als een *Ehrenamt*. Bij wet zijn er sinds 2005 ook ca. 40 *Gleichstellungsbeauftragten* (op divisieniveau). Dat kunnen alleen vrouwen zijn, ook die worden verkozen door het personeel van de eenheid.

Vanuit het Ministerie van Defensie wordt erop toegezien en ervoor gezorgd dat de Vertrauenspersonen en de Gleichstellungsbeauftragten voldoende faciliteiten en scholing krijgen. Er zijn regelmatig cursussen en er zijn halfjaarlijkse meerdaagse bijeenkomsten met inleidingen en ervaringsuitwisseling.

Onze gesprekspartners van het Ministerie van Defensie en van de krijgsmacht waren goed te spreken over het functioneren van de Vertrauenspersonen en van de Gleichstellungsbeauftragten (maar bedacht dient te worden dat zij deze functie zelf hebben gecreëerd). Formele klachten (3,2 per 10.000 beroepsmilitairen in 2005) in verband met ongewenst seksueel gedrag kunnen via de bovengenoemde functionarissen worden ingediend, maar uiteraard ook via de lijn en rechtstreeks bij de inspecteur-generaal. In Duitsland is er daarnaast nog een bijzondere functie: de *Wehrbeauftragte* voor de krijgsmacht. Die wordt uit en door het parlement gekozen, maar treedt uit het parlement na de verkiezing. Hij is geheel onafhankelijk, brengt jaarlijks een verslag uit en rapporteert overigens uitsluitend aan het parlement. Hij heeft een staf van ca. 40 medewerkers. (NB. De functie en de positie is wellicht het best te vergelijken met die van een ombudsman voor de krijgsmacht.) De Wehrbeauftragte kan op eigen initiatief en/of naar aanleiding van klachten elk onderzoek instellen dat hij wil. Door de Wehrbeauftragte en via de lijn zijn er in 2005 ca. 80 formele klachten in verband met ongewenst seksueel gedrag e.d. behandeld.

Vrijwel alle reguliere opleidingen en bijscholingen – van laag tot hoog – op het gebied van het voorkomen en omgaan met ongewenst gedrag, maar ook op het gebied van ethiek, eigen verantwoordelijkheid, *Innere Führung* e.d. worden ontwikkeld en vaak ook verzorgd door het ‘Zentrum Innere Führung’ in Koblenz. Dat heeft zich ontwikkeld tot een invloedrijk instituut.

In aanwezigheid van de plv. militair attachée in Berlijn (18 juli 2006) gesproken met twee leden van de staf van de Wehrbeauftragte en in Bonn (20 juli 2006) met 12 medewerkers van het Ministerie van Defensie waaronder het plv. hoofd van de directie personeel, een vrouwelijke arts, een psycholoog, een predikant, de coördinator van de Gleichstellungsbeauftragten en een medewerker van het Zentrum Innere Führung. Allen waren direct betrokken bij de problematiek van ongewenst gedrag. De meesten waren militairen.

### 2.3. Groot-Brittannië

In 2005 telde de krijgsmacht in Groot-Brittannië 196.000 militairen, waarvan 9,1% vrouwen. Vrouwen maken al langer deel uit van de krijgsmacht, maar sinds 1990 is er sprake van een verruiming van de inzetmogelijkheden en een integratie van afzonderlijke korpsen. Hoewel onderdelen waarvan de primaire functie is ‘to close with and kill the enemy’ uitgesloten blijven, net als om ‘gezondheidsredenen’ onderzeeërs en mijnenvegers.

Men worstelt met een rekruteringsprobleem. In die zin dat het slecht lukt voldoende mensen aan te trekken. Daardoor voelt men de noodzaak om nadrukkelijk andere groepen aan te trekken dan vroeger gebruikelijk. Vrouwen zijn er daar een van, maar ook etnische groepen en homofielen worden niet uitgesloten, hoewel er wat de laatste groep betreft nog steeds grote reserves zijn. Deze noodzaak de rekruteringsbasis te verruimen dwingt tot aandacht voor de problemen die daaruit kunnen voortvloeien. Overigens dwingen de publieke opinie en de autoriteiten die toezien op de naleving van de *Equal Opportunities Act* daar ook toe.

Sinds 1 april 2005 is er een uniforme klachtenprocedure voor *harassment*, tot stand gekomen naar aanleiding van een reguliere audit. Over de werking van deze betrekkelijk nieuwe procedure waren nog geen goede cijfers beschikbaar. De cijfers die bekend zijn over de situatie daarvoor (2,6 formele klachten per 10.000 personeelsleden) lijken niet goed vergelijkbaar met die uit andere landen. Een vergelijking met het hierna te behandelen algemene onderzoek lijkt er op te duiden dat het, als je dezelfde criteria toepast, op het ‘normale gemiddelde’ van ongeveer 5 zal liggen. De uniforme klachtenprocedure gaat uit van het primaat van de lijn.

Een formele klacht dient te worden gemeld bij de *commanding officer*, vaak iemand met een rang vergelijkbaar met die van overste of kolonel. Deze treedt vervolgens in de rol van *deciding officer*, een rol die nauwkeurig beschreven is (een handboek van 20 bladzijden). Hij benoemt een onderzoeker, meestal iemand die buiten de directe lijn staat, neemt tijdelijke maatregelen indien nodig en informeert de civiele autoriteiten indien hij dat nodig oordeelt. De klager kan zich laten helpen door een *assisting officer* van eigen keuze, deze dient op de hoogte te zijn van de geldende procedures en dient niet betrokken te zijn. Bepaalde functionarissen zijn uitgesloten, zoals bijvoorbeeld de geestelijk verzorger en de *equal opportunities adviser*. Deze kunnen weer wel in de aanloopfase, voor er sprake is van een formele klacht, advies geven aan klager en beklaagde.

Hoewel er over verbeteringen van de procedure wordt nagedacht (met name wat betreft de follow-up) blijft het primaat van de lijn gehandhaafd, tenminste als het aan het Ministerie van Defensie ligt. De *Equal Opportunities Committee* (EOC), waarbij men steeds te biecht moet gaan, zou er anders over kunnen denken.

De speciale positie van die EOC vloeit voort uit de Equal Opportunities Act en is te verklaren door de voorgeschiedenis. De EOC stond in 2005 op het punt om een zeer negatief rapport over de krijgsmacht uit te brengen. In overleg met de krijgsmacht en het Ministerie van Defensie is besloten dat rapport aan te houden, mits er een plan kwam ter verbetering van de situatie. Dat is er gekomen en voorlopig naar genoegen van de EOC, maar het heeft er dus toe geleid dat de EOC in de rol terecht is gekomen van toezichthouder.

Fase 1 van het plan bestond uit een integraal onderzoek naar de beleving van vrouwen in de krijgsmacht en consultering van een beperkt aantal focusgroepen van mannen en vrouwen. De resultaten daarvan zijn eind maart 2006 gepubliceerd. Van de aangeschreven vrouwen retourneerde 52% een ingevulde vragenlijst. Tweederde van de respondenten gaf aan dat ze in enige vorm seksueel getint gedrag hadden ervaren dat ze als minder wenselijk aanmerken. Jonge vrouwen overkwam dat veel meer dan oudere.

Iets meer dan 15% gaf aan een zeer onprettige ervaring te hebben gehad. Slechts een deel daarvan gaf aan een schriftelijke klacht te hebben ingediend. Van de laatste groep bleek bijna de helft ontevreden over de afhandeling van de klacht en de daarop volgende bejegening door meerderen en collega's.

Als vervolg op het onderzoek is eind mei een start gemaakt met fase 2 van het actieplan. De nadruk ligt op versterking van het pro-actief leiderschap. Onderdelen van het nog uit te werken plan zijn: ruime bekendmaking van de resultaten van het onderzoek en het organiseren van discussies daarover, het maken van een overzicht van alle recente formele en informele (in GB raadt men klagers en adviseurs nadrukkelijk aan in de informele fase al dingen vast te leggen) klachten, inclusief de vraag of vervolgactie wordt ondernomen, onderzoek doen bij mannen, onderzoek en verbetering klachtenprocedure (waaronder het formuleren van aanwijzingen voor op te leggen straffen), het formuleren van gedragsstandaarden, het ontwikkelen van verbeterde communicatie en opleiding en het ontwikkelen van mechanismen om te monitoren.

Drie dingen vielen in het bijzonder op:

- \* de nadrukkelijke rol van de EOC;
- \* de focus op klachtenprocedure en houding, en bijgevolg het (vooralsnog) voorbijgaan aan werkomstandigheden en dergelijke;
- \* het vasthouden aan het primaat van de lijn, waardoor de 'commanding officer' in de rol wordt geduwd van een soort pseudo-rechter.

In Londen is gesproken met de projectdirecteur gelijke kansen, de senior-researcher en met de militair attachée.

## 2.4. Zweden

Er zijn ca. 26.000 militairen in actieve dienst in de Zweedse krijgsmacht. Daarvan is ruim 14.000 dienstplichtig. Het totaal aantal vrouwen is ca. 1100, waarvan ongeveer de helft in opleiding is. Het percentage vrouwen is ca. 4,4. Naast de militairen in actieve dienst zijn er ook nog ca. 14.000 reservisten en ca. 10.000 burgers. Die zitten op functies die in andere landen nogal eens door militairen worden vervuld.

Voor een goed begrip van de Zweedse situatie is het nodig om kort de bestuursstructuur op centraal niveau te beschrijven. Departementen zijn klein. Meestal niet meer dan een paar honderd man groot. Dat geldt ook voor Defensie. Daaronder zijn grote, zeer zelfstandige *authorities*. (Waarschijnlijk het best te vergelijken met ZBO's.) De krijgsmacht is zo'n ZBO. Op het hoofdkwartier wordt het defensiebeleid vrijwel geheel voorbereid. De meeste van onze gesprekspartners waren militairen die werkten op het hoofdkwartier.

Op lokaal niveau zijn er ca. 200 benoemde *advisors* voor *gender* (gelijke behandeling) en voor *sexual harassment*. Vaak vallen die functies samen. De advisor neemt een bijzondere positie in. Hij/zij is in formele zin de adviseur van de commandant. Men ziet zelf ook wel dat hij/zij dus moeilijk omschreven kan worden als een vertrouwenspersoon. Er wordt gezegd dat veel militairen niet weten wie hun advisor is. De advisor krijgt twee à drie dagen cursus. Hij/zij wordt ook verondersteld om preventief te werken. In dat verband zorgt de advisor er voor dat nieuwe vrouwen in zijn eenheid tenminste een keer, verplicht, bij elkaar komen om op die wijze *women's networking* te bevorderen.

Op centraal niveau is er geen inspecteur-generaal o.i.d. voor de behandeling van klachten.

Er is wel een informeel adviesorgaan geweest, maar dat 'has faded away'. Er is nu een externe centrale instantie in de maak voor het onderzoek van formele klachten.

Er is een duidelijke, formeel vastgelegde procedure voor de behandeling van incidenten en klachten. Die loopt in hoofdzaak via de lijn. Volgens deze procedure zijn er in 2005 in totaal 18 formele klachten behandeld. Dat is ca. 6,9 per 10.000 militairen in actieve dienst.

Onze gesprekspartners maakten de indruk niet bijzonder tevreden te zijn met de wijze waarop thans incidenten en klachten in verband met ongewenst gedrag worden behandeld. De advisor heeft een te onduidelijke positie om als vertrouwenspersoon te worden beschouwd. Een informeel adviesorgaan, een soort noodverband, op centraal niveau is verdwenen. Men heeft de hoop gevestigd op een centrale externe instantie voor de behandeling en het onderzoek van formele klachten. Die gaat, naar verwachting, binnenkort van start.

Vraagstukken van gelijke behandeling van mannen en vrouwen en van ongewenst gedag krijgen aandacht in de reguliere opleidingen. Dat geldt voor de basisopleiding tot en met de hogere krijgsschool.

De National Swedish Defence College, een als onafhankelijk te beschouwen wetenschappelijk instituut, heeft in 1999, 2002 en in 2005 onderzoek, door middel van *surveys*, gedaan naar sexual harassment in de Zweeds krijgsmacht. Alle vrouwen werden aangeschreven. Er is een hoge respons. Ca. 80 % van de vrouwen zegt wel eens in seksueel opzicht lastig gevallen te zijn. Het percentage dat een formele klacht zegt te gaan indienen is ca. 5. (N.B. Dat is vrijwel hetzelfde als in Groot-Brittannië.)

Op het hoofdkwartier ('The Swedish Pentagon') in Stockholm is op 14 augustus 2006 gesproken met 7 personen waaronder het hoofd (een kolonel) van de directie personeel van de Zweedse krijgsmacht, het hoofd van de militaire psychologische dienst (een vrouw), twee ervaren advisors, de projectmanager van de surveys naar sexual harassment en een predikant.



### 3. OVERZICHTEN

#### 3.1. CIJFERS 2005

	Krijgsmacht Totaal <sup>1)</sup>	% Vrouwen	Aantal vertrouwenspersonen per 1000	Aantal formele klachten per 10.000 <sup>2)</sup>
België	39.000	8,3	3,2	6,5
Duitsland	250.000 <sup>3)</sup>	6,5 <sup>4)</sup>	4,8	3,2
Frankrijk	267.000	13,6	?	?
Groot- Brittannië	196.000	9,1	--	2,6
Spanje	118.000	10,7	?	?
Zweden	26.000 <sup>5)</sup>	4,4	7,9	6,9
Nederland	45.000	10,7	9,0	4,5

1) Uitsluitend militairen

2) Met een slag om de arm. Wij hebben geprobeerd zo dicht mogelijk bij de volgende definitie te blijven: een formele klacht is een schriftelijk ingediende klacht die door het bevoegd gezag in behandeling is genomen. Er zijn echter interpretatieverschillen mogelijk.

3) Incl. circa 55.000 dienstplichtigen die hebben bijgetekend voor 9-23 maanden.

4) Daarvan maakt bijna de helft deel uit van de medische dienst.

5) Inclusief circa 14.000 dienstplichtigen en circa 600 vrouwen in opleiding, exclusief circa 23.000 reservisten en burgerpersoneel.

### 3.2 VERTROUWENSPERSONEN 1)

	Rol	M/V	Al of niet gekozen	Scholing	Aantal per 1000
België 2)	bemiddelt	m+v	niet	++ 3)	3,2
Duitsland 4)	adviseur klager	v	gekozen	+ 5)	4,8
Zweden	adviseur commandant	m+v	niet	+ 5)	7,9
Nederland	adviseur klager	m+v	niet	+ 5)	9,0

1) Vertrouwenspersoon is overal een nevenfunctie waarvoor men zichzelf kan opgeven. Veel vertrouwenspersonen betekent dus een grote beschikbaarheid ervan, het kan niet met fte's vergeleken worden.

2) Er zijn op centraal niveau, bij wet, twee preventie-adviseurs die formele klachten behandelen, indien de bemiddeling door de vertrouwenspersoon niet slaagt.

3) 17 werkdagen

4) Op divisieniveau zijn er sinds begin 2005 , bij wet, circa 40 Gleichstellungsbeauftragten. Die zijn gekozen. Het kunnen alleen vrouwen zijn. Daarnaast zijn er - al langer – op compagniesniveau circa 1200 gekozen Vertrauenspersonen.

5) Max. ca. 5 werkdagen

## 4. CONCLUSIES

### 4.1. Algemeen

Alvorens over te gaan tot een opsomming van enkele interessante bevindingen allereerst het volgende. Ons viel eigenlijk vooral op *wat er niet is*. Er is geen zicht op de omstandigheden waaronder ongewenst gedrag zich meer of minder voordoet. Om te beginnen weet men in de meeste landen al niet of er verschillen zijn tussen de krijgsmachtonderdelen. Laat staan dat er zicht is op de invloed van leef- en werkomstandigheden, werkdruk (die kan zowel te hoog als te laag zijn), groepssamenstelling e.d. Nog erger is dat men er niet eens in geïnteresseerd lijkt. In de landen waar sprake is van goede surveys ontbreekt deze vraagstelling volledig.

Het viel ons ook op dat er weinig werk wordt gemaakt van een analyse van de klachten. De verzamelde klachten zouden een bron van inzicht kunnen zijn. En dat inzicht zou dan tot maatregelen kunnen leiden. Alleen in Groot-Brittannië werd melding gemaakt van een voornemen dat te gaan doen. In andere landen gaat men er blijkbaar vanuit dat de klachtenprocedure alleen door zijn bestaan een soort van zelfreinigende werking zal hebben.

### 4.2. Percentage vrouwen

\* Het percentage vrouwen in de krijgsmacht varieert van circa 4,4 in Zweden tot circa 13,6 in Frankrijk. Nederland deelt de tweede plaats ex aequo met Spanje met 10,7%.

\* In de meeste landen spreekt men van een door de politiek ingegeven streven naar 15% vrouwen. Daarbij spelen ook NATO-afspraken een rol. Men ziet - vanwege zowel de wenselijkheid van gelijke behandeling als om reden van rekruteringsproblemen - de wenselijkheid van een dergelijk percentage. Maar men twijfelt aan de realiteitswaarde.

### 4.3. Klachten en klachtenprocedure

\* Ongewenst gedrag binnen de krijgsmacht en met name ongewenst seksueel gedrag wordt in de onderzochte landen als een serieus probleem behandeld. Het aantal formele klachten per 10.000 beroepsmilitairen in 2005 varieert van ca. 2,6 in Groot-Brittannië tot ca. 6,9 in Zweden. In Nederland is het ca. 4,5.

\* De klachtenprocedure is in bijna alle landen gelijk. Men kan terecht bij vertrouwenspersonen en/of bij de 'lijn' en/of bij de inspecteur-generaal. Groot-Brittannië is een uitzondering. Daar geeft men primaat aan de lijn en zijn er geen vertrouwenspersonen.

Het viel ons op dat daar waar men meerdere wegen heeft om een klacht in te dienen dat, in ieder geval door onze informanten, niet als nadelig voor de effectiviteit werd ervaren. Dat is wel de vrees die men in Groot-Brittannië heeft.

\*In het gesprek dat wij in Londen voerden kwam iets aan de orde dat we verder niet zijn tegengekomen, maar dat ons toch belangrijk lijkt. Vooral omdat het heel goed mogelijk is dat het elders ook een rol speelt, zonder dat men het onderkent. De formele klachtenprocedures kunnen een verlamdend effect hebben op de leiding. De neiging kan ontstaan om liever te wachten tot de procedure is afgerond dan om direct op te treden. Wat misschien wel zeer wenselijk is.

\* In België (AID) en Duitsland (Wehrbeauftragte) heeft men op centraal niveau een als onafhankelijk en extern te beschouwen instantie voor de behandeling en onderzoek van formele klachten. Een dergelijke instantie gaat, naar verwachting, binnenkort ook in Zweden van start.

#### **4.4. Vertrouwenspersonen**

\* Nederland heeft ca. 9 vertrouwenspersonen per 1000 beroepsmilitairen. Dat is hoger dan in de onderzochte landen: België (ca. 3,2), Duitsland (ca. 4,8), Zweden (ca. 7,9).

\* In België krijgen vertrouwenspersonen ca. 17 dagen scholing. Dat is duidelijk meer dan in andere landen, inclusief Nederland, waar het hooguit 5 dagen is.

#### **4.5. Onderzoek**

\* In Groot-Brittannië en in Zweden doet men wetenschappelijk onderzoek naar ongewenst seksueel gedrag in de krijgsmacht. Het Engelse rapport: Sexual harassment in the armed forces van maart 2006 en de surveys van 1999, 2002 en 2005 van de National Swedish Defence College kunnen als voorbeeld en vergelijkingsmateriaal dienen.

\* Uit het Engelse onderzoek bleek dat de respondenten ontevreden waren over de afwikkeling van klachten. Men is vaak ontevreden over de duur van de procedure, kan geen vrede hebben met de uitkomst, en heeft het gevoel erop aangekeken te worden, met alle gevolgen voor loopbaan en welbevinden.

#### **4.6. Bijzonderheden**

\* Duitsland is in een aantal opzichten een uitzondering:

- Er is een Wehrbeauftragte, een soort ombudsman voor de krijgsmacht. Hij/zij wordt gekozen door het en uit het parlement. Hij/zij kan alles in de krijgsmacht onderzoeken wat hij/zij wil en rapporteert uitsluitend aan het parlement. Dit geldt uiteraard ook voor ongewenst gedrag.
- Het Zentrum Innere Führung in Koblenz verzorgt lesmateriaal en cursussen op het gebied van (voorkomen van) ongewenst gedrag, ethiek, eigen verantwoordelijkheid en 'Innere Führung'. Het gaat om onderdelen van de

reguliere opleiding en van bijscholingen van hoog tot laag. Het instituut heeft een gezaghebbende positie in de krijgsmacht.

- Sinds 2005 zijn er bij wet 'Gleichstellungsbeauftragten' (vertrouwenspersonen op divisieniveau). Die worden verkozen en het kunnen uitsluitend vrouwen zijn.

\* In Groot-Brittannië wordt aangetoond dat een *countervailing power* op hoog niveau (Equal Opportunities Committee) een nuttige bijdrage kan leveren.

## **5. AANBEVELINGEN OP INTERNATIONAAL GEBIED**

5.1. Stel het rapport van de Commissie Onderzoek Ongewenst Gedrag binnen de Krijgsmacht beschikbaar aan de onderzochte landen. Men heeft daar meerdere malen om verzocht.

5.2. Nederland neemt het initiatief tot een jaarlijks overleg over ongewenst gedrag, waarvoor in ieder geval de onderzochte landen, met betrokken personen, worden uitgenodigd. Men wil en kan van elkaar leren. (Maak het niet te formeel.)

## **Documenten**

### **België**

- \* Jaarverslag 2004 van de Algemene Inspectiedienst
- \* Mediation: vorming van de bemiddelaars, Algemene Inspectiedienst, 2005
- \* Klapper van de preventie-adviseur met teksten over: Aanpak ongewenst gedrag op het werk, specifieke procedure formele klacht etc., 2005.

### **Duitsland**

- \* Gesetz zur Gleichstellung von Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr (27 december 2004)
- \* Der Wehrbeauftragte, von Dr. Karl Gleumes, Berlijn, 2005
- \* Frauen in der Streitkräften, Ausbildung und Integration, Zentrum Innere Führung, Koblenz (2000)
- \* Partnerschaftlich handeln, Eine Ausbildung für Lehrkräfte an den Ausbildungseinrichtungen der Streitkräfte und für Vorgesetzte, Zentrum Innere Führung, Koblenz, 2003

### **Groot-Brittannië**

- \* The MoD Harassment Complaints Procedure JSP 763
- \* Quantitative&Qualitative Research into Sexual Harassment in the Armed Forces (22<sup>nd</sup> March 2006), Schneider-Ross

### **Zweden**

- \* The facts, Swedish Armed Forces (hier staan veel officiële feiten en cijfers in over de Zweedse krijgsmacht, echter niet over ongewenst gedrag)

**Appendix 6**  
**VERSLAG VAN DE SECRETARIS**

## **Inleiding**

Voor u ligt het verslag van de secretaris van de Commissie Onderzoek Ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht. Dit verslag beschrijft de wijze waarop het onderzoek is georganiseerd, welke werkzaamheden door de commissie zelf zijn uitgevoerd, de inhoudelijke betrokkenheid van de commissie bij het onderzoek en bij diverse specifieke gevallen van ongewenst gedrag. Als laatste beschrijft dit verslag op welke wijze met de omgeving is gecommuniceerd en de opbouw van het archief van de Commissie.

## **Organisatie van het onderzoek**

Eindverantwoordelijk voor de uitvoering, rapportage en resultaten van het onderzoek is uiteraard de commissie bestaande uit de heren Mr. B. Staal, Commissaris van de Koningin Utrecht (voorzitter), Mr. H.C.J.L. Borghouts, Commissaris van de Koningin Noord Holland en mevrouw Dr. J. Meyer, Directeur van het Expertisecentrum Forensische Psychiatrie.

De dagelijkse coördinatie van het onderzoek was in handen van de heer Drs. P.J.M. Felix, bestuursadviseur.

Er zijn gespecialiseerde onderzoeksbureaus ingeschakeld voor de opzet en uitvoering van diverse deelonderzoeken:

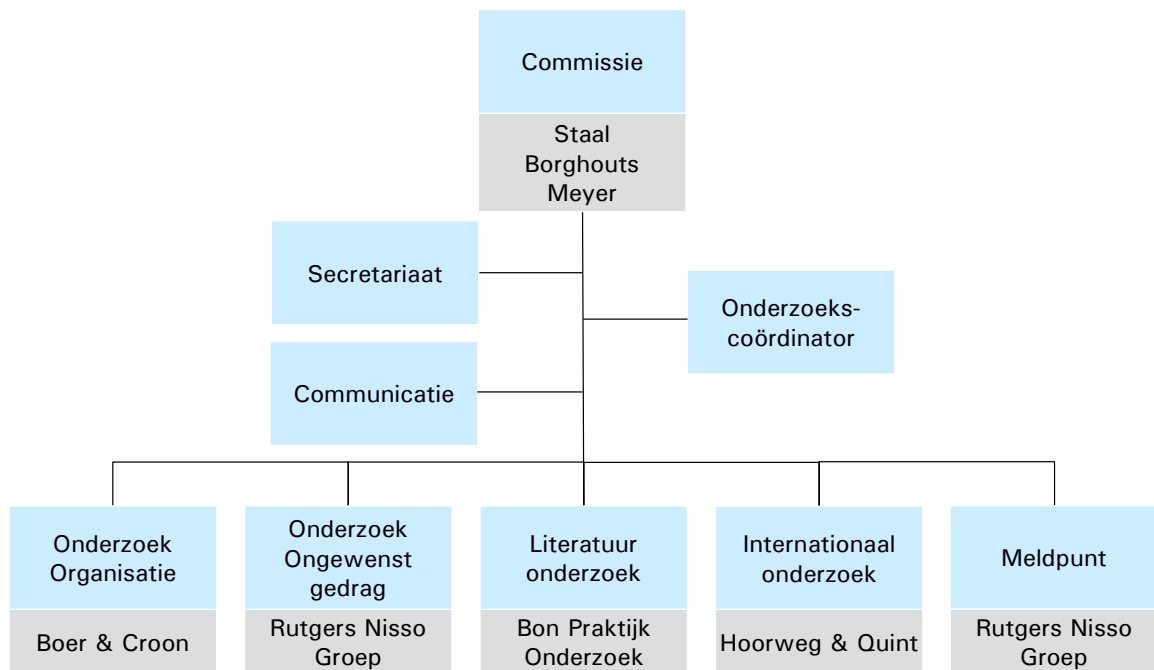
- Kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar voorkomen van ongewenst gedrag middels enquête en interviews: Rutgers Nisso Groep
- Kwalitatief onderzoek naar organisatie, procedures, processen, management en leiderschap middels individuele en groepsinterviews alsmede enquête: Boer & Croon
- Literatuuronderzoek naar ongewenst gedrag: Bon Praktijk Onderzoek
- Internationaal onderzoek naar ongewenst gedrag en integriteitszorg: Hoorweg & Quint
- Opzet en operatie van het Meldpunt voor ongewenst gedrag: Rutgers Nisso Groep

Voor communicatie met de omgeving is de commissie ondersteund door Drs. R. Mensink.

Operationele en administratieve ondersteuning is geleverd door het secretariaat bestaande uit mevrouw Mr. V. van Kerckhoven en mevrouw Mr. T. van der Poel en Ir. R.H. Jongen,



Schematisch is de onderzoeksorganisatie als volgt weer te geven:



### **Inhoudelijke betrokkenheid**

De commissieleden zijn in grote mate inhoudelijk betrokken geweest bij alle aspecten van het onderzoek. Specifieke zaken waar de commissieleden zich intensief mee bezig hebben gehouden zijn:

- Vertaling van de opdracht voor het onderzoek van de staatssecretaris naar hoofd- en deelvragen
- Opzet en planning van het onderzoek (op hoofdlijnen)
- Selectie van onderzoeksbureaus
- Opzet van het meldpunt
- Monitoring en controle op voortgang en inhoud van de deelonderzoeken
- Bekritisieren en interpreteren van onderzoeksresultaten
- Bepalen van de uiteindelijke adviezen en de 'lijn' van het rapport
- Opbouwen en onderhouden van communicatie met de top van de krijgsmachtorganisatie en het departement

## **Interviews en besprekingen**

Naast de verschillende onderzoeken welke de commissie heeft laten uitvoeren hebben de commissieleden ook persoonlijk een groot aantal gesprekken gevoerd met mensen in en om de Krijgsmacht. Met deze gesprekken heeft de commissie haar beeld op het onderwerp van onderzoek aanzienlijk verrijkt. Daarnaast heeft zij hiermee bijgedragen aan draagvlak voor haar adviezen.

Met de volgende functionarissen / personen is door de commissie(leden) één of meerdere malen gesproken:

- Matroos ‘Anja’ slachtoffer van ongewenst gedrag op Hr. Ms. Tjerk Hiddes
- De Secretaris-generaal van het Ministerie
- De Commandant der Strijdkrachten
- De Inspecteur Generaal der Krijgsmacht
- Hoofddirecteur Personeel van het Ministerie
- De operationele commandanten van de krijgsmachtonderdelen
- Vice admiraal C-CZSK
- De vorige Bevelhebber van de Koninklijke Marine
- Commandant van Hr. Ms. Tjerk Hiddes ten tijde van het incident met ‘Anja’
- Commandant van Hr. Ms. Tjerk Hiddes ten tijde van de afhandeling van het incident met ‘Anja’
- Eerste officier van Hr. Ms. Tjerk Hiddes ten tijde van het incident met ‘Anja’
- Hoofd geestelijke verzorging humanisten
- Hoofd geestelijke verzorging protestanten
- De voorzitters van de volgende militaire vakbonden:
  - AFMP / FNV
  - VBM / NOV
  - ACOM
  - FVNO
  - KVMO
- Tweede Kamerlid mevrouw A. Eijsink

## **Werkbezoeken**

De commissie is op werkbezoek geweest bij de 4 krijgsmachtonderdelen. Tijdens deze bezoeken heeft de commissie een aanvullend beeld gekregen van werk-, woon-, opleiding- en recreatieomstandigheden van medewerkers binnen de krijgsmachtonderdelen.

De volgende specifieke onderdelen zijn bezocht:

- CZSK: Hr.Ms. Van Amstel, ex-bemanning van Hr.Ms. Tjerk Hiddes, Hr.Ms Evertsen, Hr.Ms. Maassluis en Koninklijk Instituut voor de Marine
- CLAS: 13<sup>de</sup> gemechaniseerde brigade te Oirschot
- KMar: District Zuid, Brigade Brabant Zuid i.o. te Eindhoven
- CLSK: Vliegbasis Volkel

Tijdens al deze bezoeken is door de commissie openhartig gesproken met leiding, middenkader en operationele medewerkers. Er is specifiek gesproken met groepen mannen, groepen vrouwen en gemengde groepen.

## **Vergaderingen**

De commissie heeft in totaal vijftien vergaderingen gehouden, zowel met alleen haar coördinator en secretaris als met onderzoekers en met externe deskundigen. De doelstellingen van deze vergaderingen waren:

- Monitoren van voortgang en inhoud van het onderzoek
- Interpreteren van onderzoeksresultaten
- Bepalen van adviezen
- Bespreken van en reflecteren op concept hoofdstukken van het eindrapport
- Afstemmen van activiteiten en prioriteiten

De commissie heeft elf vergaderingen gevoerd met alleen haar eigen leden, coördinator en secretaris.

Er hebben dertien vergaderingen met één of meerdere leden van de commissie en onderzoekers plaatsgevonden, een deel van deze vergaderingen viel samen met reguliere commissievergaderingen.

De commissie heeft twee besprekingen gevoerd met externe deskundigen.

- Bespreking van de onderzoeksmethode, analyses en resultaten van het feitenonderzoek op Hr. Ms. Tjerk Hiddes en de onderzoeksopzet voor het krijgsmachtbrede onderzoek
- Bespreking van onderzoeksmethode, analyses en resultaten van krijgsmachtbrede onderzoek en bespreking van voorgenomen adviezen aan de staatssecretaris

De externe deskundigen die aan bovenstaande besprekingen hebben deelgenomen zijn:

- Prof. Dr. D.J. Eppink, hoogleraar management en organisatie aan de Vrije Universiteit Amsterdam
- Prof. Dr. J. Hoogstraten, hoogleraar psychologische methodenleer aan het Academisch Centrum Tandheelkunde te Amsterdam
- Dr. M. Spreen, methodoloog en netwerkstatisticus aan de Rijksuniversiteit Groningen en senior onderzoeker bij de Dr. S. van Mesdagkliniek.

## **Betrokkenheid van de commissie bij specifieke gevallen van ongewenst gedrag**

De commissie heeft zich tevens actief opgesteld naar melders van ongewenst gedrag die bij het meldpunt de wens aangeven hun specifieke geval onder aandacht van de commissie te willen brengen. Op de specifieke gevallen kan in dit rapport (om privacy redenen) niet worden ingegaan maar een globale analyse van het soort gevallen waar de commissie zich over gebogen heeft en hoe hiermee is omgegaan staat hieronder beschreven. Een volledig overzicht van bij het meldpunt binnengekomen meldingen is beschreven in bijlage 3.

Aard van de melding	Aantal meldingen	Actie commissie	Afhandeling
Slachtoffer / melding sociaal ongewenst gedrag	7	Diverse gesprekken en correspondentie gevoerd met slachtoffers	Bedankt voor hun melding middels schrijven van Commissie
Slachtoffer ongewenst gedrag bedrijfsvoering en personeelsbeleid	5	Correspondentie met slachtoffers, aangeboden kwestie onder aandacht HDP te brengen	Kwesties onder aandacht HDP gebracht
Meldingen over management, cultuur, normen en waarden	5	In enkele gevallen correspondentie / gesprek met betrokkene	Dankbrief van Commissie voor melding
Meldingen over slechte opvang in geval van ongewenst gedrag	2	Gesprek met vertrouwenspersoon	Dankbrief van Commissie voor melding
<b>Totaal</b>	<b>19</b>		

### **Communicatie met belangstellenden**

Ten einde belangstellenden zoals pers, politiek en defensiemedewerkers op de hoogte te houden van belangrijke gebeurtenissen binnen het onderzoek zijn de volgende communicatie-instrumenten ingezet:

- Persberichten
- Interview van de commissievoorzitter met de Defensiekrant
- Website [www.commissieongewenstgedrag.nl](http://www.commissieongewenstgedrag.nl)
- Diverse boodschappen van de CDS in reguliere Defensie periodieken

Om het onderzoek onafhankelijk en zonder al te veel beïnvloeding van buitenaf te laten plaatsvinden is gekozen voor zeer spaarzame communicatie naar de buitenwereld tijdens het onderzoek. Over de eindresultaten van het onderzoek is de commissie bereid openhartig te communiceren.

### **Archief**

De commissie heeft uitgebreid archief bijgehouden.

In dit archief bevinden zich de volgende documenten:

- Agenda's, verslagen en bijlagen bij vergaderingen, interviews en besprekingen van de commissie en onderzoekers
- Binnenkomende en uitgaande correspondentie van de Commissie
- Overzichten van aanwezigheid van commissieleden bij vergaderingen, interviews, werkbezoeken en dergelijke
- Onderzochte literatuur van zowel Defensie als literatuur uit het 'publieke domein' met bijbehorend literatuurregister

- Lijsten met uit te voeren en gecompleteerde acties voor commissieleden en onderzoekers
- Plannings van besprekingen van commissieleden
- Diverse documenten behorende bij opzet en uitvoering van het onderzoek
- Geanonimiseerd register van meldingen van ongewenst gedrag welke bij de commissie onder de aandacht zijn geweest



**Appendix 7**  
**INHOUDSOPGAVE VAN HET BIJLAGENRAPPORT**

## **INHOUDSOPGAVE VAN HET BIJLAGENRAPPORT**

1. Vragenlijsten gehanteerd in het onderzoek
2. Literatuuronderzoek
3. Meldpunt
4. Informatieverzameling
5. Wettelijk kader & definities ongewenst gedrag
6. Tabellen kwantitatieve informatie
7. Onderzoek op Hr. Ms. Tjerk Hiddes

Het bijlagenrapport is opvraagbaar bij:

Directie Voorlichting Ministerie van Defensie  
Postbus 20701  
2500 ES Den Haag  
Tel. 070-318 88 88



**Appendix 8**  
**COLOFON**

### **Commissie Onderzoek Ongewenst Gedrag binnen de Krijgsmacht**

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

Drs. P.J.M. Felix	Adviseur van de Commissie en onderzoekscoördinator
-------------------	---

### **Contactpersonen Ministerie van Defensie**

Kol. A. Tieland	Defensiestaf
KTZ R.J.A.M Ramaekers	Commando Zeestrijdkrachten
Kol. R.E. Harmsma	Commando Landstrijdkrachten
Kol. Mr. E.P.M. Rozenhart	Commando Luchtstrijdkrachten
Kol. E. Mulder	Koninklijke Marechaussee
Mevr. S. Louwhoff	Woordvoering Staatssecretaris
Mevr. Mr. C. Zalm	Hoofddirectie Personeel

### **Ondersteuning**

Ir. R.H. Jongen	Secretaris
Mevr. mr. V.S.A. van Kerckhoven	Secretariaat
Mevr. mr. T. van der Poel	Secretariaat
Drs. R. Mensink	Communicatieadviseur

### **Onderzoekers**

#### *Boer & Croon*

Drs. J.M. van der Vlugt	Projectleider
Mevr. Drs. S.K. Jongman	Adviseur
Mevr. Drs. M. Bos	Adviseur
Mevr. Mr. N.M. Breimer	Adviseur
Drs. A.J.H. de Rooij	Adviseur

#### *Rutgers Nisso Groep*

Mevr. J. Dubbeldam	Directeur/bestuurder
Mevr. dr. I. Vanwesenbeeck	Manager Onderzoek
Mevr. drs. W. van Berlo	Hoofd Programma Seksueel geweld/ Seksuele Intimidatie
Mevr. drs. M. Höing	Onderzoeker
Mevr. drs. M. Zaagsma	Onderzoeker
Mevr. drs. S. de Haas	Onderzoeker
Mevr. A. Kuyper	Vertrouwenspersoon
Drs. R.A. Huffnagel	Projectleider

*BonPraktijkonderzoek*

Mevr. Drs. C. Bon

Onderzoeker

Mevr. M.J.E. Jeanson-Banning

Onderzoeker

*Hoorweg & Quint*

Drs. J.G.H. Quint

Adviseur

Ir. F.P.A. Hoorweg

Adviseur

**Externe deskundigen**

Prof. Dr. D.J. Eppink

Hoogleraar organisatie en management

Prof. Dr. J. Hoogstraten

Hoogleraar psychologische methodenleer

Dr. M. Spreen

Methodoloog en netwerkstatisticus, senior onderzoeker