



# Rapportage cultuuronderzoek DLIO

Landelijke Eenheid van de politie

—

Amstelveen, 23 juli 2020



**KPMG Advisory N.V.**  
Postbus 74500  
1070 DB Amsterdam

Laan van Langerhuize 1  
1186 DS Amstelveen  
Telefoon (020) 656 7890

**Persoonlijk en vertrouwelijk**

Landelijke Eenheid van de politie  
Mevrouw J. van den Berg  
Hoofdstraat 54  
3972 LB DRIEBERGEN

Onze ref. HHvP/MF/la/230720  
Contact: Heleen Hoyneck van Papendrecht  
Tel.: +31 20 656 7797

Amstelveen, 23 juli 2020

**Betreft: Rapportage Cultuuronderzoek Dienst Landelijke Informatieorganisatie van de politie**

Geachte mevrouw Van den Berg,

De Eenheidsleiding van de Politie Landelijke Eenheid (hierna: LE) heeft KPMG Integrity gevraagd om een onderzoek te doen naar de organisatiecultuur binnen de Dienst Landelijke Informatieorganisatie (hierna: DLIO). Het doel van het onderzoek is tweeledig. Allereerst het vaststellen of, en zo ja in welke mate, er sprake is van ongewenste of ontoelaatbare gedragingen binnen de DLIO. Daarnaast dient het onderzoek inzichtelijk te maken in hoeverre de huidige cultuur binnen de DLIO en de onderliggende teams bijdraagt aan het ontstaan en voortduren van eventuele ongewenste of ontoelaatbare gedragingen. De uitkomsten van het onderzoek zijn opgenomen in deze rapportage met als doel de Landelijke Eenheid van de politie als opdrachtgever te informeren over dit onderzoek en de hieruit voortkomende conclusies en aanbevelingen.

Wij vertrouwen erop u met deze rapportage toereikend te hebben geïnformeerd. Indien u verdere vragen hebt, dan beantwoorden wij die graag. Wij danken u voor het in ons gestelde vertrouwen voor de uitvoering van het onderzoek.

Met vriendelijke groet,  
KPMG Advisory N.V.

Mede namens de teamleden,

H.P. Hoyneck van Papendrecht  
*Director*

# Inhoudsopgave

1.	Inleiding	4
2.	Bevindingen ongewenst gedrag	8
3.	Bevindingen per cultuurdimensie	12
4.	Conclusies en aanbevelingen	50
5.	Bijlage I. Het KPMG Cultuurmodel	59
6.	Bijlage II. Ontvangen documentatie	61
7.	Bijlage III. Afkortingenlijst	63

# 1. Inleiding (1/4)

## 1. Aanleiding onderzoek

Op 27 november 2019 heeft de politiechef van de Landelijke Eenheid verzocht een onderzoek uit te laten voeren naar de organisatiecultuur binnen de DLIO. De ontwikkeling naar de nationale politie heeft voor het voormalige Korps Landelijke Politiediensten (hierna: KLPD) tot grote veranderingen geleid in onder andere de organisatiestructuur. Naast de aanpassing in structuur van de dienst, zijn ook binnen de teams en afdelingen veranderingen doorgevoerd om de functies en niveaus parallel te trekken aan het Landelijke Functiehuis Nationale Politie. Inmiddels staat het voormalige KLPD bekend onder de naam Landelijke Eenheid dat is onderverdeeld in verschillende diensten. De afgelopen jaren hebben binnen de Dienst Landelijke Informatie Organisatie (hierna: DLIO) incidenten plaatsgevonden. Deze incidenten vonden binnen verschillende afdelingen van de DLIO plaats en hebben te maken met onderlinge omgangsvormen.

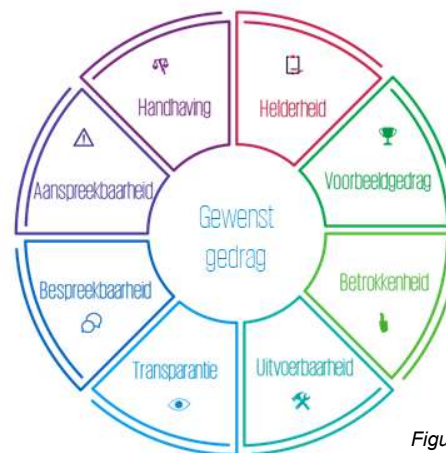
Resultaten van een recente medewerkersmonitor (hierna: MEMO) geven een sterke indicatie dat de problematiek met betrekking tot onderlinge omgangsvormen breder binnen de DLIO speelt. Naar aanleiding van de incidenten heeft de Eenheidsleiding besloten een onafhankelijk onderzoek naar de gehele dienst uit te laten voeren.

## 2. Doelstelling onderzoek

Het doel van het onderzoek dat is uitgevoerd door KPMG is vaststellen of, en zo ja in welke mate, er sprake is van ongewenste of ontoelaatbare gedragingen binnen de DLIO. Daarnaast dient het onderzoek inzichtelijk te maken in hoeverre de huidige cultuur binnen de DLIO en de onderliggende afdelingen en teams bijdraagt aan het ontstaan en voortduren van eventuele ongewenste of ontoelaatbare gedragingen. Door de context waarbinnen de incidenten hebben plaatsgevonden inzichtelijk te maken, kunnen mogelijk lessen worden geleerd waarmee de kans op vergelijkbare incidenten binnen de DLIO wordt verkleind.

## 3. Scope en aanpak

Het cultuurmodel van KPMG vormt de basis van het onderzoek. Dit model is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek naar integriteitsschendingen dat heeft aangetoond dat er acht cultuurdimensies zijn die van invloed zijn op het handelen van medewerkers (zie figuur 1). Hoe sterker deze cultuurdimensies zijn verankerd binnen organisaties, hoe groter de kans op gewenst gedrag dat in lijn is met de kernwaarden, de missie en de visie.



Figuur 1 Cultuurmodel KPMG

Aan de hand van het model worden grondoorzaken in kaart gebracht die maken dat ongewenste en ontoelaatbare gedragingen kunnen ontstaan en voortbestaan.

Als wij spreken over ongewenst of ontoelaatbaar gedrag (hierna: ongewenst gedrag) dan hebben we het over overtredingen van de gedragsnormen zoals deze zijn vastgelegd in de Beroepscode politie. In ons onderzoek zijn we ook onprofessioneel gedrag tegengekomen. Onprofessioneel gedrag heeft, volgens medewerkers, niet zozeer betrekking op het overtreden van vastgelegde regels, maar daarvan is sprake als ongeschreven (professionele) normen worden overtreden zoals niet reageren op hulpvragen, niet of slecht communiceren, te laat komen op afspraken of het niet volgen van procedures.

# 1. Inleiding (2/4)

## Scope

Het onderzoek richt zich op alle medewerkers en leidinggevenden van de DLIO, waarbij onderscheid wordt gemaakt in de percepties van de medewerkers van de volgende afdelingen: Analyse en Onderzoek (hierna: A&O), inclusief Business Intelligence en Kwaliteit (hierna: BI&K); Afdeling Landelijke Informatie (hierna: ALI); Informatieknooppunt Dienst Beveiligen & Bewaken (hierna: IK DB&B); Informatieknooppunt Dienst Landelijke Operationele Samenwerking (hierna: IK DLOS, inmiddels is bij de onderzoekers bekend dat dit onderdeel tegenwoordig ik DSO wordt genoemd. Aangezien door respondenten gedurende het onderzoek naar IK DLOS is gerefereerd, is dit in de rapportage telkens zo genoemd); Informatieknooppunt Dienst Landelijke Recherche (hierna: IK DLR), Informatieknooppunt Dienst Infra (hierna: IK DI); Landelijk Internationaal Rechtshulp Centrum (hierna: LIRC); Inlichtingendienst (hierna: ID); en Inwinning.

## Aanpak

In de aanpak is gekozen voor een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden. Uit onze ervaring is gebleken dat het inzetten van verschillende methoden de kwaliteit van het onderzoek versterkt (triangulatie) en de kans groter is dat medewerkers zich betrokken voelen bij het onderzoek, het onderwerp en de resultaten. Medewerkers doen vaak mee aan het onderzoek in de hoop dat er iets gaat veranderen. Wanneer ze de gelegenheid krijgen om mee te denken over hoe de verandering moet worden ingezet, is de kans groter dat ze daar in de toekomst ook mee aan de slag gaan.

Hierna zijn de verschillende stappen in het onderzoek beschreven.

## Planning en communicatie

Het onderzoek is gestart met het samenstellen van een Begeleidingscommissie die periodiek door ons is geïnformeerd over de doorloop van het onderzoeksproces. Waar gewenst, hebben zij input geleverd op bijvoorbeeld de organisatie-informatie om alle medewerkers van de DLIO te kunnen betrekken bij het onderzoek en ervoor te zorgen dat onze communicatie-uitingen zo goed mogelijk aansluiten bij de DLIO. In de periode 3 tot en met 25 maart zijn elf informatiebijeenkomsten georganiseerd

op de politielocaties in Driebergen, Woerden en Zoetermeer. Tijdens deze bijeenkomsten is door de voorzitter van de Begeleidingscommissie, de voorzitter van de OR en twee onderzoekers van KPMG aan medewerkers een toelichting gegeven op het doel van het onderzoek, hoe en op welke momenten er input vanuit medewerkers wordt verwacht en zijn vragen van aanwezigen beantwoord.

## Documentenanalyse en vragenlijst

Als eerste stap in het onderzoek zijn relevante beleidsdocumenten, alsmede beschikbare rapportages van (cultuur)-onderzoeken bestudeerd om al een eerste indruk te krijgen van de cultuur binnen de DLIO (zie bijlage 4). De inhoud van de vragenlijst is gebaseerd op het cultuurmodel van KPMG en de vragen zijn gevalideerd. De vraagstelling is aangepast op het taalgebruik binnen de DLIO en is afgestemd met de Begeleidingscommissie. Daarna is een pilot uitgevoerd met een groep van 20 vrijwillige medewerkers en leidinggevenden die de online vragenlijst hebben getest.

Tussen 23 maart en 6 april hebben 814 medewerkers en leidinggevenden van de DLIO de gelegenheid gehad om de vragenlijst in te vullen. In totaal hebben 488 respondenten de vragenlijst ingevuld, wat resulteert in een respons van 61%. Dit is bovengemiddeld voor dit soort cultuuronderzoeken, waarbij de respons doorgaans tussen de 40-60% ligt.

In de vragenlijst zijn een aantal demografische gegevens opgenomen, waardoor we in staat zijn om onderscheid te maken tussen verschillende groepen respondenten: medewerkers en leidinggevenden, afdeling, team en jaren dienstverband. Respondenten waren niet verplicht om op voornoemde vragen antwoord te geven. Eén derde van de respondenten heeft dit ook niet gedaan, wat relatief hoog is in vergelijking met andere cultuuronderzoeken. Dit zorgt ervoor dat wij niet in staat zijn om terug te rapporteren op teamniveau, omdat we op teamniveau een te lage respons hebben. Resultaten uit de vragenlijst worden alleen op geaggregeerd niveau weergegeven als deze door ten minste tien respondenten uit een groep is ingevuld. Indien er sprake is van grote verschillen in resultaten tussen groepen respondenten wordt dat onderscheid specifiek gemaakt.

# 1. Inleiding (3/4)

Per cultuurdimensie zijn een aantal stellingen uitgevraagd. Elke stelling telt even zwaar mee in de berekening van het resultaat per cultuurdimensie. Het resultaat per dimensie is gebaseerd op de respondenten die 'eens' of 'geheel eens' hebben geantwoord op de onderliggende stellingen.

## Interviews

Om context te krijgen bij de resultaten van de vragenlijst zijn in de periode van 31 maart tot en met 19 mei 101 gesprekken gevoerd met (voormalige) medewerkers en leidinggevendenden van de DLIO. Deze gesprekken zijn zowel virtueel via Microsoft Teams als fysiek op de politielocaties in Driebergen, Woerden en Zoetermeer afgenomen. Van deze gesprekken waren 60 vrijwillige aanmeldingen. Om een goede afspiegeling van de DLIO te borgen, zijn daarnaast willekeurig 41 deelnemers door KPMG geselecteerd.

De bevindingen voortkomend uit de interviews zijn opgenomen in de rapportage en hierbij zijn de volgende vuistregels toegepast:

- We spreken over 'enkele' of 'een aantal', als de uitspraak door ten minste drie personen van verschillende afdelingen is gedaan, of nadrukkelijk aan één afdeling gekoppeld, in welk geval de afdeling daarbij is vermeld;
- Wanneer wordt gerefereerd aan 'een deel', is dit een inleiding naar een tweesplitsing ('een ander deel'). Hier wordt gebruik van gemaakt als binnen een afdeling duidelijk twee meningen zichtbaar zijn binnen de discussie tijdens een focusgroepsessie (40-50%) of als er ten minste tien personen een andere mening heeft;
- Indien een bevinding wordt verwoord zonder 'enkele', 'een aantal' of 'een deel', is dit bevestigd door tenminste driekwart van de personen die op een onderwerp zijn bevraagd in de interviews of focusgroepsessies.
- Medewerkers: betrokkenen zonder leidinggevendenden taken. Het betreft de volgende functies: senior intelligence, generalist intelligence, medewerker intelligence, administratief/secretarieel medewerker, Operationeel Specialist A, Operationeel Specialist C, Operationeel Specialist D.

- Leidinggevendenden: betrokkenen met leidinggevendenden taken. Het betreft de volgende functies: Dienstleiding, teamchef, Operationeel Expert, Operationeel Specialist B, en Operationeel Specialist E.

## Focusgroepsessies

In focusgroepsessies is een deel van de resultaten van de vragenlijst en interviews teruggekoppeld met als doel hier een verdieping op te zoeken en context te krijgen. Ook is tijdens deze sessies met de deelnemers gekeken naar waarmee de DLIO zou moeten stoppen, doorgaan of verbeteren.

Er hebben in totaal negen focusgroepsessies plaatsgevonden met: ALI, A&O en BI&K, Inwinning, Inlichtingendienst, LIRC, een gemixte medewerkersgroep, twee leidinggevendengroepen en het DMT. De sessies hebben zowel fysiek als virtueel via Microsoft Teams plaatsgevonden tussen 8 juni en 1 juli. De gemiddelde opkomst bij de sessies was acht deelnemers, met uitschieters naar vijf en vijftien deelnemers.

## Analyse van de bevindingen en rapportage

De bevindingen die uit de vragenlijst naar voren zijn gekomen zijn in combinatie met de documentenanalyse, uitkomsten van interviews en de input van de focusgroepsessies geanalyseerd en vastgelegd in deze rapportage.

## 4. Ervaring vanuit KPMG

Wij hebben de samenwerking met de medewerkers en leidinggevendenden van de DLIO over het algemeen als erg plezierig en prettig ervaren. De opkomst bij de informatiesessies bij aanvang van het onderzoek werd groter per bijeenkomst. Aanwezigen schroomden niet om vragen te stellen of hun zorgen te uiten. Zowel medewerkers als leidinggevendenden hebben actief bijgedragen aan het proces door tijd vrij te maken voor het invullen van de vragenlijst, deelname aan een interview of een focusgroepsessie. Medewerkers zijn vol lof over hun werk en hun directe collega's. Tijdens zowel de interviews als focusgroepsessies zijn door deelnemers veel voorbeelden gedeeld die ons helpen bij het verkrijgen van inzicht in de huidige organisatiecultuur. In een aantal gevallen hebben deelnemers ons gevraagd om de geschetste voorbeelden niet op te nemen, omdat het daarmee direct herleidbaar



# 1. Inleiding (4/4)

naar henzelf is.

Deelnemers hebben meermaals aangegeven het prettig te vinden om hun verhaal te delen met onafhankelijke onderzoekers. Daarnaast waarderen ze het dat er tijd en ruimte is voor een luisterend oor en dat er specifiek om hun ideeën en input is gevraagd. Een breed gedeelde wens van medewerkers is dat er met dit onderzoek *wel* iets gaat gebeuren. In afgelopen jaren zijn medewerkers meerdere keren teleurgesteld geraakt doordat signalen of uitkomsten van eerdere cultuuronderzoeken of MeMo's niet hebben geleid tot zichtbare en structurele veranderingen.

## 5. Verspreidingskring

Dit rapport is uitsluitend voor u bestemd en het rapport (of delen daaruit) mag (mogen) zonder onze voorafgaande schriftelijke toestemming niet aan derden ter beschikking worden gesteld. Voor verdere verspreiding en/of gebruik van (delen van) onze rapportage is onze expliciete voorafgaande schriftelijke toestemming noodzakelijk.

KPMG accepteert geen enkele verantwoordelijkheid voor het gebruik van onze werkzaamheden of rapportage voor enig ander doel anders dan het doel waarvoor het rapport is opgesteld.

## 6. Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk van dit rapport beschrijft de algemene resultaten voor de DLIO. In hoofdstuk 2 wordt specifiek ingegaan op de vragen rondom 'ongewenst gedrag' uit de vragenlijst en zoals tijdens de interviews en focusgroepsessies besproken. In hoofdstuk 3 zijn de bevindingen per cultuurdimensie beschreven. In hoofdstuk 4 zijn de conclusies van het onderzoek en aanbevelingen voor het vervolg opgenomen. In de bijlagen van dit rapport zijn het cultuurmodel, de respons op de vragenlijst, de resultaten per afdeling en een overzicht van ontvangen documenten weergegeven.



## 2. Bevindingen ongewenst gedrag



## 2. Bevindingen ongewenst gedrag (1/3)

Tijdens het onderzoek is gekeken naar de organisatiecultuur van de DLIO in relatie tot ongewenst en onprofessioneel gedrag tussen medewerkers van de dienst. Er wordt gesproken van ongewenst gedrag als er sprake is van overtredingen van de gedragsnormen zoals deze zijn vastgelegd in de Beroepscode politie. Onprofessioneel gedrag heeft niet zozeer betrekking op het overtreden van geschreven of vastgelegde regels, maar daarvan is sprake als ongeschreven (professionele) normen worden overtreden zoals niet reageren op hulpvragen, niet of slecht communiceren, te laat komen op afspraken of het niet volgen van procedures.

In dit hoofdstuk staan de resultaten uit de enquête ten aanzien van ongewenst gedrag.

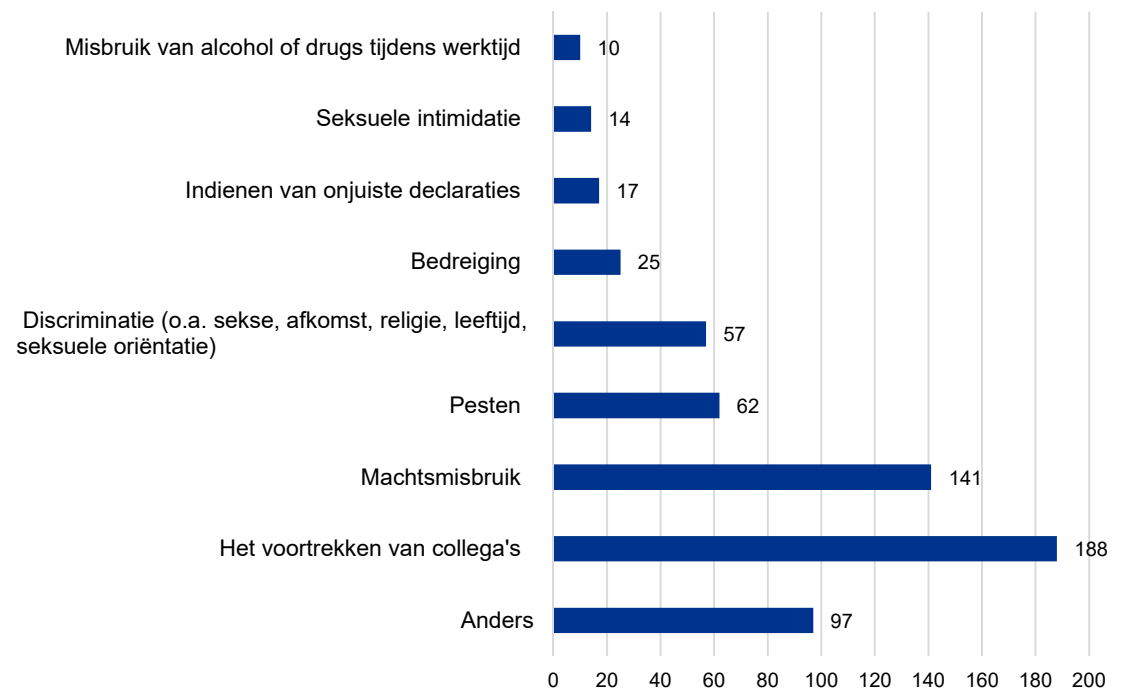
Uit de vragenlijst blijkt dat de 253 respondenten 611 incidenten hebben waargenomen in de afgelopen 12 maanden. Dat zijn er fors meer dan wat wij doorgaans verwachten bij een dergelijk aantal respondenten (gemiddeld 25% van de respondenten, in geval van de DLIO dus 100 – 120 respondenten uitgaande van het totaal aantal respondenten dat de vragenlijst heeft ingevuld). Hierbij was de vraag of de respondent of zelf slachtoffer of getuige is geweest van het voorval. De mogelijkheid bestaat dat meerdere respondenten naar eenzelfde incident verwijzen.

Respondenten hebben het voortrekken van collega's en machtsmisbruik het meeste waargenomen. Het minst waargenomen is het misbruik van alcohol of drugs tijdens werktijd. Een aantal respondenten hebben bij 'anders' verschillende voorbeelden genoemd, waaronder onprofessioneel gedrag en integriteitsschendingen zoals kleineren, opportunistisch gedrag van de teamchef, fraude met betrekking tot verantwoording van uren, old boys netwerk, misbruik van de dienstauto, liegen en roddelen.

In de focusgroepsessies hebben medewerkers van IK DB&B, A&O (inclusief BI&K), Inlichtingendienst en Inwinning aangegeven wel verhalen te hebben gehoord over de voorbeelden van ongewenst gedrag binnen hun afdeling, maar het zelf niet meegemaakt of gezien in hun directe werkomgeving.

In vijf van de 101 interviews zijn door respondenten voorbeelden genoemd van seksuele intimidatie en discriminatie die zij persoonlijk hebben meegemaakt binnen de DLIO.

### Binnen DLIO ben ik de afgelopen 12 maanden slachtoffer of getuige geweest van:

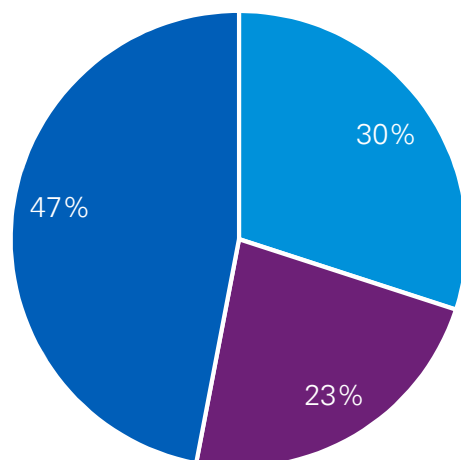


## 2. Bevindingen ongewenst gedrag (2/3)

Op het moment dat een respondent heeft aangegeven één of meerdere incidenten te hebben waargenomen is vervolgens gevraagd of deze zijn gemeld. Slechts 30% van de respondenten (76 respondenten) heeft alle incidenten gemeld. Dit percentage is fors lager dan dat wij bij vergelijkbare onderzoeken elders constateren (50 – 75%). Bijna de helft (47%) van de respondenten (118 respondenten) heeft het voorval niet gemeld en ongeveer een kwart (23%) van de respondenten (59 respondenten) heeft een deel van de waargenomen incidenten gemeld. In de gevallen dat incidenten zijn gemeld, dan gebeurt dat met name bij een collega, teamchef of een OS/OE. Respondenten noemen bij de antwoordmogelijkheid 'iemand anders' voorbeelden als psycholoog, transitiecoach, Korpsleiding en de bedrijfsmaatschappelijk werker.

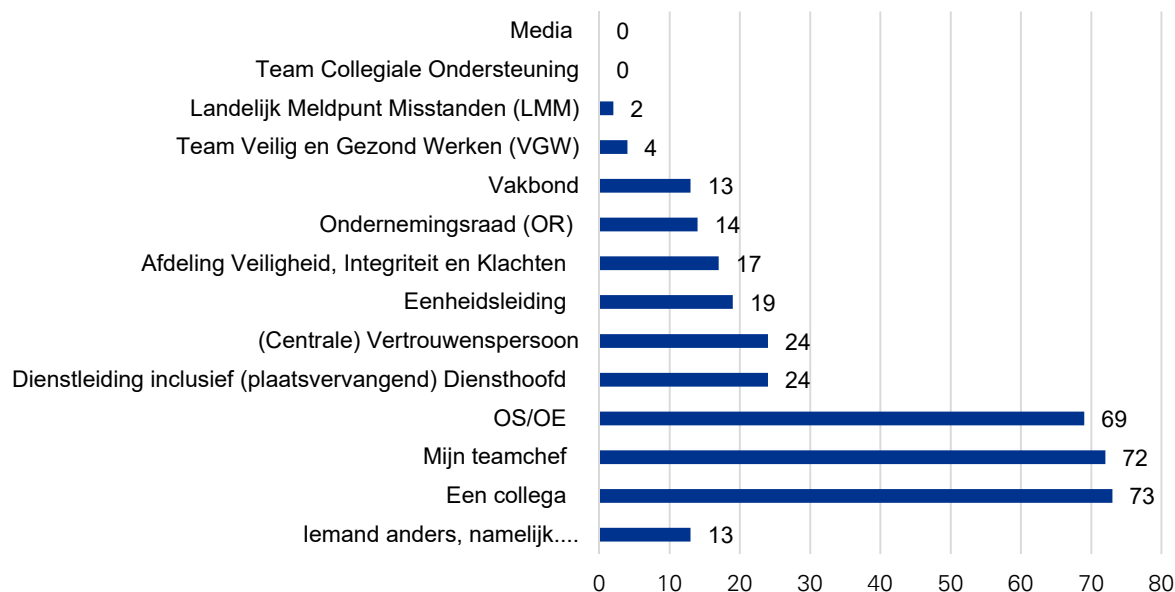
In interviews en focusgroepsessies vertellen medewerkers dat ze proberen incidenten zo dichtbij mogelijk op te lossen (met de betreffende medewerker of via leidinggevende of collega's). Echter, zoals eveneens beschreven in het hoofdstuk over de cultuurdimensie Aanspreekbaarheid, krijgen melders vaak geen terugkoppeling over de melding die ze hebben gedaan. Andere medewerkers hebben ervaren dat de het negatieve consequenties heeft voor de melder op het moment dat duidelijk wordt dat een melding is gedaan die niet verder is opgepakt of waarbij uit onderzoek blijkt dat het ongewenste gedrag onbewezen is. Dat zorgt ervoor dat medewerkers in de toekomst terughoudend zijn in het melden van een incident.

**Je hebt aangegeven dat je slachtoffer bent geweest van een of meerdere overtredingen(en) van de geldende gedragsnormen van de politie, heb je dit/deze gemeld?**



- Ja, ik heb alle voorvallen gemeld
- Ja, maar ik heb niet alle voorvallen gemeld
- Nee, dit/deze heb ik niet gemeld

**Je hebt aangegeven dat je een of meerdere overtreding(en) van de geldende gedragsnormen van de politie hebt gemeld. Bij wie heb je dit/deze gemeld (meerdere antwoorden mogelijk)?**

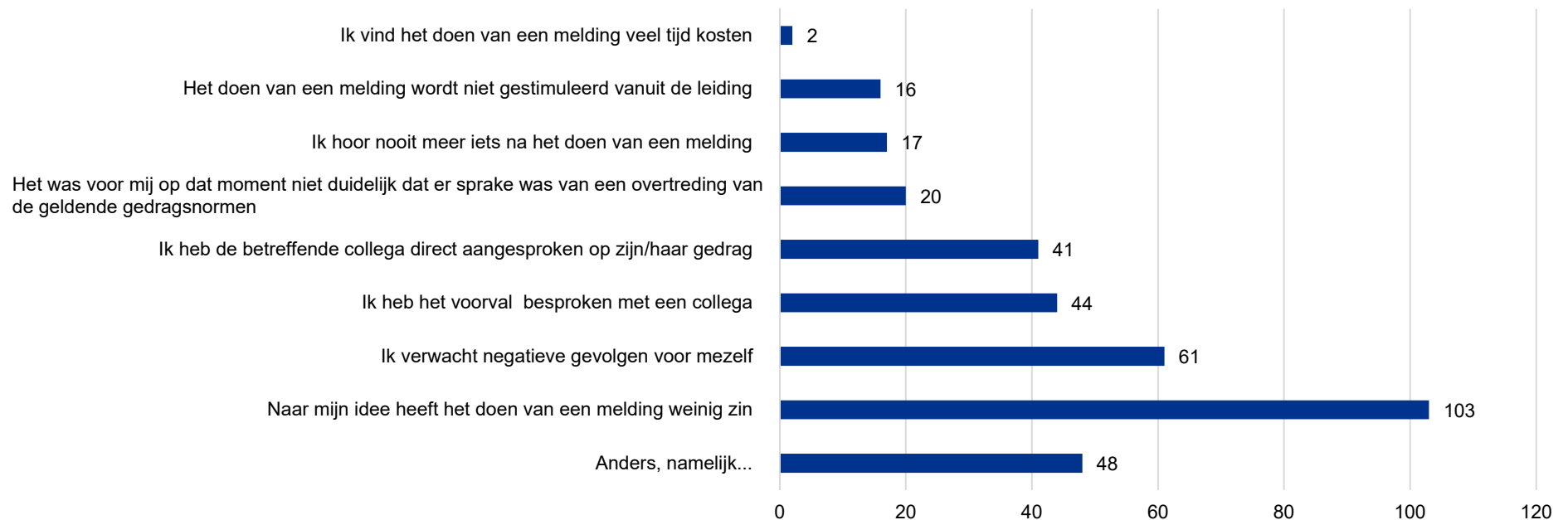


## 2. Resultaten ongewenst gedrag (3/3)

De twee belangrijkste redenen waarom respondenten geen melding doen wanneer zij slachtoffer of getuige zijn van een incident, zijn te zien bij de antwoordopties: 'naar mijn idee heeft het doen van een melding weinig zin' en 'ik verwacht negatieve gevolgen voor mezelf'. Deze perceptie komt voort uit eerdere ervaringen van respondenten of ervaringen van directe collega's. We hebben verschillende voorbeelden gehoord waarbij melders geen of heel beperkte terugkoppeling kregen na het doen van een melding. Ook zien respondenten dat er nauwelijks consequenties zijn voor veroorzakers van ongewenst gedrag en zien zij beperkte verandering in het gedrag van betrokken collega's.

Respondenten noemen bij de antwoordmogelijkheid 'anders' voorbeelden als: 'het incident was al eerder gemeld', 'melding wordt niet belangrijk gevonden' en 'ik heb het van horen zeggen'.

### Je hebt aangegeven dat je een of meerdere overtredingen van de geldende gedragsnormen van de politie niet hebt gemeld. Wat is hiervan de reden (meerdere antwoorden mogelijk)?

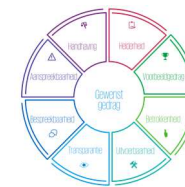




# 3. Bevindingen per cultuurdimensie

# 3. Inleiding

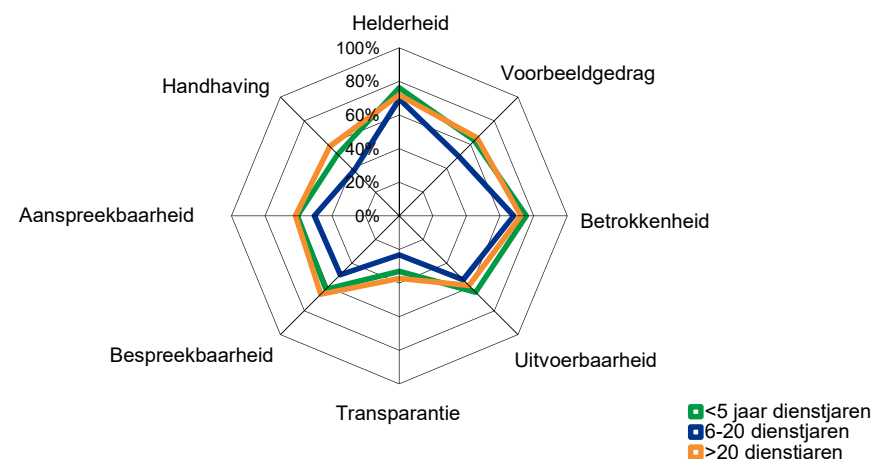
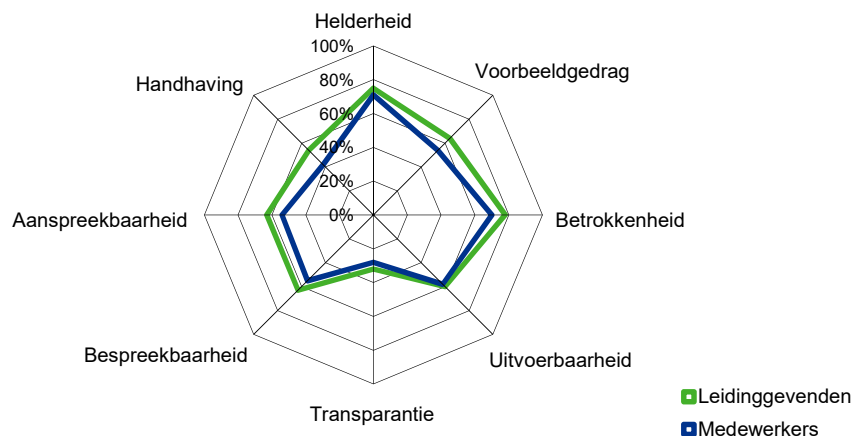
## Bevindingen per cultuurdimensie



In dit hoofdstuk wordt de huidige cultuur van de DLIO in kaart gebracht aan de hand van de bevindingen per cultuurdimensie. Op basis van onze ervaring met het uitzetten van cultuurmetingen zien we dat een cultuurdimensie goed is ingebed in een organisatie als er sprake is van een normresultaat: tenminste 80% of hoger bij Helderheid en Betrokkenheid en tenminste 70% of hoger op de andere cultuurdimensies. De DLIO laat een gemiddelde van 54% over alle cultuurdimensies zien. Met 72% scoort Helderheid het hoogste en met 28% wordt Transparantie het laagst beoordeeld. Geen enkele cultuurdimensie binnen de DLIO voldoet hiermee aan de door ons beschreven norm. In vergelijking met andere organisaties zien we dat de DLIO qua resultaten een patroon laat zien dat vergelijkbaar is met het patroon van gereguleerde organisaties, zoals financiële instellingen. In dergelijke organisaties worden de eerste 2 of 3 cultuurdimensies positief beoordeeld waarna er sprake is van graduele afname van het resultaat op de andere cultuurdimensies.

Er is sprake van verschillen tussen leidinggevenden en medewerkers. Leidinggevenden zijn gemiddeld gezien 7% positiever dan medewerkers, waarbij de grootste verschillen zichtbaar zijn met betrekking tot Handhaving (12%) en Voorbeeldgedrag (10%). Respondenten die meer dan 20 jaar in dienst zijn, zijn gemiddeld het meest positief (62%), gevolgd door respondenten die minder dan 5 jaar in dienst zijn (61%) en respondenten die tussen de 6 en 20 jaar in dienst zijn (50%).

Cultuurdimensie	Totaal
Helderheid	72%
Voorbeeldgedrag	56%
Betrokkenheid	70%
Uitvoerbaarheid	56%
Transparantie	28%
Bespreekbaarheid	55%
Aanspreekbaarheid	54%
Handhaving	44%
<b>Gemiddelde</b>	<b>54%</b>



# 3. Helderheid (1/5)

## Bevindingen per cultuurdimensie



### Inleiding

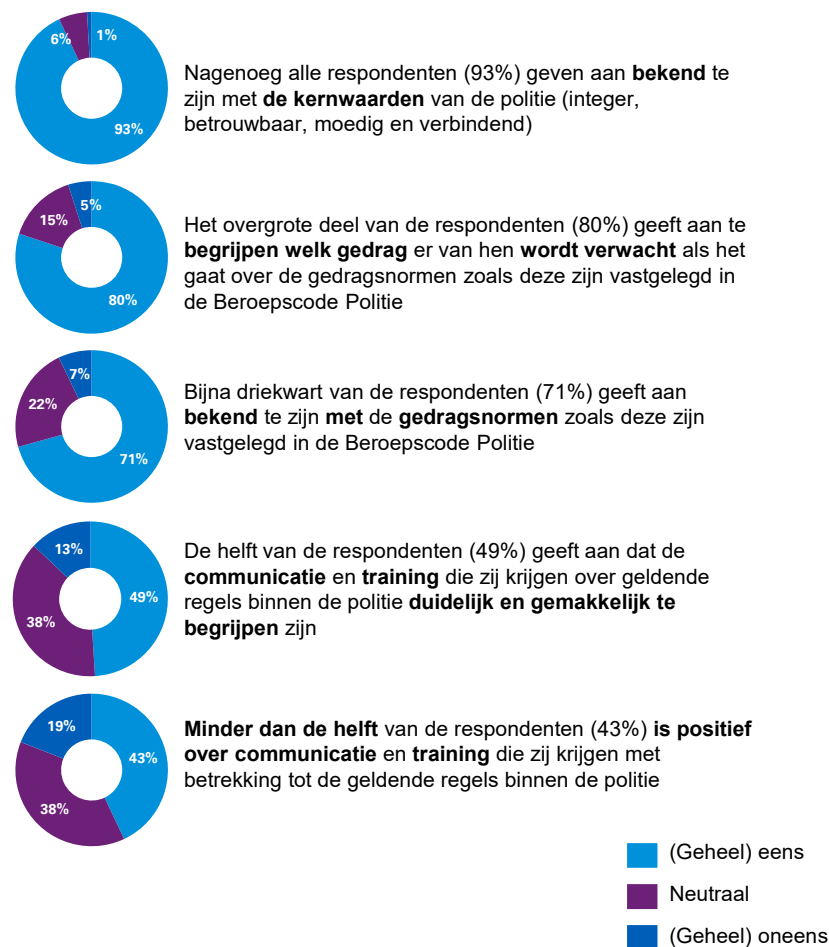
Het is belangrijk voor een organisatie om een heldere, op waarden gebaseerde, visie te hebben op strategie en doelstellingen, duidelijkheid te scheppen over omgangsnormen en deze effectief en frequent te communiceren richting medewerkers. Dit zorgt ervoor dat medewerkers weten wat (on)gewenst gedrag is. Bij gebrek aan helderheid kan iedereen er eigen gedragsnormen op na houden en kunnen deze mogelijk met elkaar conflicteren. Dit kan ertoe leiden dat medewerkers en leidinggevendenden beperkt(er) gaan samenwerken of elkaar juist gaan tegenwerken. Het meegeven van kaders voor gedragsnormen, bijvoorbeeld in beleid, regels en procedures, is daarom belangrijk. Bij het ontbreken van een helder normenkader voor (on)gewenst gedrag is het bovendien lastig te bepalen of vertoond gedrag ongewenst is, waardoor het aanspreken of koppelen van bijvoorbeeld consequenties aan gedrag moeilijk is.

### Hoofdbevindingen

De resultaten uit de vragenlijst wekken de indruk dat respondenten grotendeels weten welk gedrag van hen wordt verwacht en dat zij bekend zijn met de gedragsnormen van de politie die op hen van toepassing zijn. Bij het vergelijken van resultaten van verschillende afdelingen, blijken de onderlinge verschillen beperkt te zijn. De afdelingen Inwinning en IK DB&B zijn het meest positief over Helderheid (respectievelijk 82% en 81%). Medewerkers van het IK DLR en de Inlichtingendienst zijn over Helderheid het minst positief (respectievelijk 67% en 68%). De verschillen in resultaten tussen de functiegroepen zijn klein, waarbij leidinggevendenden iets positiever zijn dan medewerkers (gemiddeld 4%). Beide functiegroepen zijn positief over de bekendheid met de gedragsnormen en weten welk gedrag van hen verwacht wordt. Zij zijn minder positief over de communicatie en training over de gedragsnormen.

In interviews is als belangrijk aandachtspunt door medewerkers uit alle afdelingen aangedragen dat er binnen de DLIO onduidelijkheid heerst ten aanzien van de missie, visie en strategie. Medewerkers wijten dit aan het versnipperende karakter van de organisatie, het gebrek aan sturing vanuit de Dienstleiding en vervolgens vanuit de teamchefs richting de medewerkers, alsmede de onduidelijkheid in het definiëren wie de partners of afnemer zijn van de DLIO. De onduidelijkheid leidt tot verwarring, onderlinge irritaties en wantrouwen naar elkaar toe.

### Gemiddeld resultaat voor Helderheid in de vragenlijst: 72%



# 3. Helderheid (2/5)

## Bevindingen per cultuurdimensie



*We weten niet precies wat nou het gewenste gedrag is.*

*De gedragsnormen kan je vinden op het intranet en dit zijn duidelijke normen. De normen worden echter niet nageleefd.*

*Ik heb dergelijke gedragsdocumenten nog nooit gezien of van gehoord, laat staan gelezen.*

*Plannen doen we tot aan de lunch.*

*Ik luister naar wat anderen doen en zeggen en bepaal onze visie. Ik doe alles op gevoel.*

*Er is een missie/visie binnen DLIO, maar ik weet niet of mensen deze snappen.*

*Iedereen heeft zijn eigen expertise en weet wat hij/zij moet doen en dat werkt heel goed. Alles ligt in elkaars verlengde.*



Een aantal afdelingen (o.a. A&O, IK DB&B, ALI en IK DLOS) hebben na de reorganisatie bewust prioriteit gegeven aan het in kaart brengen van de werkprocessen, visie, strategie en taken en verantwoordelijkheden. Het rouleren van taken, het vastleggen van werkprocessen, het inwerken van collega's op een gestructureerde wijze en het opstellen van een handboek met werkwijzen zorgt voor meer duidelijkheid bij medewerkers. Ondanks dat dit voor meer helderheid binnen de afdeling heeft geleid, blijft het voor medewerkers nog steeds onduidelijk hoe deze plannen en processen zich verhouden tot een de DLIO-brede missie of -strategie. De mandaten, rollen en verantwoordelijkheden van leidinggevenden zijn voor velen niet geheel helder. Hierdoor weten medewerkers niet bij wie zij kwesties en/of verzoeken moeten indienen. Het communiceren en uitleggen van gedragsnormen is momenteel geen vast onderdeel van de huidige organisatiecultuur. Indien er over gedragsnormen wordt gecommuniceerd, dan beperken deze zich meestal tot de vakinhoud. Het gaat beperkt over onderlinge gedragsnormen.

### Bevindingen uit interviews en focusgroepsessies

- De meerderheid van de geïnterviewden zegt niet bekend te zijn met de gedragsnormen van de politie. Dit is tegenstrijdig met de uitkomsten van de vragenlijst, waarin bijna driekwart van de medewerkers aangeeft dat zij weten wat de geldende gedragsnormen van de politie zijn. Uit de interviews en focusgroepsessies blijkt juist dat medewerkers niet zozeer bekend zijn met de gedragsnormen van de politie, maar uitgaan van hun eigen normen en waarden. Een aantal teams (o.a. IK DB&B en IK DI) heeft in de interviews aangegeven dat het bespreken van (on)gewenst gedrag onderdeel is van teamvergaderingen. Dit is echter met name gericht op vakinhoud, wat betekent dat in teamvergaderingen wordt gesproken over wat wel en niet kan in het kader van werkzaamheden die medewerkers uitvoeren. Het gaat dan bijvoorbeeld over hoe en waar informatie moet worden opgeslagen. Er wordt slechts in beperkte mate gesproken over onderlinge omgangsvormen. Zie ook het hoofdstuk 'Bespreekbaarheid'. De teamchef en een teamleider van Inwinning hebben in 2019 een document gemaakt voor de twee TCI-teams waarin is omschreven op welke manier er gewerkt wordt. Dit document wordt uitgereikt aan iedere nieuwe medewerker om ervoor te zorgen dat zij op dezelfde manier gaan werken als het team al gewend is te doen.



# 3. Helderheid (3/5)

## Bevindingen per cultuurdimensie



### Missie, visie en strategie

Alles overziend zijn de missie, visie en strategie van de DLIO voor medewerkers momenteel niet duidelijk. Dat blijkt uit de volgende bevindingen:

- Uit eerdere (cultuur)onderzoeken binnen LIRC en IPOL, de Inventarisatie Doorontwikkeling DLIO 2025 (2020) en de uitkomsten van de MeMo (2018) blijkt dat zowel de visie en strategie als manieren van werken en taken en verantwoordelijkheden slechts in beperkte mate bekend zijn. In het interne verbeterplan van LIRC (2018) is geadviseerd om een missie en visie vast te stellen om van daaruit effectieve afspraken te maken ten aanzien van procedures en gedrag.
- Er is een Dienstjaarplan DLIO 2020 opgesteld door het voormalig diensthoofd, waarin de visie en strategie voor de periode 2020-2023 zijn beschreven. Een deel van de geïnterviewde teamchefs hebben aangegeven daarmee bekend te zijn en zijn zich ervan bewust dat deze visie en strategie niet verder zijn toegelicht aan medewerkers. Medewerkers van het merendeel van de afdelingen geven aan dat er sprake is van onduidelijkheid over de missie, visie en strategie van de DLIO en/of afdelingen, werkprocessen, taken en verantwoordelijkheden. De onduidelijkheid leidt tot verwarring, onderlinge irritaties en wantrouwen. Medewerkers voelen zich namelijk stuurloos en hebben het gevoel dat ze nooit een finish bereiken. Hoewel de behoefte aan meer duidelijkheid meerdere keren kenbaar is gemaakt, is daar weinig mee gebeurd. Het gevolg daarvan is dat medewerkers en leidinggevenden binnen een aantal afdelingen zelf hiermee aan de slag zijn gegaan.
- Op afdelings- en teamniveau bestaan in een aantal gevallen wel een visie en strategie die helder zijn voor de betreffende medewerkers. Medewerkers van IK DB&B geven bijvoorbeeld aan dat zij zich vanaf de reorganisatie heel duidelijk hebben gefocust op het in kaart brengen van werkprocessen. Ook medewerkers van A&O geven aan dat zij zelf een duidelijk plan hebben ontwikkeld en medewerkers van ALI geven aan dat zij momenteel bezig zijn met het opstellen van een taakstelling per team inclusief missie en visie. Medewerkers van IK DLOS stellen dat zij als afdeling vier hoofdprocessen hebben ingericht en dat zij

zelf nauw betrokken zijn hierbij. Medewerkers van voornoemde afdelingen vinden dat helderheid over missie, visie, taken en verantwoordelijkheden prettig werkt, omdat iedereen weet waar hij of zij aan toe is en er nauwelijks discussie is of irritaties bestaan over wie wat doet. Het is voor medewerkers van deze afdelingen echter onduidelijk hoe deze plannen en processen zich verhouden tot een DLIO-brede missie of visie.

- Deelnemers van verschillende focusgroepsessies vinden dat de DLIO een te breed takenpakket heeft, waardoor de werkzaamheden van teams en afdelingen versnipperd raken. Dit betekent dat in meerdere teams met dezelfde onderwerpen wordt gewerkt. Het is meerdere keren voorgekomen dat collega's aan hetzelfde product hebben gewerkt, zonder dat ze dit van elkaar wisten. Medewerkers van ALI zijn bijvoorbeeld jarenlang bezig geweest met het ontwikkelen van een tool en op het moment dat deze bijna was afgerond, hoorden ze dat een andere afdeling miljoenen heeft uitgegeven om iets soortgelijks te (laten) ontwikkelen. Medewerkers geven aan dat werken aan een product dat vervolgens niet (meer) nodig blijkt te zijn of niet wordt gebruikt, een beperkt gevoel van waardering geeft en de vraag oproept of ze beter niets hadden kunnen doen.
- Het is voor medewerkers vaak niet duidelijk wie de afnemer is van de DLIO. Dat geldt zowel op het niveau van de DLIO als voor afdelingen en teams afzonderlijk. Dit betekent dat medewerkers soms niet weten hoe verzoeken geprioriteerd moeten worden of überhaupt door hen moeten worden uitgevoerd. Medewerkers geven aan geen zicht te hebben op de samenhang tussen afdelingen, teams en andere diensten. Teams zien veelal de eigen taak als 'kerntaak', waardoor een urgent verzoek vanuit het ene team onderaan de takenlijst van een ander team kan komen te staan. Het effect hiervan is dat medewerkers minder gemotiveerd zijn om hun werk te doen, omdat ze beperkte informatie ontvangen of de kwaliteit van het andere team als matig beschouwen. Een van de gevolgen daarvan is dat medewerkers via informele routes zaken regelen wat weer leidt tot irritaties, willekeur en onderling wantrouwen.

# 3. Helderheid (4/5)

## Bevindingen per cultuurdimensie



### *Funcities en verantwoordelijkheden*

Er zijn grote verschillen in duidelijkheid over functies en verantwoordelijkheden:

- Medewerkers van IK DB&B en IK DI weten welke taken en rollen zij hebben, terwijl dit voor medewerkers van A&O en DLOS juist onduidelijk is. Binnen IK DB&B worden taken gerouleerd, waardoor iedereen weet wat deze inhouden. Door onduidelijkheden in rol- en taakverdeling worden medewerkers onrustig en zijn ze zoekende in wat ze kunnen doen en wat er van hen wordt verwacht. Het gevolg van deze onduidelijkheid is dat er werk wordt gedaan dat niet bij iemands functie hoort, men elkaar zodoende voor de voeten gaat lopen, wat tot irritaties en inefficiënties leidt. Medewerkers van IK DLR geven aan dat zij door de vele verschillende processen en het werken in verschillende databases niet goed weten wie wat oppakt. Dit zou volgens hen strakker moeten worden afgebakend waardoor het voor iedereen duidelijk is wat de bedoeling is. Dit afbakenen gebeurt momenteel niet doordat er beperkt aantekeningen worden gemaakt van overleggen en daardoor collega's niet aangesproken kunnen worden op gemaakte afspraken. Er zijn echter ook medewerkers die het fijn vinden om te werken in een omgeving waarin taken en rollen niet allemaal vast zijn gelegd. Dit geeft hen meer vrijheid en ruimte voor creativiteit.
- Een deel van de medewerkers vindt dat er sprake is van een gebrek aan goed en gestructureerd inwerken en begeleiding van nieuwe collega's. Voorbeelden worden genoemd van medewerkers die door collega's niet eens welkom zijn geheten bij aanvang in hun functie en een aantal maanden na hun start nog niet weten wat tot hun takenpakket behoort. Medewerkers van LIRC proberen al ruim een jaar duidelijkheid te krijgen over hun rollen en verantwoordelijkheden, maar krijgen niet of nauwelijks reactie van leidinggevendenden. Onduidelijkheden over taken en rollen speelt ook een rol bij leidinggevendenden. Een voorbeeld is dat startende leidinggevendenden door gebrek aan sturing van zijn/haar leidinggevende (na herhaaldelijk vragen) zelf plannen maken met daarin doelen om op te focussen. Een ander deel van de medewerkers geeft juist aan met een buddiesysteem voor nieuwe medewerkers te werken. Daarnaast wordt door Intelacademie een introductiedag georganiseerd voor nieuwe medewerkers.

Op de afdeling Inwinning bestaat een handboek en uitleg over werkprocedures die iedere nieuwe medewerker ontvangt. Medewerkers geven aan dat dit duidelijkheid schept in taakuitvoering. Zowel medewerkers als leidinggevendenden vinden dat er veel wordt overlegd, maar dat beperkt afspraken worden gemaakt die in nog mindere mate worden vastgelegd. Er wordt geen tijd genomen om afspraken of acties op papier te zetten, omdat het idee heerst dat iedereen het wel weet. Door het niet vastleggen van afspraken blijven onduidelijkheden in stand en wordt belemmerd dat medewerkers elkaar hierop aan kunnen spreken. Voorbeelden zijn genoemd van situaties waarin aan medewerkers beloftes zijn gedaan over functies, projecten of sollicitaties die niet zijn nagekomen. Dit leidt tot achterdocht en vermindert de motivatie van deze medewerkers. Medewerkers die al langer in dienst zijn geven aan dat als gevolg van de beperkte vastlegging bepaalde onderwerpen (bijvoorbeeld vastleggings- of vergaderstructuur) door de jaren heen meerdere keren terugkomen wat inefficiëntie vergroot. Bovendien roept dit het gevoel bij deze medewerkers op dat het 'geen nut heeft' om aan een oplossing hiervoor te werken.

- Exemplarisch voor de onduidelijkheid in taak- en rolverdeling is de moeite en tijd die het de KPMG-onderzoekers kostte om samen met de Begeleidingscommissie een overzicht te krijgen van de afdelingen, de teams en de verschillende leidinggevende niveaus. Gedurende het onderzoek is door veel medewerkers aangegeven dat het team waarin zij werkzaam zijn niet terugkomt in overzichten of dat zij het onderscheid in de leidinggevende functies die als uitgangspunten voor dit onderzoek hebben gediend, niet uit de praktijk herkenden. Het niet terugzien van hun eigen team roept bij een aantal medewerkers het gevoel op dat zij niet worden 'gezien' en zich daardoor afvragen welke toegevoegde waarde zij eigenlijk leveren.

### *Taken en rollen van leidinggevendenden*

Het is voor zowel leidinggevendenden als medewerkers onduidelijk wat de taken en rollen van leidinggevendenden zijn:

- Na de reorganisatie is er op papier geen sprake meer van teamleiders. Uit de interviews en focusgroepsessies blijkt dat zowel medewerkers als

# 3. Helderheid (5/5)

## Bevindingen per cultuurdimensie

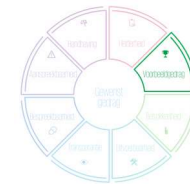


leidinggevenden nog altijd deze functiebenaming gebruiken, ook als zij de eigen functie beschrijven. Wel is er volgens hen een groot verschil met de situatie van voor de reorganisatie, toen zij zich ook bezighielden met functioneringsgesprekken met medewerkers. Dat is nu voor alle afdelingen formeel belegd bij de teamchef. In principe houden teamleiders zich daar niet meer mee bezig, tenzij de teamchef hen om input vraagt.

- Het is voor medewerkers onduidelijk waar welk mandaat is belegd. Als een verzoek wordt ingediend waar een akkoord op moet worden verkregen, gaat dit 'de lijn in'. Het is medewerkers onduidelijk wanneer een teamleider of teamchef een beslissing kan nemen, een besluit moet worden voorgelegd aan de Dienstleiding of wanneer de Eenheidsleiding betrokken moet worden. Het gevolg van het beleggen van een verzoek 'in de lijn' is dat het soms lang duurt voor een beslissing is genomen waardoor medewerkers motivatie verliezen en naar eigen goeddunken verder werken. Omdat het medewerkers niet duidelijk is bij wie een verzoek voorligt en waarom een besluit op een ingediend verzoek op zich laat wachten, hebben medewerkers van verschillende afdelingen het idee dat hun leidinggevende, of de leidinggevende daarboven, hun verzoek niet belangrijk genoeg vindt. Dit leidt tot irritatie en het gevoel niet gehoord te worden. Zie ook het hoofdstuk Transparantie.

# 3. Voorbeeldgedrag (1/5)

## Bevindingen per cultuurdimensie



### Inleiding

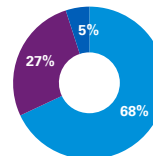
Het is belangrijk dat leidinggevenden het goede voorbeeld geven in het naleven van de geldende gedragsnormen om ervoor te zorgen dat medewerkers weten wat er wordt verstaan onder gewenst gedrag. Hoe beter het voorbeeld dat in de organisatie wordt gegeven, hoe beter medewerkers zich gedragen. In het bijzonder binnen organisaties waar van oudsher een sterke hiërarchie heerst zoals bij de politie. Gebrek aan (consistent) voorbeeldgedrag leidt tot onduidelijkheid en ongelijkheid tussen teams en afdelingen. Slecht voorbeeldgedrag vergroot de kans op ongewenst gedrag.

### Hoofdbevindingen

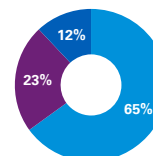
De uitkomsten van de vragenlijst laten zien dat respondenten positiever zijn over het voorbeeldgedrag van leidinggevenden die dichtbij staan (formele en functionele leidinggevenden) dan over voorbeeldgedrag van hogere leidinggevenden (Dienstleiding en Eenheidsleiding). De vragen die gaan over het gedrag van de hogere leidinggevenden worden met een hoger percentage 'geen idee/niet van toepassing' beantwoord. Tijdens zowel de interviews als de focusgroepsessies zeggen medewerkers dat ze geen zicht hebben op de Dienstleiding en Eenheidsleiding en daardoor ook geen input kunnen geven over de mate waarin zij (het juiste) voorbeeldgedrag tonen. Meerdere leidinggevenden en medewerkers vinden het teleurstellend dat de Dienstleiding beperkt zichtbaar is, zeker gezien de turbulente periode waarin de DLIO zich bevindt.

Tussen de verschillende afdelingen zijn grote verschillen in perceptie over Voorbeeldgedrag zichtbaar in de vragenlijst. Medewerkers van de afdelingen ALI en IK DB&B zijn het meest positief over Voorbeeldgedrag (respectievelijk 71% en 80%), terwijl medewerkers van LIRC en de Inlichtingendienst het minst positief (33% en 49%) zijn. Het verschil tussen deze afdelingen is vooral te zien in de antwoorden op de vragen over het goede voorbeeld van de hogere leidinggevenden (teamchefs, Dienstleiding en Eenheidsleiding). Medewerkers hebben in de interviews en focusgroepsessies daarbij ook aangegeven dat zij regelmatig contact met en het goede voorbeeld van de teamchef missen, en waarvan zij zeggen dit contact wel met de OS en OE te hebben. Daarnaast is er sprake van veelvuldige wisselingen op het

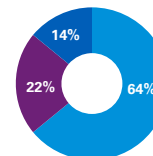
Gemiddeld resultaat voor Voorbeeldgedrag in de vragenlijst: 56%



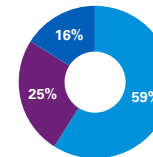
Ruim twee derde van de respondenten (68%) is positief over de **volledige inzet** van de **Operationeel Specialisten/Operationeel Experts** om de geldende **gedragsnormen** van de politie na te leven.



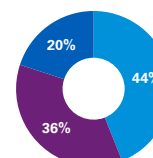
Nagenoeg twee derde van de respondenten (65%) vindt dat de **Teamchefs** zich **volledig inzetten** om de geldende **gedragsnormen** van de politie na te leven.



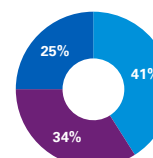
Nagenoeg twee derde van de respondenten (64%) vindt dat zijn/haar **functionele leidinggevende** het goede **voorbeeld** geeft van **gewenst gedrag**.



Meer dan de helft van de respondenten (59%) vindt dat de **formele leidinggevende consistent** is in het **hanteren** van de **geldende gedragsnormen**.



Minder dan de helft van de respondenten (44%) vindt dat de Dienstleiding **zich volledig inzet** om de **geldende gedragsnormen** van de politie na te leven.



Twee vijfde van de respondenten (41%) vindt dat de Eenheidsleiding **het goede voorbeeld** geeft van **gewenst gedrag**.

- (Zeer) eens
- Neutraal
- (Zeer) oneens

# 3. Voorbeeldgedrag (2/5)

## Bevindingen per cultuurdimensie



*We staan als organisatie redelijk bekend om de vriendjespolitiek als het gaat om leidinggevende posities.*

*Leidinggevenden zijn bezig met cijfers en resultaten in plaats van casuïstiek en mensen.*

*Er heerst een soort 'wij' -tegen 'zij'-cultuur. En dan bedoel ik de werknemers tegenover de leiding.*

*Soms moet je als leidinggevende maatregelen nemen die niet leuk zijn, maar dan moet je wel vertellen waarom je zoiets doet.*

*Als je hier aan het roer wil staan moet je op dit schip blijven en niet constant in het buitenland zitten.*

*Als leidinggevende doe je het nooit goed. Je doet je best, maar er zullen altijd mensen zeggen dat het beter kan.*

*Wij merken dat de invloed van leidinggevenden heel belangrijk is om te bepalen of het goed gaat of niet.*

*Wat jij qua gedrag van de lagen boven je verwacht, verwachten medewerkers ook van jou*



niveau van leidinggevenden, waardoor het lastig is om inhoudelijk consistent te blijven, alsook afspraken en beloftes volledig na te komen. Hierdoor missen medewerkers sturing. Binnen de DLIO zitten er zowel ervaren politiemensen met operationele kennis als zij-instromers met voornamelijk kennis op het gebied van p-zaken op leidinggevende posities. Medewerkers geven aan vooral behoefte te hebben aan 'people managers' die aandacht besteden aan de ontwikkeling van medewerkers en het goede voorbeeld geven van welk gedrag verwacht wordt.

Doordat leidinggevenden niet hetzelfde voorbeeld uitstralen in woord en daad ontstaat er verwarring bij medewerkers en 'shopgedrag'. Het beeld ten aanzien van beperkt Voorbeeldgedrag binnen de DLIO wordt bevestigd in eerdere onderzoeken, zoals situatieschets IPOL (2011), managementrapportage 0-meting LIRC (2017) en Inventarisatie Doorontwikkeling DLIO 2025 (2020), waaruit is gebleken dat het personeelsmanagement niet op orde was en leidinggevenden na een beperkte tijd doorstromen naar een andere plek. Hierdoor wordt de indruk gewekt dat leidinggevenden de functie voor eigen carrière mogelijkheden vervullen.

### Bevindingen uit interviews en focusgroepsessies

#### Contact tussen medewerkers en leidinggevenden

Medewerkers zijn over het algemeen positief over het contact met hun formele of functionele leidinggevende, maar minder positief over het contact met de hoger leidinggevenden:

- Met de OS en OE hebben medewerkers geregeld contact. De medewerkers geven hierbij aan dat de OS en OE kunnen worden opgezocht in geval van vragen. Medewerkers geven aan ook contact te willen hebben met de teamchef, omdat zij gezien worden als eindverantwoordelijke binnen de afdeling. Op het moment dat aangekaarte zaken niet door de OS of OE worden opgepakt, willen medewerkers kunnen overleggen met de teamchef. Het gaat zowel over werkwijze als signalen van ongewenst gedrag. Teamchefs en teamleiders zelf geven aan dat zij een enorm takenpakket hebben en van afspraak naar afspraak 'leven'. Het gevolg hiervan is dat zij nauwelijks tijd hebben om in contact te zijn met de medewerkers. Teamchefs worden niet of pas in een laat stadium geïnformeerd over signalen van ongewenst gedrag. Dit heeft ook effect op



# 3. Voorbeeldgedrag (3/5)

## Bevindingen per cultuurdimensie



medewerkers: zij geven namelijk aan dat de teamchefs op grote afstand staan, weinig interesse tonen in wat er plaatsvindt op de werkvloer en inhoudelijk niet echt betrokken zijn. Hierdoor zien medewerkers hen als onzichtbaar en onbereikbaar en voelen ze zich niet gezien en gehoord. Medewerkers van IK DI geven aan dat hun teamchef juist met regelmaat vraagt waar ze mee bezig zijn en wat er wordt opgeleverd. Medewerkers waarderen dit, want dit geeft volgens hen aan dat de teamchef ook goed weet waar medewerkers zich mee bezighouden en wat zich op de werkvloer afspeelt.

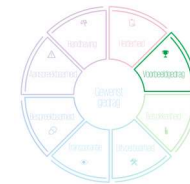
- Medewerkers van LIRC geven aan dat het beperkte contact met hun voormalige leidinggevende voortkwam uit het feit dat deze leidinggevende regelmatig in het buitenland was. Dit worden vaak 'snoepreisjes' genoemd, omdat het doel van deze reizen niet altijd duidelijk is voor medewerkers. Zij zien leidinggevend vertrekken en horen nooit terug waar zij precies voor in het buitenland hebben gezeten. Leidinggevend die zelf dergelijke reizen hebben gemaakt geven aan dat doelen van dergelijke reizen wel duidelijk zijn en dat van te voren afspraken worden gemaakt met betrekking tot bijvoorbeeld vervoer. Zie ook hoofdstuk Transparantie.
- In de ogen van medewerkers hielden de voormalige teamchefs van LIRC zich niet bezig met het beheer van de taken waar ze zich eigenlijk mee bezig moeten houden, maar kozen zij zelf uit waar ze zich operationeel het liefst mee bezighouden. Hier maakten buitenlandreizen ook deel van uit. Binnen deze afdeling leidt dit tot afgunst, omdat veel medewerkers aangeven ook graag naar het buitenland te willen. In de ogen van deze medewerkers zijn het regelmatig dezelfde personen die worden gekozen voor een project of positie in het buitenland, waarbij leidinggevend niet onderbouwen waarom iemand wel of niet is geselecteerd. Dit komt voor medewerkers over als willekeur en geeft hun het gevoel dat leidinggevend op basis van persoonlijke voorkeur hun selectie maken en dat dit niets te maken heeft met de kwaliteit van werkzaamheden. Medewerkers worden hierdoor boos en raken gedemotiveerd. Zij zijn daardoor niet bereid een stapje extra te doen op het moment dat dit wordt gevraagd.
- Medewerkers vinden dat teamchefs vaak te veel zijn gericht op de operatie. Teamchefs zouden zich vooral moeten bezighouden met het beheer en ervoor moeten zorgen dat de afdeling op een goede manier draait. Uit interviews en

focusgroepsessies komt naar voren dat teamchefs en teamleiders zich bezighouden met de operatie, omdat ze daar goed in zijn en hier ervaring mee hebben. Het gevolg hiervan is dat personeelsmanagement, zoals overleg over ontwikkelmogelijkheden of het corrigeren van slecht of niet functioneren, niet of beperkt plaatsvindt. Medewerkers voelen zich hierdoor niet gemotiveerd om aan de eigen ontwikkeling te werken en voor zichzelf doelen te stellen. In zowel interviews als focusgroepsessies geven medewerkers aan dat het op een afdeling of binnen een team vaak duidelijk is wie er slecht of niet functioneert. Aangezien deze persoon hier door de leidinggevende niet op wordt aangesproken blijft deze situatie jarenlang voortbestaan. Hierdoor ontstaat het gevoel dat dit geaccepteerd wordt door de leiding, wat andere medewerkers demotiveert.

- Sommige teamchefs, zoals de teamchef van IK DB&B, werken letterlijk met de deur open zodat medewerkers zich vrij voelen om binnen te stappen. Medewerkers lopen ook daadwerkelijk binnen om vragen te stellen en een (werk)situatie voor te leggen en te bespreken. Daarnaast maken sommige leidinggevend elke ochtend een rondje over de afdeling om een praatje te maken met de collega's die er zijn. Door deze nabijheid hebben teamchefs beter zicht op de werksfeer en signalen van ongewenst gedrag. Een van de teamchefs heeft aangegeven een kamer te hebben gekozen vlakbij het koffiezetaapparaat om de drempel voor medewerkers te verlagen om even binnen te lopen.
- Een paar medewerkers hebben tijdens de interviews verteld over hun ervaringen om op verzoek van hun teamchef voor het DMT te werken aan een afdelingoverkoepelend project. Deze medewerkers vinden dat de inzet vanuit verschillende afdelingen hierin sterk verschilt. Het komt regelmatig voor dat een teamchef van een andere afdeling niet zijn inbreng levert, maar wel veel kritiek geeft op de inbreng van medewerkers van andere afdelingen. De geïnterviewde medewerkers zijn verbaasd dat binnen het DMT wordt geaccepteerd dat enerzijds deze leidinggevend niet worden aangesproken op het niet nakomen van hun afspraak, en anderzijds vanuit hun machtspositie zich negatief uiten tegen medewerkers die voor hun gevoel hun nek hebben uitgestoken. Deze medewerkers geven aan in eerste instantie graag deze extra werkzaamheden te hebben verricht, maar hier een vervelende herinnering aan te hebben en dit niet graag nogmaals te willen doen.

# 3. Voorbeeldgedrag (4/5)

## Bevindingen per cultuurdimensie



### Wisselingen van leidinggevenden

Medewerkers van alle afdelingen geven aan dat leidinggevenden veelvuldig wisselen:

- De wisselingen maken het lastig om inhoudelijke consistentie te behouden. Het gevolg hiervan is dat gemaakte afspraken soms niet meer van toepassing zijn bij de nieuwe leidinggevende. Het gaat met name om afspraken die met individuen zijn gemaakt over bijvoorbeeld het volgen van een opleiding, het vervullen van een bepaalde rol of aanwezigheid op werklocatie. Door beperkte vastlegging van deze afspraken weet een nieuwe leidinggevenden vaak niet welke regelingen eerder zijn getroffen (zie ook hoofdstukken Transparantie en Handhaving). Dit leidt regelmatig tot teleurstellingen bij medewerkers als bijvoorbeeld de mogelijkheid tot het volgen van de nieuwe opleiding of het invullen van een nieuwe rol niet doorgaat. In een aantal gevallen heeft dit ook tot escalaties geleid, waarbij de nieuwe leidinggevende afspraken afkondigt over waar of vanaf welk tijdstip gewerkt dient te worden, terwijl een medewerker op basis van gemaakte afspraken met een eerdere leidinggevende van mening is dat deze nieuwe afspraken niet op hem of haar van toepassing zijn en deze daarom niet naleeft.
- De vele wisselingen van leidinggevenden roepen bij medewerkers het beeld op dat deze functies vaak worden gebruikt als een 'springplank' voor de carrière van leidinggevenden. Medewerkers hebben de indruk dat zowel zichzelf als de leidinggevende niet echt zijn/haar best doen om een connectie te maken met elkaar. Een voorbeeld dat een aantal leidinggevenden van LIRC noemt is dat de nieuwe teamchef zich niet komt voorstellen en het initiatief voor contact bij medewerkers laat. Hierdoor hebben zij het idee dat de nieuwe teamchef geen zin heeft om tijd te maken voor medewerkers. Andere leidinggevenden geven juist aan het te waarderen dat de nieuwe teamchef een aantal momenten in de agenda vrijmaakt om contact te hebben met medewerkers, zodat zij naar eigen inzicht kunnen bepalen of en wanneer ze contact zoeken.
- In het verbeterplan van LIRC (2018) is opgenomen dat als de leiding niet hetzelfde voorbeeldgedrag in woord en daad uitstraalt, dit leidt tot verwarring bij medewerkers en 'shopgedrag'. Met 'shopgedrag' wordt bedoeld dat medewerkers meerdere leidinggevenden afgaan om bijvoorbeeld goedkeuring voor dienstreezen

of declaraties te krijgen. Daarnaast wordt zowel in het verbeterplan LIRC (2018) als QuickScan LIRC (2017) aangegeven dat leidinggevenden beperkt zichtbaar zijn in de operatie, waardoor sturing mist.

### Kennis en ervaring van leidinggevenden

Er zijn verschillen in de kennis en ervaring van leidinggevenden. Er worden twee typen leidinggevenden gezien: ervaren politiemensen met veel operationele kennis en beperkte ervaring met beheer of p-zaken en leidinggevenden die wel ervaring hebben met p-zaken en geen operationele politie-ervaring hebben.

- Over de ervaren politieleidinggevenden geven medewerkers aan dat ze het met hen goed over de inhoud van het werk kunnen hebben. Bijvoorbeeld bij IK DLOS geeft de teamleider veel verantwoordelijkheden aan het team en heeft hij zelf veel inhoudelijke kennis, zodat medewerkers met hem kunnen sparren over de uitvoering van de werkzaamheden. Wat medewerkers bij ervaren politieleidinggevenden missen is de aandacht voor het welzijn en de ontwikkeling van hun teamleden. Een voorbeeld hiervan is dat verschillende medewerkers bij hun leidinggevende aangaven behoefte te hebben aan een andere invulling van de werkzaamheden zodat deze beter aansluiten bij zijn/haar kwaliteiten en competenties. De leidinggevende vraagt vervolgens welke stappen daarin zelf al zijn ondernomen. Op het moment dat medewerkers die deelden en daarbij aangeven het nog niet voor elkaar te krijgen om het ook in de praktijk toe te passen is het antwoord vaak "je moet hier zelf verantwoordelijkheid voor nemen". Bij medewerkers roept dit het gevoel op dat ze vragen zelf moeten oplossen en geen steun hoeven te verwachten van hun leidinggevende.
- Zij-instromende leidinggevenden (zowel uit andere organisaties als uit andere onderdelen binnen de politie), hebben volgens medewerkers te weinig inhoudelijke kennis om hun rol goed te kunnen vervullen. Op het moment dat medewerkers vragen hebben over de uitvoering van hun taak, kunnen ze vaak niet terecht bij deze persoon. Doordat een aantal teamchefs en teamleiders beperkte kennis hebben van het inhoudelijke werk worden ze door medewerkers als weinig inspirerend gezien. Als een leidinggevende niet goed weet wat het werk behelst, is het voor hem of haar lastig om een duidelijke visie en strategie te schetsen voor de afdeling en samen met medewerkers de schouders eronder te zetten om doelstellingen te behalen.



# 3. Voorbeeldgedrag (5/5)

## Bevindingen per cultuurdimensie



- Zowel medewerkers als leidinggevenden geven aan dat er sprake is van leidinggevenden die niet de juiste capaciteiten en vaardigheden hebben om hun rol te vervullen. Dit is bijvoorbeeld het geval binnen LIRC waarbij terugkerende Liaison Officers een leidinggevende functie krijgen, omdat er binnen het Liaison Officers-team geen plek voor hen is en zij een terugkeergarantie hebben op een gelijkwaardig functieniveau. Bij medewerkers roept dit frustratie en onvrede op, omdat het voor hen niet duidelijk is waarom iemand een bepaalde positie krijgt en zichzelf niet de kans krijgen om de rol te vervullen. Zie ook de hoofdstukken Uitvoerbaarheid en Transparantie.

### Regels en richtlijnen

- Op een aantal afdelingen wordt door leidinggevenden goed aangegeven wat wel en niet kan. Medewerkers van een aantal afdelingen vinden dat hun teamchef een directieve stijl heeft. De medewerkers die hier goed mee overweg kunnen, vinden het fijn dat de teamchef doet wat hij zegt en de lijnen volgt die zijn afgesproken binnen de afdeling. Anderen vinden dat de duidelijke lijn van een aantal leidinggevenden frustraties oproept, omdat de afspraken afwijken van die uit de voorafgaande periode. Medewerkers worden nu aangesproken op gedrag waarvan ze zelf niet begrijpen waarom dit niet (meer) wordt geaccepteerd. Een voorbeeld hiervan is het 'clean desk'-beleid. Een leidinggevende heeft tegen zijn/haar medewerkers gezegd dat ze zich hier niet te druk over moesten maken, omdat het over een half jaar toch niet meer van toepassing zou zijn.
- Tijdens de interviews zijn meerdere voorbeelden gegeven van leidinggevenden die een dienstopdracht maken van een verzoek op het moment dat een medewerker het verzoek tegenspreekt. Een voorbeeld hiervan dat in de focusgroepsessie is genoemd is dat in december binnen LIRC beperkt budget beschikbaar was voor een kerstborrel. Medewerkers hebben zelf iets georganiseerd en eten en drinken meegebracht. Het afdelings-MT ging uit eten van het beschikbare budget en meerdere leidinggevenden vonden dat dit een verkeerde signaal afgaf aan teamleden. Hierop is aangegeven dat een dienstopdracht zou volgen om wel bij het MT-diner aanwezig te zijn.

- Medewerkers geven aan dat leidinggevenden in sommige situaties geen beslissing nemen. Dat zit volgens hen enerzijds in het hebben van te beperkte kennis over het betreffende onderwerp. Anderzijds zijn leidinggevenden bang om een beslissing te nemen. Een reden hiervoor is dat men bang is voor het maken van fouten. Op het moment dat er geen beslissing wordt genomen, kunnen er ook geen fouten worden gemaakt. Dit zorgt ervoor dat leidinggevenden geen duidelijk beeld uitstralen en communiceren over besluiten die ze hebben genomen. Bovendien versterkt dit het gevoel bij medewerkers dat fouten maken wordt afgestraft. Dit, in combinatie met het niet handhaven op het niet nakomen van afspraken of afronden van een project of werkzaamheden, maakt dat weinig medewerkers nog een extra stap durven zetten. Soms kiezen ze ervoor wel te zeggen dat ze het zullen doen, in de wetenschap dat ze het niet af zullen maken of er überhaupt aan beginnen.

### Vriendjespolitiek

- In interviews is aangegeven dat met name binnen LIRC sprake is van vriendjespolitiek. Vriendjespolitiek wordt in dit geval beschreven als "het is handig als je bepaalde mensen met een leidinggevende functie kent, want zij kunnen jou helpen om stappen in je carrière te maken". Dit vindt vooral plaats als het gaat om posities in het buitenland of leidinggevende functies. Medewerkers van IK DLR geven aan dat leidinggevende functies binnen dezelfde groep blijven rouleren en dat ook niet functionerende leidinggevenden op een andere afdeling of bij een andere dienst een soortgelijke functie voortzetten (zie ook hoofdstuk Handhaving).
- Vanuit de afdeling IK DLR en A&O wordt, door de medewerkers als voorbeeld van vriendjespolitiek, aangegeven dat het soms wel duidelijk is dat bepaalde personen die solliciteren voor een functie, deze ook krijgen toebedeeld. Het gaat hierbij bijvoorbeeld over personen die al langer hebben aangegeven een bepaalde functie te ambiëren en waarvan iedereen ook weet dat deze collega over de juiste kennis en vaardigheden beschikt. Medewerkers binnen deze afdelingen zien dit dan ook niet als vriendjespolitiek, maar kunnen zich voorstellen dat door anderen wel wordt gedacht dat hiervan sprake is.

# 3. Betrokkenheid (1/5)

## Bevindingen per cultuurdimensie



### Inleiding

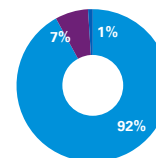
Het is belangrijk dat leidinggevenden en medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie, zodat zij worden gestimuleerd om het gewenste gedrag te vertonen. Als medewerkers met respect binnen een organisatie worden behandeld en zij actief worden betrokken bij de besluitvorming, is de kans groter dat meer medewerkers zich gedragen in lijn met de geldende gedragsnormen.

### Hoofdbevindingen

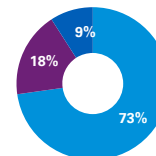
Betrokkenheid is een van de best beoordeelde cultuurdimensies binnen de DLIO. Uit de vragenlijst blijkt dat bijna alle respondenten zich volledig inzetten om de geldende gedragsnormen van de politie na te leven en met respect worden behandeld. Wel is er een kritische noot ten aanzien van de mate waarin respondenten directe collega's vertrouwen en directe collega's gestimuleerd worden om zich in lijn met de geldende gedragsnormen te gedragen. In interviews en focusgroepsessies is hierover aangegeven dat leidinggevenden niet actief de gewenste gedragsnormen uitdragen of daar het gesprek met medewerkers over aangaan (zie ook Bespreekbaarheid). In interviews hebben medewerkers aangegeven dat zij denken dat anderen beperkt worden gestimuleerd om zich te gedragen volgens de gewenste gedragsnormen, omdat er vrij weinig beoordelingsgesprekken gevoerd worden. Op het moment dat ze gevoerd worden is er slechts beperkte focus op iemands gedrag en ontwikkeling. Hierdoor hebben medewerkers het gevoel dat leidinggevenden daar geen oog voor hebben.

Er is sprake van verschillen in de resultaten van de afdelingen ten aanzien van Betrokkenheid: medewerkers van IK DLOS en IK DB&B zijn het meest positief over Betrokkenheid (beide 84%), terwijl respondenten van LIRC het minst positief zijn (56%). De verschillen tussen functielagen zijn beperkt. Leidinggevenden zijn positiever (gemiddeld 8%) dan medewerkers op het gebied van Betrokkenheid. Zij zijn, onder meer, positiever over het vertrouwen dat zij hebben in de mensen met wie zij samenwerken en in de inzet van directe collega's om de geldende gedragsnormen na te leven. Medewerkers zelf vinden het belangrijk om respectvol met elkaar om te gaan en om niemand te kwetsen, maar in de praktijk zijn ze terughoudend in het actief ingrijpen op het moment dat ongewenst gedrag plaatsvindt.

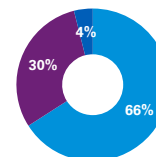
Gemiddeld resultaat voor Betrokkenheid in de vragenlijst: 70%



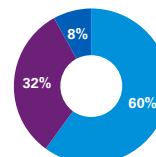
Nagenoeg alle respondenten (92%) geven aan dat zij zich volledig **inzetten** om de geldende **gedragsnormen** van de politie **na te leven**.



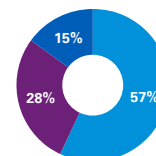
Ongeveer driekwart van de respondenten (73%) geeft aan dat zij binnen de directe werkomgeving met **respect worden behandeld**.



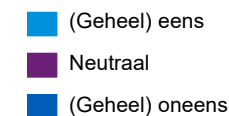
Twee derde van de respondenten (66%) vindt dat zijn/haar directe collega's zich **volledig inzetten** om de geldende **gedragsnormen** van de politie **na te leven**.



Meer dan de helft van de respondenten (60%) **vertrouwt de mensen** met wie hij/zij **samenwerkt** binnen de directe werkomgeving.

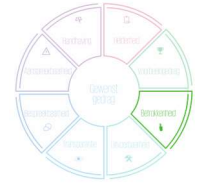


Meer dan de helft van de respondenten (57%) geeft aan dat **directe collega's** binnen de directe werkomgeving **gestimuleerd** worden om zich te **gedragen** in lijn met de **geldende gedragsnormen**.



# 3. Betrokkenheid (2/5)

## Bevindingen per cultuurdimensie



*Ik denk niet dat mensen zich betrokken voelen, maar dat heeft te maken met het feit dat mensen zich niet gewaardeerd voelen.*

*Collega's buiten mijn team ken ik niet of nauwelijks.*

*We hebben mensen nodig die weer positieve energie komen brengen.*

*Mensen raken gedemotiveerd, omdat er geen doorgroeimogelijkheden zijn binnen DLIO.*

*Ik voel me zeer betrokken bij de organisatie en ga elke dag fluitend naar mijn werk.*

*Je hebt collega's die 80 uur per week werken en je hebt collega's die elke reden aanpakken om niet te werken.*

*Mensen zijn gedreven om het werk te doen, dat is wel een beetje politie-eigen.*

*Je telt pas écht mee als je blauwe broeken hebt versleten.*



Medewerkers zijn, over het algemeen, erg te spreken over hun naaste collega's en de sfeer binnen hun eigen team. Dit blijkt ook uit de situatieschets IPOL (2011) en MeMo (2018). Buiten hun team ervaren ze dat heel anders. Zo hebben medewerkers beperkte aansluiting met de afdeling en de rest van de DLIO door de beperkte onderlinge samenwerking. Beperkte ontwikkelingsmogelijkheden, beperkte persoonlijke aandacht voor medewerkers en frustratie uit het verleden leiden ertoe dat de motivatie bij een deel van de medewerkers afneemt. De reorganisaties van afgelopen jaren en wisselingen op het niveau van leidinggevenden veroorzaken 'mentale moeheid' en daardoor verandermoeheid en bij sommigen ook weerstand ten aanzien van veranderingen.

### Bevindingen uit interviews en focusgroepsessies

#### Onderling contact

Er zijn wisselende geluiden ten aanzien van het onderlinge contact tussen medewerkers:

- Medewerkers van alle afdelingen zijn over het algemeen positief over de sfeer binnen hun eigen team. Medewerkers zijn sociaal, geïnteresseerd, kennen elkaar goed en zijn bereid om werkzaamheden van elkaar over te nemen. Leidinggevenden van IK DB&B en ALI hebben in de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan teamdynamiek en onderlinge omgangsvormen en plukken daar nu de vruchten van. Ze hebben een leuk team die in goede sfeer met elkaar samenwerkt. De teamchefs van Inwinning en IK DI hebben met iedere medewerker een kennismakingsgesprek gevoerd, zonder daarbij in te gaan op de inhoud. De Liaison Officers hebben regelmatig facetimegesprekken met elkaar, waarin juist ook over andere zaken dan werk wordt gepraat. Medewerkers van IK DLR vinden juist dat er in beperkte mate met elkaar wordt samengewerkt in het team. Collega's doen wel hetzelfde werk, maar ieder op een ander onderwerp waardoor men niet met elkaar in één onderzoek werkt. Dit zorgt ervoor dat er in beperkte mate zicht is op hoe het werk wordt uitgevoerd. In teams waarbinnen solistisch wordt gewerkt, zijn het onderlinge begrip en verantwoordelijkheidsgevoel beperkt. Dit vergroot de kans dat medewerkers zich niet met elkaar bemoeien, ook niet als er sprake is van ongewenst gedrag.

# 3. Betrokkenheid (3/5)

## Bevindingen per cultuurdimensie



- In diverse teams zijn medewerkers met een tijdelijke tewerkstelling (hierna: TTW) geplaatst, om gaten op te vullen. De TTW'ers voelen zich momenteel niet echt ergens bij betrokken omdat zij formeel onder de ene afdeling vallen en praktisch gezien voor een andere afdeling werken. Een aantal TTW'ers heeft in de interviews aangegeven verbaasd te zijn over de uitnodiging voor deelname aan het onderzoek, omdat zij al jarenlang niet meer voor de DLIO werken maar kennelijk nog wel daar op de loonlijst staan.
- Buiten het eigen team kennen medewerkers elkaar in beperkte mate, omdat er vooral vanaf hun eigen 'eiland' wordt gewerkt en er weinig samenwerking is met andere teams. Contacten met andere teams zijn er met name doordat de betreffende collega's diensten of producten afnemen. Hierdoor ontstaat een 'wij-zij-cultuur', wat inhoudt dat medewerkers meningen hebben over hoe het bij andere teams gaat, zonder dat ze daar daadwerkelijk zicht op hebben. Het gevolg daarvan is dat sommigen niet op een bepaalde locatie willen werken, omdat ze daar 'slechte verhalen' over hebben gehoord. Een voorbeeld hiervan is locatie Zoetermeer, waarvan medewerkers vinden dat het niet gezellig is, er over elkaar wordt geroddeld en elkaar het leven zuur wordt gemaakt in de vorm van buitensluiten of pesten.
- Zij-instromers, die voorheen buiten de politie hebben gewerkt, geven aan dat zij moeten wennen aan de 'ambtenarencultuur' binnen de DLIO. Zij merken dat er een verschil in arbeidsethos is tussen de politiemensen en henzelf. Zij-instromers zijn namelijk gewend aan korte pauzes en hard werken, terwijl dat binnen de DLIO niet altijd het geval is. De medewerkers die binnen de politie zijn opgegroeid vinden dat het op straat werken een band met elkaar schept. Het resultaat hiervan is dat mensen vooral contact zoeken met de collega's in wie ze een gelijke zien en er daardoor in beperkte mate samenwerking wordt gezocht. Dit vergroot de kans op onderling onbegrip en uitsluiting. In sommige teams worden zij-instromers juist als welkome aanvulling gezien. Doordat zij ervaringen van buitenaf meenemen, openen zij soms de ogen van medewerkers over ongewenst gedrag zoals ongepaste opmerkingen of grappen (zie ook Bespreekbaarheid).
- In interviews is aangegeven dat medewerkers zich soms vastklampen aan hun eigen taak of onderwerp en bang zijn daarover de controle te verliezen. Er zijn

verschillende situaties geschetst waarin meerdere medewerkers, los van elkaar, met hetzelfde product of dezelfde taak bezig zijn zonder dat de leidinggevende dit opmerkte. Hierdoor ontstond een onderlinge strijd over wie het eerste of het beste het product afleverde. Deze interne competitie zorgt voor onderling wantrouwen: "als een andere collega dit ook gaat doen, dan ben ik mijn werk kwijt".

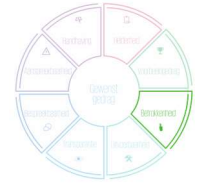
### Motivatie

Ondanks dat het merendeel van de medewerkers betrokken is bij het werk en het team, is er een aantal redenen waardoor de motivatie van medewerkers afneemt (hieronder beschreven). Als mensen ongemotiveerd zijn, zijn ze minder geneigd om iets goed terug te doen naar anderen of naar de organisatie.

- De motivatie van medewerkers neemt af doordat maandelijkse bijeenkomsten waarin het team centraal staat, geregeld worden afgelast. Dit roept het gevoel op dat het team niet belangrijk is. Medewerkers zijn daardoor ook minder gemotiveerd om een stapje extra te zetten voor de organisatie. Medewerkers geven aan dat hun motivatie ook vermindert als de leidinggevende de aangekaarte zaken niet oppakt. Hierdoor ontstaat bij medewerkers het idee dat zij met andere zaken bezig zijn en beperkte interesse hebben in wat er speelt in hun team. Een voorbeeld hiervan is de verhuizing van A&O naar een andere verdieping. Er is beloofd om de ruimte te renoveren, maar dat is niet gebeurd. Op het moment dat dit soort zaken niet worden opgepakt, ontstaat bij medewerkers het gevoel dat het ook niet nodig is om signalen van ongewenst gedrag te melden bij hun leidinggevenden.
- Er zijn wisselende signalen met betrekking tot ontwikkelmogelijkheden. Medewerkers die al jarenlang bij de politie werken vinden dat zij beperkte mogelijkheden hebben om door te groeien in de organisatie en dat plekken in hogere schalen worden ingevuld door zij-instromers. Daarnaast zijn er medewerkers die zich graag verder willen ontwikkelen in hun vakgebied en daarvoor cursussen of opleidingen willen volgen. Op het moment dat ze dit bespreekbaar maken bij hun leidinggevende is de reactie vaak dat hier geen tijd of geld voor is. Het gevolg hiervan is dat medewerkers zich niet serieus genomen voelen in hun werk en in sommige gevallen ook niet meer bereid zijn om een

# 3. Betrokkenheid (4/5)

## Bevindingen per cultuurdimensie



stapje extra te doen, zoals buiten werktijden bereikbaar zijn voor collega's of werkzaamheden overnemen. Er zijn ook medewerkers die aangeven dat er juist mogelijkheden voor ontwikkeling zijn, zolang je zelf het initiatief daartoe neemt. Een aantal recherchekundigen is het gelukt om zaken voor elkaar te krijgen, omdat zij hebben laten zien aan hun leidinggevende dat ze bepaalde kennis of ervaring hadden opgedaan in hun vorige werk die tot dat moment ontbrak binnen het team.

- Medewerkers die re-integreren of voor wie geen goede plek is gevonden na de reorganisatie voelen zich soms ondergewaardeerd en niet betrokken, doordat zij een plaats krijgen aan het raam. Met andere woorden: dit zijn de plekken waar je geen fysiek deel uitmaakt van het team en daardoor niet wordt opgenomen in de teamdynamiek. Door medewerkers van IK DI is genoemd dat er jarenlang het beeld heeft geheerst dat medewerkers bij de DLIO geplaatst worden op het moment dat het werk binnen andere diensten van de politie fysiek of mentaal te belastend wordt, met het idee "het is beter dan niks doen". Dit zorgt ervoor dat de betreffende medewerkers niet altijd gemotiveerd zijn om het werk uit te voeren, omdat zij beperkte affiniteit hebben met de informatieorganisatie. Dit drukt vervolgens een stempel op de sfeer in het team waarin zij zijn geplaatst. Zittende medewerkers krijgen daardoor het gevoel dat zij een 'afvoerputje' zijn en hun werk er eigenlijk niet toe doet.
- Medewerkers en leidinggevendenden geven aan dat er sprake is van beperkt toekomstgericht denken ten aanzien van medewerkers die binnen een aantal jaar met pensioen gaan. Medewerkers die bijna met pensioen gaan geven aan dat er geen plannen zijn om ervoor te zorgen dat hun kennis en ervaring wordt doorgegeven aan collega's. In sommige gevallen betekent het dat de werkzaamheden die zij verrichten 'uitsterven' en roept het de vraag op in hoeverre ze toegevoegde waarde hebben geleverd over de jaren heen. Anderen nemen zelf initiatief en proberen er zelf voor te zorgen dat de kennis wordt overgedragen op anderen.
- Medewerkers houden motivatie voor hun werk doordat ze het inhoudelijk leuk vinden, betrokken worden om mee te denken en soms ook waardering voor hun werk te ontvangen. Het is alleen niet altijd duidelijk waarom een specifiek persoon

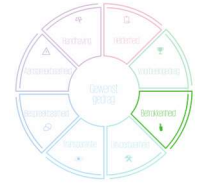
een beloning krijgt, met name als meerdere collega's soortgelijk werk verrichten. Deze verschillen wekken soms de suggestie dat dit wordt verdeeld op basis van vriendjespolitiek. Het uitblijven van een beloning zorgt ervoor dat medewerkers het gevoel krijgen dat ze beperkte toegevoegde waarde leveren en daardoor in de toekomst minder snel een stapje extra zetten. Zie ook hoofdstuk Handhaving.

- Een ander voorbeeld van beperkte waardering is dat medewerkers niet goed overzien wat hun individuele werk bijdraagt aan behaalde successen. Ze geven aan dat ze niet alle details hoeven te weten, maar dat het wel fijn is om te horen dat anderen successen hebben behaald doordat zij bepaalde informatie hebben aangeleverd. Zie ook hoofdstuk Handhaving.
- Er zijn verschillen tussen afdelingen als het gaat over betrokkenheid bij collega's die ziek thuis zitten. Medewerkers van Inlichtingendienst geven aan dat er onderling contact blijft met zieke collega's, maar dat de leidinggevende slechts in beperkte mate contact opneemt. Medewerkers van andere afdelingen geven aan dat zij überhaupt geen contact hebben met collega's die ziek thuis zitten en dus ook geen idee hebben hoe het met hen gaat en wanneer ze eventueel weer aan de slag gaan.
- Zij-instromers geven aan dat zij zich niet altijd serieus genomen voelen in hun werk. Zij hebben wel eens de opmerking gekregen "hoeveel blauwe broeken heb je versleten" of "je hebt nooit je handen vuil gemaakt". Door sommige andere medewerkers, die hun hele carrière bij de politie hebben gewerkt, wordt dit genuanceerd. Zij hebben bij aanvang van hun carrière dezelfde opmerking of iets soortgelijks gehoord. Ze vinden dat het een soort van ontgroening is en dat dit verdwijnt zodra je een tijdje aan de slag bent.
- Medewerkers en leidinggevendenden van verschillende afdelingen vinden dat er medewerkers zijn die in oude situaties blijven hangen en deze telkens weer naar boven halen. Dit drukt een stempel op de sfeer van het team waarin zij werkzaam zijn. Bij collega's zorgt dit voor frustratie en irritatie, omdat ze vaker hebben geprobeerd juist de positieve elementen te zien en te benoemen en willen voorkomen dat nieuwe collega's met de oude verhalen worden belast. Tijdens de interviews zijn ook verhalen verteld door medewerkers die ruim voor hun tijd bij de politie zouden hebben plaatsgevonden. Deze verhalen worden door



# 3. Betrokkenheid (5/5)

## Bevindingen per cultuurdimensie



medewerkers meegenomen in hun weergave van de eigen ervaring om daarmee te onderstrepen hoeveel ongewenst gedrag er plaatsvindt binnen de DLIO.

### *Veranderbereidheid*

- Reorganisaties en wisselingen in de leiding hebben gezorgd voor ‘mentale moeheid’ met weerstand voor veranderingen tot gevolg. Dit blijkt uit gesprekken met medewerkers en wordt bevestigd in het document ‘veranderbereidheid LIRC (2018)’. In het document wordt hierover gezegd “door mislukte pogingen voor het veranderen van processen wordt nauwelijks meer geloofd dat het kan”. Medewerkers zijn bereid om zaken te veranderen, maar vinden het lastig omdat ze al vaker teleurgesteld zijn geweest doordat veranderingen niet goed hebben doorgezet. Redenen waardoor dit niet lukt liggen vaak buiten de medewerker. Medewerkers denken van elkaar dat de ander niet wil veranderen of de verkeerde dingen doet, zonder hierover het gesprek met elkaar aan te gaan. Medewerkers van A&O en Inlichtingendienst geven aan dat zij op zich wel gemotiveerd zijn om zaken op te pakken en te veranderen, maar dat dit afneemt doordat plannen continu worden gewijzigd. Medewerkers van Inlichtingendienst omschrijven dit fenomeen als “er wordt een finish vastgesteld, maar deze finish wordt nooit gehaald omdat de finishlijn wordt opgeschoven”. Een voorbeeld dat wordt genoemd zijn de inrichtingsplannen van de DLIO die een jaar na de reorganisatie alweer zijn losgelaten en veranderd door de vorming van intelcellen. Tijdens de focusgroepsessies hebben zowel medewerkers als leidinggevenden aangegeven het te waarderen dat er in dit onderzoek een luisterend oor is voor ideeën die zij hebben. Zij zijn bereid om mee te denken over hoe een verandering moet worden ingezet, op het moment dat ze de ‘garantie’ krijgen dat er daadwerkelijk veranderd gaat worden.
- In interviews en focusgroepsessies is aangegeven dat het soms lastig is om te veranderen, doordat er medewerkers met uiteenlopende leeftijden binnen de DLIO werken. Door jongere medewerkers wordt gezegd dat ouderen vaak niet bereid zijn om te veranderen. Daartegenover stellen medewerkers van A&O dat zowel ervaren als minder ervaren collega’s nodig zijn om het werk op een goede manier uit te voeren. Zij kunnen immers leren van elkaar en gebruikmaken van elkaars kennis en kunde: jonge collega’s zorgen voor vernieuwing en innovatie en oudere collega’s voor de jarenlange ervaring in het vak.

# 3. Uitvoerbaarheid (1/4)

## Bevindingen per cultuurdimensie



Gemiddeld resultaat voor Uitvoerbaarheid in de vragenlijst: 56%

### Inleiding

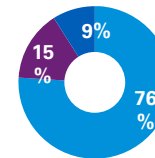
Uitvoerbaarheid gaat over de mate waarin een organisatie het gewenste gedrag faciliteert. Medewerkers moeten kunnen beschikken over de juiste handvatten, kennis, competenties en middelen om het gewenste gedrag te vertonen. Daarnaast moeten doelstellingen realistisch en haalbaar zijn en moeten individuele medewerkers daarop invloed kunnen uitoefenen. Wanneer er geen of te weinig werk is, kan er sprake zijn van spijzucht waarbij medewerkers 'tijd over hebben' wat kan leiden tot ongewenst gedrag in de vorm van bijvoorbeeld roddelen, het nemen van lange pauzes of het uitvoeren van privé-activiteiten onder werktijd. Bij te hoge werkdruk bestaat het risico dat medewerkers 'bochten afsnijden' door het niet volgen van formele procedures of er is sprake van hoge stress en veel werkgerelateerd verzuim.

### Hoofdbevindingen

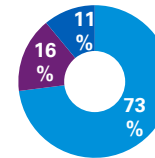
Uit de vragenlijst blijkt dat respondenten tevreden zijn over hun formele leidinggevende (76%) wat betreft het stellen van doelen die niet botsen met de geldende gedragsnormen. Ongeveer de helft van de respondenten (51%) geeft aan dat er voldoende tijd en middelen zijn om de werkzaamheden uit te voeren en driekwart van de medewerkers (73%) voelt geen onredelijke druk bij het uitoefenen van het werk. Respondenten zijn minder positief over de mate waarin hun functioneel leidinggevende het volgen van de gedragsnormen belangrijker vindt dan de dagelijkse operatie (43%).

Als de antwoorden van de verschillende afdelingen worden vergeleken, dan zijn medewerkers van de afdelingen IK DLOS en Inwinning het meest positief over Uitvoerbaarheid (respectievelijk 75% en 71%). Medewerkers van LIRC en IK DI zijn het minst positief (respectievelijk 46% en 51%). De verschillen tussen de afdelingen komen met name voort uit het hebben van voldoende tijd en middelen om werkzaamheden uit te voeren en het niet ervaren van onredelijke druk bij het uitvoeren van het werk. Er zijn nauwelijks verschillen tussen functielagen (2%).

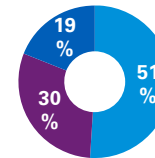
Uit interviews en focusgroepsessies blijkt dat de ervaren werkdruk tussen de verschillende afdelingen varieert. Dit wordt veroorzaakt door de personele bezetting, alsook de kennis en ervaring van zowel leidinggevendenden als medewerkers. Op



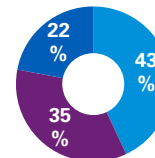
Het overgrote deel van de respondenten (76%) geeft aan dat zijn/haar **formele leidinggevende** binnen de DLIO **doelen stelt die niet botsen met de geldende gedragsnormen.**



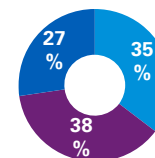
Bijna driekwart van de respondenten (73%) **voelt geen onredelijke druk** bij het **uitoefenen van het werk.**



Nagenoeg de helft van de respondenten (51%) geeft aan dat er **voldoende tijd en middelen** zijn binnen de directe werkomgeving **om werkzaamheden uit te voeren.**



Minder dan de helft van de respondenten (43%) geeft aan dat zijn/haar **functionele leidinggevende** het **volgen van de geldende gedragsnormen belangrijker** vindt dan de **dagelijkse operatie.**



Slechts 35% van de respondenten geeft aan dat de **Eenheidsleiding** het **volgen van de geldende gedragsnormen belangrijker** vindt dan de **dagelijkse operatie.**

- (Geheel) eens
- Neutraal
- (Geheel) oneens



# 3. Uitvoerbaarheid (2/4)

## Bevindingen per cultuurdimensie



*Bij ons wordt er iedere week een rondje gedaan langs de velden. Als iemand echt onder druk staat kijken we hoe we als team het werk van deze collega kunnen verdelen.*

*We hebben capaciteitsproblemen in zowel aantallen als vaardigheden.*

*Er moet meer 'jong bloed' binnen komen. Deze jonge instromers zijn vaak positiever, innovatiever en creatiever.*

*Leidinggevenden worden met een rubber geweer de oorlog ingestuurd.*

*Er is sprake van 'onzichtbare onderbezetting': op papier zijn er genoeg mensen, maar in de praktijk zitten er veel ongemotiveerde en onvoldoende gekwalificeerde medewerkers die simpelweg niet willen/kunnen werken.*

*Men durft niet toe te geven dat ze op eieren lopen of op de verkeerde stoel zitten. Dit zorgt voor verzuim.*

*Om half 5 start in Zoetermeer de 'operatie stofwolk': het hele gebouw is ineens leeg.*



afdelingen waar de werkdruk hoog is worden medewerkers minder zorgvuldig in de uitvoering van hun werk en voelen zij zich minder gewaardeerd omdat er vooral een focus is op het afhandelen van de openstaande werklíst. Daarnaast is er een grotere kans op langdurig verzuim, wat ertoe leidt dat de werkdruk voor de overige medewerkers alleen maar hoger wordt. Op afdelingen waar beperkte werkdruk wordt ervaren is vaker ook sprake van roddelen, het nemen van lange koffie- en lunchpauzes en verveling. Medewerkers die wel een juiste balans ervaren, kunnen over het algemeen, in goed overleg met leidinggevenden, planníngen maken.

### *Personele bezetting en werkdruk*

Er zijn wisselende signalen over werkdruk. In sommige teams is er nauwelíks sprake van werkdruk, terwijl andere teams juist veel werkdruk ervaren.

- De formatie op papier en die in de praktijk verschillen van elkaar. Op veel afdelingen is het zo dat medewerkers op de formatie staan voor een afdeling, maar in de praktijk met een TTW voor een andere afdeling werken. Dit wordt gedaan om gaten op te vullen die ontstaan door onderbezetting in teams. Doordat deze medewerkers op papier nog op de afdeling staan, is het niet mogelijk om nieuwe collega's te werven, waardoor de werkdruk op de anderen wordt verhoogd. Zij moeten immers het werk uitvoeren met minder medewerkers. Voor medewerkers levert dit veel frustratie op, doordat zij aankijken tegen grote achterstanden (LIRC en A&O), niet de kwaliteit kunnen leveren die ze willen leveren (A&O) of (piket)diensten niet op een juiste manier kunnen invullen (LIRC). Binnen de Inlichtingendienst is het capaciteitsprobleem inmiddels verminderd door de inrichting van capaciteitsmanagement.
- Er wordt beperkt strategisch vooruit gepland om ervoor te zorgen dat de bezetting van een team op orde blijft als er sprake is van verloop in teams of doordat schaal 6-functies verdwijnen door automatisering. De infokanalen, onder andere Europol en Interpol, kampen structureel met onderbezetting. Op het moment dat teams of afdelingen vacatures open willen stellen start een langdurig proces. Zij moeten in eerste instantie wachten tot ze volgens de HR-planning "aan de beurt zijn". Vacatures worden per dienst opengezet en niet centraal gecoördineerd waar de meest nijpende behoefte aan nieuwe medewerkers is.

# 3. Uitvoerbaarheid (3/4)

## Bevindingen per cultuurdimensie



- Als vacatures eenmaal geopend zijn, duurt het sollicitatieproces lang en duurt het vervolgens ook een tijd voordat medewerkers door de screening heen zijn. Het gevolg hiervan is dat teams zoeken naar 'creatieve oplossingen' om het capaciteitsprobleem op te lossen en afwijken van formele procedures. Leidinggevenden kiezen dan sneller voor collega's die ze al (uit het verleden) kennen; deze medewerkers starten zonder formeel contract en afgeronde screening. Dit geeft andere medewerkers de indruk dat er sprake is van vriendjespolitiek. HR wordt regelmatig gevraagd om contracten voor medewerkers op te stellen of aan te passen, zonder dat zij überhaupt wisten dat deze personen op de afdeling werken. Wij hebben verschillende voorbeelden gehoord waarbij mondelinge beloftes van leidinggevenden over bijvoorbeeld salarisverhogingen van medewerkers niet konden worden waargemaakt. Dit zorgt voor teleurstelling, wantrouwen en onderlinge spanningen.
- Bureaucratie is niet alleen aanwezig binnen het sollicitatieproces. Ook ten aanzien van andere vragen of verzoeken duurt het lang voordat er een antwoord of akkoord hierop komt. Teams zoeken hierdoor zelf, met omwegen, naar oplossingen. Een voorbeeld hiervan is het tekort aan goed ingerichte werkplekken bij IK DB&B. Het akkoord voor aanvraag van nieuwe beeldschermen was bij een aantal hogere leidinggevenden blijven liggen. De teamchef heeft uiteindelijk rechtstreeks met facilitaire zaken gebeld om beeldschermen geleverd te krijgen, in plaats van het protocol te volgen en af te wachten op akkoord van hogere leidinggevenden. Dit voedt de perceptie dat je moet afwijken van de procedure om iets voor elkaar te krijgen.
  - De verschillen in werkdruk worden ook veroorzaakt door de aard van de werkzaamheden. Allereerst kan het door actualiteiten zo zijn dat de werkzaamheden zich in korte tijd hoog opstapelen zoals voor IK DB&B en IK DLR als er sprake is van een (dreiging van) aanslag. Deze werkdruk wordt als onderdeel van het werk gezien en is daarmee geaccepteerd. Daarnaast ontstaat werkdruk door het sneller moeten afronden van een taak dan wat redelijkerwijs mogelijk is (IK DI) of het verplicht moeten schrijven van een plan van aanpak voor uitvoering van een taak, terwijl de taak in zichzelf weinig tijd kost (Inlichtingendienst). Deze vorm van werkdruk roept frustratie en onbegrip op.
  - Diverse medewerkers vanuit de informatiekanaal (Europol, Interpol, Liaison Officers en Foreign Liaison Officers) vertellen bij hun leidinggevende te hebben aangekaart dat de werkdruk hoog is. De reactie van leidinggevenden was in een aantal gevallen "je hoeft het me niet nog eens te zeggen, want ik weet het". Dit roept bij medewerkers het gevoel op dat er geen aandacht is voor hun welzijn en functioneren.
  - Op verschillende afdelingen en binnen verschillende teams ervaren medewerkers dat er juist totaal geen werkdruk heerst dan wel dat werkdruk ongelijk is verdeeld. Binnen LIRC hebben sommige medewerkers juist tijd over waardoor zij zich gaan vervelen en allerlei projecten op gaan pakken zonder dat daarop wordt ingegrepen. Binnen IK DI en ALI ervaren medewerkers dat een deel van hun collega's nauwelijks wat uitvoert: "er zijn teams onderbezet maar er zijn ook veel ongemotiveerde mensen die niets uitvoeren. Het is een soort onzichtbare onderbezetting." Dit leidt tot onderlinge irritaties en spanningen: "hardwerkende medewerkers vertrekken waarover dan door ongemotiveerde medewerkers weer wordt geroddeld."
  - Het is niet altijd duidelijk welke werkzaamheden prioriteit hebben. Afdelingen krijgen vanuit verschillende afnemers (zowel andere afdelingen binnen de DLIO, andere diensten of daarbuiten, zoals de AIVD) verzoeken om taken op te pakken. Hierdoor weten medewerkers niet goed wat eerst op te pakken en welke werkzaamheden kunnen worden uitgesteld. Het gevolg hiervan is dat medewerkers gevraagde acties laten liggen, die achteraf urgent bleken te zijn, wat weer tot irritatie leidt bij de afnemer.
  - Sinds de reorganisatie is de werkwijze veranderd van alleen informatieverzameling naar het uitvoeren van analyses op de verzamelde informatie. Niet alle medewerkers zijn in staat om hiermee om te gaan, omdat ze niet beschikken over de juiste kennis en vaardigheden. Een aantal van deze medewerkers voelt zelf veel druk en stress als gevolg van het onvermogen hun werk uit te voeren wat leidt tot verzuim. Een ander deel voert als gevolg hiervan volgens collega's nog beperkt werkzaamheden uit, zonder dat dit tot consequenties leidt (zie ook het hoofdstuk Handhaving). Hierdoor wordt de druk

# 3. Uitvoerbaarheid (4/4)

## Bevindingen per cultuurdimensie



op andere medewerkers vergroot omdat zij zaken moeten uitleggen of werkzaamheden moeten overnemen.

- Teamchefs vinden dat zij een enorm takenpakket hebben, wat ervoor zorgt dat zij vaak het gevoel hebben achter de feiten aan te lopen. Dit takenpakket ontstaat doordat zij op veel zaken akkoord moeten geven, zoals autorisatie voor systemen, zich bezig moeten houden met personeelszaken en daarnaast ook bezig zijn met de inhoud van het werk. Doordat zij van de ene vergadering naar de andere gaan, hebben ze beperkt de tijd om in gesprek te zijn met medewerkers of om administratieve handelingen uit te voeren. Dit betekent automatisch dat er meer druk op de OS komt te staan, omdat zij taken krijgen toegewezen waar ze niet voor zijn aangenomen of waarvoor ze geen mandaat hebben en in sommige gevallen ook niet beschikken over de juiste kennis en ervaring. Op het moment dat de teamchef uiteindelijk de formele goedkeuring in systemen moet geven, hebben zij onvoldoende tijd om dit zorgvuldig te beoordelen. Het risico is dat bepaalde verzoeken onterecht worden goedgekeurd. Achteraf kunnen nieuwe leidinggevenden deze goedkeuringen weer intrekken. Hoewel dat terecht kan zijn, leidt dit tot teleurstelling, wantrouwen en onderlinge spanningen.

### Werkplek en verloop

- Medewerkers van ALI en Inwinning zijn niet tevreden over hun werkplek. Zij zitten op een grote open ruimte die onderdeel is van een doorlooprouten van andere collega's in het pand. Dat maakt het lastig om hun werk goed te kunnen uitvoeren. Dit geldt met name voor de teams die zich bezighouden met gevoelige informatie, zoals Jihadistenonderzoek en kinderporno. Doordat zij regelmatig schokkende beelden bekijken is het voor hen een randvoorwaarde om in een afgesloten ruimte te kunnen werken. Bij medewerkers roept dit irritatie op, doordat ze altijd aan het puzzelen zijn waar hun werk uit te voeren. Bovendien voedt het werken in een daarvoor ongeschikte werkomgeving de perceptie dat het werk niet als belangrijk wordt gezien wat onbewust een negatieve invloed heeft op betrokkenheid. Dit vermindert het verantwoordelijkheidsgevoel en vergroot de kans op fouten en ongewenst gedrag. De situatie is inmiddels aangekaart bij de teamleider en teamchef en zij geven aan het op de agenda van het MT te hebben gezet.

- Op een aantal afdelingen, onder andere Inlichtingendienst, LIRC en Inwinning, is er sprake geweest van een hoog verloop. Als verklaring noemen medewerkers de onrealistische verwachtingen ten aanzien van het uitvoeren van de werkzaamheden. Deze komen voort uit aannames en beelden die mensen hebben van de werkzaamheden van deze afdelingen en deze kunnen niet altijd worden waargemaakt. Een voorbeeld hiervan is dat sollicitanten van LIRC het beeld hebben dat zij binnen afzienbare tijd in het buitenland aan de slag kunnen. Het gevolg van het verloop is dat de werkdruk voor andere medewerkers wordt verhoogd, doordat er niet direct vervanging is.
- De aanwezige apparatuur en IT-programma's ondersteunen de werkzaamheden die medewerkers moeten uitvoeren onvoldoende. Zowel uit interviews als uit documenten (QuickScan LIRC, 2017) blijkt dat IT-systemen ondoelmatig zijn, waardoor medewerkers van verschillende afdelingen in diverse systemen (zoals SUMMIT en LURIS) werken waarin dezelfde informatie moet worden vastgelegd. Dit zorgt ervoor dat zij langer bezig zijn met dezelfde taak en er ook slordigheden ontstaan. Door een aantal medewerkers wordt dit genuanceerd doordat zij aangeven dat het inherent is aan het samenwerken met andere afdelingen binnen de politie of samenwerkingen daarbuiten (zoals het Openbaar Ministerie). Vanwege databeveiliging en wetgeving inzake dataprivacy (AVG) is het niet mogelijk om in dezelfde systemen te werken.

# 3. Transparantie (1/5)

## Bevindingen per cultuurdimensie



Gemiddeld resultaat voor Transparantie in de vragenlijst: 28%

### Inleiding

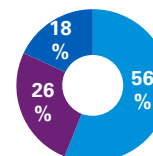
Met Transparantie worden gewenst en ongewenst gedrag binnen organisaties zichtbaar gemaakt. Transparantie is belangrijk omdat daarmee signalen van ongewenst gedrag kunnen worden opgepakt en aangepakt. Hoe meer transparantie, hoe sterker medewerkers zich bewust zijn van hun eigen gedrag en dat van anderen. De kans op gewenst gedrag wordt vergroot op het moment dat gedrag zichtbaar is voor anderen.

### Hoofdbevindingen

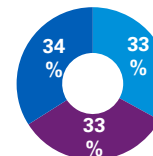
Transparantie is de minst herkende cultuurdimensie binnen de DLIO. Medewerkers zijn met name kritisch over de mate waarin de Eenheidsleiding weet welk gedrag zich binnen de DLIO voordoet. Daarnaast is minder dan één vijfde (19%) van de medewerkers ervan overtuigd dat er adequate controles op ongewenst gedrag worden uitgevoerd. Tot slot vindt meer dan de helft van de respondenten (56%) dat het mogelijk is om ongewenst gedrag te vertonen.

Alle afdelingen zijn negatief over Transparantie, ondanks dat er verschillen zichtbaar zijn: IK DB&B en Inwinning laten, relatief, de hoogste resultaten zien (respectievelijk 41% en 38%), terwijl LIRC, IK DLR en A&O de laagste cijfers tonen (respectievelijk 22%, 23% en 23%). De verschillen tussen leidinggevend en medewerkers over Transparantie zijn beperkt, slechts gemiddeld 4%. De resultaten van de verschillende jaren dienstverband fluctueren: respondenten die tussen de 6 en 20 jaar in dienst zijn, zijn het minst positief (23%), gevolgd door respondenten die minder dan 5 jaar in dienst zijn (33%) en respondenten die meer dan 20 jaar in dienst zijn (37%). De verschillen in resultaten ontstaan met name ten aanzien van de mogelijkheden om ongewenst gedrag te vertonen en de controles die worden uitgevoerd om het ongewenste gedrag aan het licht te brengen.

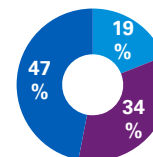
Uit interviews en focusgroepsessies blijkt dat er binnen kleinere teams beter zicht kan worden gehouden op de werkzaamheden van collega's dan binnen grotere teams. Binnen de afdelingen waar er beperkt zicht is op gedrag van collega's, is de kans aanzienlijker dat ongewenst gedrag zich kan blijven voordoen. DLIO-breed is er sprake van beperkte vastlegging van afspraken. Het gevolg hiervan is dat besproken zaken meerdere malen ter tafel komen of van de radar verdwijnen. Binnen de DLIO is er een verschil in perceptie ten aanzien van de selectie van medewerkers voor



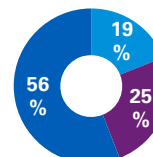
Iets meer dan de helft van de respondenten (56%) vindt dat zijn/haar **functionele leidinggevende weet welk gedrag** zich echt **binnen de DLIO voordoet**.



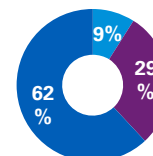
Eén derde van de respondenten (33%) geeft aan dat het **niet mogelijk is om ongewenst gedrag geheim te houden**.



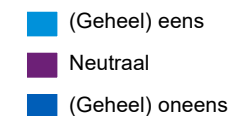
Eén vijfde (19%) van de respondenten geeft aan dat het **niet mogelijk is om ongewenst gedrag te vertonen**.



Eén vijfde (19%) van de respondenten geeft aan dat er **adequate controles** worden uitgevoerd om ongewenst gedrag **aan het licht te brengen**.



Eén op de tien respondenten (9%) vindt dat de **Eenheidsleiding weet welk gedrag** zich echt binnen de **DLIO voordoet**.



# 3. Transparantie (2/5)

## Bevindingen per cultuurdimensie



*Teamchefs staan te ver af van het team en hebben dus weinig zicht op wat er écht speelt.*

*We kunnen elkaar minder goed vinden door alle ingewikkelde structuren. Iedereen zit op eigen eilandjes.*

*De themadagen worden als zeer waardevol ervaren. Je ziet je collega's, krijgt meer kennis en je weet meteen waar iedereen mee bezig is.*

*Onduidelijk waarom mensen ineens komen of gaan. Dit komt voor medewerkers vaak uit de lucht vallen.*

*Het is 'business as usual': als de operatie goed gaat dan is de rest relatief minder belangrijk. Er zijn geen checks and balances.*

*Je krijgt alle vrijheid en ruimte om je werk te doen, maar als ik nu een maand wegblijf dan is er niemand die het ziet.*

*Er is weinig transparantie binnen sollicitatieprocedures. Het blijft vaak onduidelijk waarom er voor een bepaalde kandidaat wordt gekozen en alleen 'insiders' weten van verschuivingen.*

*Er is geen zicht op ongewenst gedrag. Men wil het ook niet zien. Intern kunnen we met van alles knoeien, niemand heeft het door.*



reizen naar het buitenland. Zo is de sollicitatieprocedure over het algemeen bekend, maar is het beeld van de medewerkers dat deze niet altijd wordt uitgevoerd zoals beschreven. Dit zorgt voor irritatie, wantrouwen en jaloezie bij medewerkers. Het zicht houden op (on)gewenst gedrag alsmede het aanklaarten daarvan is binnen de DLIO niet vanzelfsprekend. Medewerkers wijten dit aan de (te) grote afstand tussen leidinggevenden en medewerkers, alsook de sterke focus op de operatie. Daarnaast hebben medewerkers ervaren dat er beperkt actie wordt ondernomen op het moment dat ongewenst gedrag wordt aangekaart, waardoor ze daar in de toekomst terughoudend in zijn.

### Bevindingen uit interviews en focusgroepsessies

#### Zicht op elkaars werkzaamheden

Uit de interviews blijkt dat er in de kleinere teams beter zicht is op elkaars werkzaamheden dan binnen grotere teams. Op afdelingen of binnen teams waar medewerkers niet of nauwelijks zicht hebben op elkaars werkzaamheden, is de kans groter dat ongewenst gedrag ongezien blijft dan binnen teams die hecht met elkaar samenwerken.

- In kleinere teams is het overzicht makkelijker te behouden, omdat het aantal mensen klein is. Er wordt bijvoorbeeld gewerkt met dag- of weekstarts om met elkaar de belangrijkste zaken door te spreken. Normaal gesproken vinden deze op de werkvloer plaats, maar in de huidige (corona)omstandigheden wordt dit digitaal gedaan. Dit is bijvoorbeeld het geval binnen A&O waarbij de leidinggevende één keer per week alle collega's belt en er dagelijks een update aan elkaar wordt gegeven. Voor IK DB&B geldt dat er een wekelijkse briefing is waar werkgerelateerde zaken met elkaar worden doorgesproken. Gedragsnormen, gewenst en ongewenst gedrag zijn geen (vaste) onderwerpen op de agenda.
- Uit interviews blijkt dat er in de grote teams weinig zicht is op elkaars werkzaamheden, zeker als er sprake is van focus op verschillende onderwerpen. Indien dit het geval is, vinden medewerkers dat het ook niet nodig is om van elkaar te weten wat ze doen omdat er geen afhankelijkheden van elkaar zijn om voortgang te behalen. Een voorbeeld hiervan is een medewerker die werkte in



# 3. Transparantie (3/5)

## Bevindingen per cultuurdimensie



een zwart kamertje zonder dat iemand wist wat hij deed. Op het moment dat hij met pensioen ging, werden zijn spullen opgeruimd en hield zijn werk op te bestaan. Medewerkers die zich ook solistisch met een onderwerp bezighouden, vragen zich hierdoor af in hoeverre hun werk echt relevant is en voelen zich minder gemotiveerd om ervoor te zorgen dat kennis wordt overgedragen.

- Binnen ALI is er sprake van een vaste overlegstructuur voor het MT op basis waarvan teamleiders een update kunnen geven aan hun team. Daarnaast zijn er bij hen afspraken gemaakt om presentaties te geven aan andere teams binnen de afdeling om inzicht te creëren in elkaars werkzaamheden.
- Leidinggevenden van ALI vertellen dat medewerkers vrijheid hebben om zelf zaken op te pakken. Medewerkers vertellen dat in AGORA wordt opgenomen wie wat aan het doen is en welke taken nog opgepakt moeten worden. Op basis hiervan wordt gestuurd binnen de afdeling en kan ook tijdig aangekaart worden dat er sprake is van overvraging van de medewerkers. Iedere medewerker is zelf verantwoordelijk voor het invullen hiervan en het wordt niet gecontroleerd of en hoe het wordt uitgevoerd. Leidinggevenden van diverse teams en afdelingen weten niet altijd precies wie wat doet binnen hun eigen team. Zo bestaat de kans dat medewerkers zich 'drukken'. Een voorbeeld uit de interviews betreft een medewerker die al jarenlang één dag in de week thuis werkt, maar bij aanvang van de coronamaatregelen opbelde om te vragen hoe ze moest inloggen. Hierdoor rijst de vraag wat zij al die jaren op haar thuiswerkdag heeft gedaan.
- Medewerkers van LIRC vinden dat er wisselende signalen zijn over zicht op werkzaamheden in de teams of intelcellen. Enerzijds wordt aangegeven dat er goed zicht is op ieders werkzaamheden doordat er rapportages worden gemaakt: op dinsdag is er een teambriefing, op woensdag een andere interne briefing en daarnaast ook een maandelijkse briefing. Anderzijds vinden medewerkers, bijvoorbeeld de Liaison Officers, dat systemen die worden gebruikt om informatie in vast te leggen ingewikkeld zijn in gebruik. Zij gebruiken het systeem helemaal niet waardoor informatie niet zichtbaar is voor collega's. Het gevolg hiervan is dat anderen niet weten welke werkzaamheden verricht worden en ze in sommige gevallen ook niet aan verzoeken vanuit het buitenland om informatie kunnen voldoen binnen het gevraagde tijdsbestek.

- Eén keer per jaar is er een DLIO-dag waarin wordt stilgestaan bij wat andere afdelingen voor werkzaamheden doen. Medewerkers vinden dat het een goed initiatief is, maar dat slechts het topje van de ijsberg wordt besproken.
- Medewerkers van IK DLOS vertellen dat er themadagen worden georganiseerd die positief worden ontvangen, omdat daarin elkaars werkzaamheden worden besproken en daardoor het onderlinge begrip wordt vergroot.
- Vanwege de aard van het werk bespreken medewerkers van Inwinning zaken met hun partner en eigen coördinator. Zaken die voor andere duo's belangrijk zijn, worden aan de OSB teruggekoppeld, maar het is niet noodzakelijk dat men van elkaar weet wat er plaatsvindt. Binnen Inwinning wordt namelijk gewerkt op basis van 'need to know'. Dit betekent dat medewerkers geen inhoud van verschillende onderzoeken met elkaar delen vanwege privacy van betrokkenen in het onderzoek. Er wordt dan ook naar elkaar uitgesproken dat deze informatie niet kan worden gedeeld.
- DMT-leden vinden dat het niet nodig is dat zij van alles wat er gebeurt op de werkvloer met betrekking tot ongewenst gedrag op de hoogte zijn. Zij geven aan het juist goed te vinden als mensen het onderling met elkaar, of met de teams kunnen oplossen.

### Vastlegging van afspraken

- Zowel medewerkers als leidinggevenden vinden dat afspraken beperkt worden vastgelegd. Dit geldt zowel voor vastlegging van actiepunten uit vergaderingen als voor beloftes aan medewerkers ten aanzien van hun eigen ontwikkeling of het uitvoeren van bepaalde werkzaamheden. Een voorbeeld hiervan is het DMT-overleg, waarin volgens teamchefs beperkt sprake is van vastlegging van besproken punten, acties en daaraan gekoppelde actiehouders. Het gevolg van het beperkt vastleggen van afspraken is dat sommige onderwerpen meerdere keren terugkomen en andere nooit meer aan bod komen. Dit zorgt voor frustratie bij teamchefs, omdat zij met betrekking tot besluitvorming niet altijd een goede terugkoppeling aan hun afdeling kunnen geven.
- Uit de QuickScan LIRC (2017) blijkt dat het houden van een formeel werkoverleg niet bij alle teams is aangetroffen, wel veel informeel overleg. In interviews is

# 3. Transparantie (4/5)

## Bevindingen per cultuurdimensie



aangegeven dat dit bij een aantal afdelingen inmiddels anders is. De teamchef van IK DB&B vertelt dat er een klankbordgroep is gevormd om te toetsen of iedereen op dezelfde lijn zit. Vanuit elke functielaag is één iemand aangesloten. Ook LIRC en ALI hebben vaste momenten geprikt om met elkaar te overleggen.

- Op het moment dat afspraken worden vastgelegd, wordt daar vaak van afgeweken zonder dat duidelijk is waarom. Een voorbeeld hiervan blijkt uit het 'Verbeterplan LIRC (2018)' waarin staat dat medewerkers onvoldoende bekend zijn met welke veranderingen of verbeteringen al zijn ingezet of gerealiseerd. Een ander voorbeeld dat is geschetst door medewerkers van LIRC is dat het in een aantal gevallen niet duidelijk is waarom een bepaalde post in het buitenland is verlengd voor de persoon die daar al zat. Dit zorgt voor irritatie en jaloezie bij de medewerkers die ook een buitenlandpositie ambiëren. Medewerkers van ALI vinden dat er soms geen consistentie is ten aanzien van afspraken die met elkaar worden gemaakt. Zo mag de ene collega later beginnen met werken vanwege files en moeten andere collega's wel aan het begin van de dag op kantoor zijn, terwijl zij ook met files te maken hebben.
- Uit 'situatieschets IPOL' (2011) blijkt dat medewerkers overal over willen meedenken en meebeslissen. Dit komt niet alleen voort uit kennis, maar ook uit wantrouwen. In de interviews is door medewerkers veelvuldig aangegeven dat het niet duidelijk is waarom beslissingen, bijvoorbeeld ten aanzien van het toekennen van een functie aan een persoon of focus op een bepaald thema, worden genomen of waarom eerder gemaakte beslissingen worden aangepast. Het vertrek van de teamchefs van Inwinning is een specifiek voorbeeld dat genoemd is. Medewerkers geven aan dat vrijwel heel DLIO weet dat ze weg zijn, maar niemand begrijpt waarom dat zo is. Hierdoor ontstaan verhalen op basis van geruchten of vermoedens.
- Er zijn verschillende voorbeelden genoemd van beloftes die zijn gedaan voor het vervullen van een bepaalde functie die dan toch niet worden nagekomen. Een voorbeeld hiervan is dat een aantal medewerkers, uit verschillende afdelingen, zijn gevraagd om een bepaalde functie te gaan vervullen op het moment dat deze laten in het jaar beschikbaar zou komen. Op het moment dat de vacature werd opengesteld is iemand anders aangenomen voor deze positie. Hiervan waren de medewerkers niet op de hoogte gebracht en hebben geen kans meer gehad om

te solliciteren.

### *Buitenlandreizen en -posten*

- Zowel medewerkers van IK DLOS als LIRC vinden dat in het geval medewerkers naar het buitenland gaan het niet altijd duidelijk is met welke opdracht ze gaan en wat het bezoek uiteindelijk heeft opgebracht. Medewerkers van LIRC hebben het idee dat er onvoldoende gekeken wordt naar wie de kennis en ervaring heeft om de klus in het buitenland uit te voeren. Bij een verzoek om onderbouwing van het genomen besluit wordt niet uitgelegd op basis waarvan een medewerker is geselecteerd. Dit maakt het proces intransparant waardoor het onduidelijk blijft wat gedaan moet worden om wel in aanmerking te komen voor het vervullen van een dergelijke functie. Doordat dit niet transparant is ontstaat er irritatie tussen medewerkers. Er is een voorbeeld geschetst van iemand die door de teamchef gevraagd was voor een dienstreis nadat hij een paar maanden in zijn functie zat. Hij is toen gegaan, maar heeft achteraf veel opmerkingen van collega's gehad die vonden dat er iemand anders geschikter was geweest voor die reis.
- Medewerkers van Inwinning vertellen juist dat mensen alleen met een duidelijke opdracht naar het buitenland gaan. Er wordt van ze verwacht dat ze naderhand hierover rapporteren. Afhankelijk van het thema waarop iemand werkzaam is, zijn er meer of minder buitenlandreizen gedurende het jaar.
- Ondanks dat de sollicitatieprocedures duidelijk zijn opgeschreven en zijn te raadplegen, wordt er relatief vaak van afgeweken zonder dat medewerkers de reden hiervan weten. Voorbeelden zijn met name genoemd door medewerkers van LIRC die vinden dat de sollicitatieprocedures niet altijd correct verlopen. Zij noemen hierbij als voorbeeld dat terugkomende Liaison Officers worden geplaatst op een leidinggevende functie zonder communicatie vooraf hierover. Dat betekent dat andere collega's niet de kans krijgen om te solliciteren op een openstaande functie en daarmee geen mogelijkheden krijgen om promotie te maken of door te groeien. Dit roept een gevoel van onrechtvaardigheid op en zorgt voor onderlinge jaloezie. Enkele medewerkers van LIRC hebben aangegeven gevraagd te zijn voor het vervullen van een bepaalde (buitenland)functie. Achteraf hebben ze te horen gekregen dat er meer collega's geïnteresseerd waren om die positie te vervullen, maar geen kans daarop hebben gehad omdat niet was verteld dat

# 3. Transparantie (5/5)

## Bevindingen per cultuurdimensie



hiervoor een vacature bestond. Hierdoor wordt de werkverhouding stroef, totdat de betreffende medewerker de kans heeft om aan zijn/haar collega's uit te leggen hoe het is gegaan. In de focusgroepsessies van LIRC is hierover aangegeven dat het niet altijd mogelijk is om formele procedures te doorlopen in verband met korte doorlooptijden van verzoeken en screening die moet worden uitgevoerd.

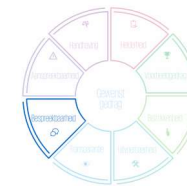
### Zicht op ongewenst gedrag

- De prioriteiten van leidinggevenden liggen niet bij het bespreken van hoe medewerkers zich moeten gedragen en het stimuleren van gewenst en positief gedrag. Een deel van de leidinggevenden focust zich op de gestelde operationele doelen en verliest daarbij de manier van werken en het gedrag van medewerkers uit het oog. Medewerkers van LIRC geven aan dat het makkelijk is om ongewenst gedrag voort te laten duren, doordat er geen controles zijn en ook geen sancties volgen op het moment dat ongewenst gedrag wel gesignaleerd is. In de focusgroepsessies met LIRC en Inwinning is verteld dat met de resultaten van eerdere onderzoeken over ongewenst gedrag niks is gedaan. Dit zorgt ervoor dat medewerkers zich afvragen wat het nut is van het melden van ongewenst gedrag en in de toekomst minder snel geneigd zullen zijn daartoe over te gaan.
- Uit focusgroepsessies met zowel ALI als Inwinning blijkt dat ongewenst gedrag wordt waargenomen en aangekaart door medewerkers. Hieruit blijkt dat er wel sprake is van transparantie. Tegelijkertijd geven medewerkers aan dat er niks mee wordt gedaan. Medewerkers van Inwinning hebben voorbeelden genoemd waarin zij meermaals bij hun leidinggevende hebben aangekaart dat een proces niet op de juiste manier wordt uitgevoerd. Op het moment dat dit in een ander gremium nogmaals ter sprake kwam, zei de betreffende leidinggevende "waarom heb je dit niet eerder tegen mij verteld". Medewerkers raken hier gefrustreerd door, omdat ze het idee hebben dat ze niet gehoord worden door hun leidinggevende. Op het moment dat een nieuwe situatie van ongewenst gedrag zich voordoet, voelen ze niet veel vertrouwen om dat aan te kaarten bij hun leidinggevende. Medewerkers van Inwinning stappen niet naar de leidinggevende daarboven, omdat ze dan te horen krijgen dat ze hun eigen leidinggevende hebben gepasseerd.
- Een deel van de leidinggevenden staat ver van de medewerkers af waardoor ongewenst gedrag voor hen niet zichtbaar is. Een ander deel van de leidinggevenden maakt deel uit van het team, wat de kans op conformisme (het aanpassen aan het gedrag van de groep) vergroot. Het gevolg hiervan is dat leidinggevenden signalen van ongewenst gedrag niet zien of er zelf (onbewust) aan meedoen.
- In interviews is door medewerkers aangegeven dat zij er soms voor kiezen om voorvallen die ze waarnemen of situaties waar ze mee zitten niet te melden aan hun leidinggevende, omdat ze dat als een 'boemerang' terugkregen. Medewerkers van Inwinning noemen een voorbeeld van een VIK-onderzoek naar ongewenst gedrag van collega's waarbij niet bewezen kon worden dat het ongewenste gedrag had plaatsgevonden. De personen die het incident hadden aangekaart werden vervolgens verweten dat zij fout zaten en het niet goed hadden gezien. Hierdoor leek het dat de melders de schuld kregen van de onrust in het team. Het gevolg hiervan is dat medewerkers zich niet meer durven uit te spreken over incidenten die plaatsvinden (zie ook hoofdstuk Bespreekbaarheid). In de interviews zijn meerdere voorbeelden gedeeld over meldingen van ongewenst gedrag aan leidinggevenden die geen opvolging hebben gekregen. Hierbij is nadrukkelijk aan KPMG gevraagd om deze voorbeelden niet op te nemen, omdat deze te herleiden zouden zijn naar de betreffende persoon.
- Er is beperkt zicht op wat zich afspeelt tussen medewerkers onderling of incidenten die plaatsvinden. Volgens medewerkers komt dit doordat leidinggevenden zich samen met medewerkers op de operatie storten, waardoor het moeilijker wordt om objectief te bekijken hoe dit verloopt. Medewerkers van Inwinning geven aan dat ze dit ervaren wanneer zowel teamleiders als teamchefs, met runners, gesprekken voeren met informanten. Runners hebben hun leidinggevende juist nodig om mee te sparren en objectieve vragen en feedback te krijgen over hoe ze het gesprek hebben aangepakt, omdat zij zelf worden 'meegezogen' in de belevingswereld van hun informant. Op het moment dat de leidinggevenden betrokken zijn bij het voeren van gesprekken met informanten zijn zij niet meer objectief en kunnen ze dus niet meer tijdig ingrijpen op het moment dat een verkeerde keuze wordt gemaakt.



# 3. Bespreekbaarheid (1/4)

## Bevindingen per cultuurdimensie



Gemiddeld resultaat voor Bespreekbaarheid in de vragenlijst: 55%

### Inleiding

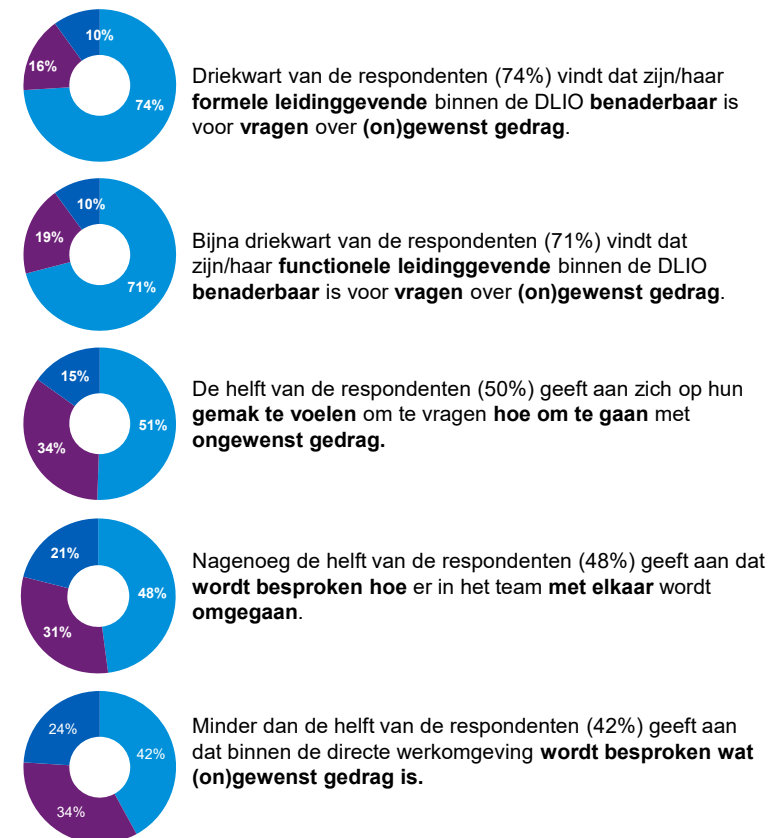
Het is van belang voor zowel medewerkers als leidinggevenden om bekend te raken met wat wordt verstaan onder (on)gewenst gedrag. Indien medewerkers en leidinggevenden standpunten, emoties, dilemma's en overtredingen openlijk met elkaar kunnen bespreken, ontstaat meer inzicht in (on)gewenst gedrag binnen de organisatie. Mensen leren van elkaar door vraagstukken met elkaar te bespreken: er ontstaat meer onderling begrip en het motiveert om gewenst gedrag te vertonen en gemaakte afspraken na te komen.

### Hoofdbevindingen

Uit de vragenlijst is naar voren gekomen dat medewerkers over het algemeen tevreden zijn over de benaderbaarheid van hun formele en functionele leidinggevenden op het moment dat zij vragen hebben over (on)gewenst gedrag. Medewerkers zijn echter minder positief over de bespreekbaarheid van omgangsvormen en (on)gewenst gedrag binnen hun eigen team. Zo voelt de helft (50%) zich niet op zijn gemak om vragen te stellen hoe zij het beste kunnen omgaan met (on)gewenst gedrag. Daarnaast geeft minder dan de helft van de medewerkers (42%) aan dat er binnen de directe werkomgeving wordt gesproken over (on)gewenst gedrag.

Binnen de DLIO zijn er verschillen tussen de afdelingen. Zo is Bespreekbaarheid het meest positief beoordeeld door de afdelingen IK DB&B en IK DLOS (respectievelijk 69% en 65%). De medewerkers van de afdelingen IK DI en LIRC zijn het minst positief ten aanzien van Bespreekbaarheid (respectievelijk 43% en 41%). Leidinggevenden zijn 10% positiever over het bespreken van omgangsvormen en (on)gewenst gedrag binnen teams dan hun medewerkers.

Uit de interviews en focusgroepsessies valt te herleiden dat het bespreken van (on)gewenst gedrag momenteel nog geen vast onderdeel is van de manier van werken, ondanks vele goede initiatieven zoals 'Great place to work', het delen van 'lief & leed' en het volgen van workshops en trainingen. Binnen de DLIO zijn er verschillen tussen afdelingen ten aanzien van de open communicatie richting leidinggevenden, waarbij wordt aangegeven dat deze verschillen met name te maken



■ (Geheel) eens  
 ■ Neutraal  
 ■ (Geheel) oneens

# 3. Bespreekbaarheid (2/4)

## Bevindingen per cultuurdimensie



*Je kan niets bespreken zonder dat je op het matje wordt geroepen. Er heerst een soort angst om het gesprek aan te gaan.*

*(On)gewenst gedrag is binnen mijn team wel bespreekbaar, maar het is niet voldoende voorgekomen om het daadwerkelijk bespreekbaar te maken.*

*Veel mensen denken 'laat maar gaan' en 'het heeft toch geen zin'.*

*Als je een te grote mond hebt, ben je lastig.*

*Mensen praten veel óver elkaar, niet mét elkaar.*

*Er wordt niet gesproken over (on)gewenst gedrag, het wordt stil gehouden en fouten worden niet toegegeven. Totdat iemand naar de pers stapt, juist omdat het te lang stil is gehouden.*

*Veel verhalen over ongewenst gedrag blijven in leven, zelfs jaren later nog.*



hebben met de leiderschapsstijl, de mate van benaderbaarheid, de ervaringen uit het verleden, de werkdruk, de algehele sfeer en het karakter van individuen. Medewerkers van de verschillende afdelingen vinden dat de communicatie door leidinggevendenden effectiever, persoonlijker en transparanter kan. Daarbij geven medewerkers aan dat zij door hun leidinggevende meer betrokken willen worden in besluitvorming en impact die dat heeft op werkprocessen.

### Bevindingen uit interviews en focusgroepsessies

#### Bespreken van ongewenst gedrag met collega's

- Binnen verschillende afdelingen van de DLIO bestaat het beeld dat het bespreken van (on)gewenst gedrag momenteel geen vast onderdeel is van de cultuur. Er wordt veel tussen en over collega's gesproken en verschillende medewerkers spreken van een "roddelcultuur", "het wandelgangeninformatiesysteem" of een continue "onderstroom". Vanuit TCI wordt bijvoorbeeld aangegeven dat duo's veel tijd samen in de auto doorbrengen en dan alle tijd hebben om uitgebreid te roddelen. Kenmerkend is dat voorvallen en situaties uit het verleden tot op de dag van vandaag blijven terugkomen in veel gesprekken, ook bij medewerkers die ver na deze voorvallen pas in dienst zijn gekomen, wat een negatieve invloed heeft op de sfeer binnen teams en afdelingen. Meerdere medewerkers, werkzaam op verschillende afdelingen, spreken van een "onveilige cultuur" waarbinnen je niet goed weet wie je wel en niet kunt vertrouwen. Hierdoor maken medewerkers voorvallen niet kenbaar en is er angst om buiten de groep te vallen.
- Binnen de afdeling ALI is gestart met 'Great place to work' om met elkaar te delen wat iedereen bezighoudt en waar medewerkers zoal tegenaan lopen. Er zijn groepsbijeenkomsten georganiseerd om allerlei zaken met elkaar te bespreken en de onderstroom, het roddelen, te verminderen. Hoewel medewerkers het initiatief waarderen, merken ze in de praktijk dat dergelijke sessies regelmatig worden geannuleerd en dat een beperkt deel van de medewerkers deelneemt.

# 3. Bespreekbaarheid (3/4)

## Bevindingen per cultuurdimensie



- De perceptie van medewerkers over de mate van openheid hangt ook sterk af van het karakter en de communicatievoorkeursstijl van de persoon zelf. Binnen de afdeling IK DLR is er een verschil in perceptie ten aanzien van het bespreken van dilemma's en twijfels. Een van de geïnterviewden is van mening dat collega's problemen niet bij de leiding neer durven te leggen en eerder naar de Vertrouwenspersoon toestappen. Een andere medewerker vindt dat alles binnen het team bespreekbaar is en ook daadwerkelijk alles binnen het team besproken wordt.
- Binnen IK DI ervaren de meeste mensen wel de ruimte om zaken bespreekbaar te maken, ook als het gaat om onderlinge omgangsvormen. Een van de NRC-artikelen was voor een medewerker aanleiding om een vermeende discriminerende opmerking aan de kaak te stellen. Daarnaast is er op themadagen aandacht voor het onderwerp en is er een jaarcyclus voor individuele beoordelingsgesprekken. Deze worden niet door alle teams consequent uitgevoerd (zie Handhaving).
- Binnen een aantal teams van LIRC is het onderwerp ongewenst gedrag actief opgepakt. Een vrouwelijke collega vertelde haar teamleider last te hebben van het grove taalgebruik van anderen waarna dit bespreekbaar is gemaakt zodat zij als team konden veranderen. Een ander team binnen LIRC heeft expliciet afspraken gemaakt over (on)gewenst gedrag en hoe ermee om te gaan. Waar verschillende medewerkers van uiteenlopende afdelingen tegenaan lopen is dat er door – met name oudgedienden – met regelmaat wordt geklaagd over situaties uit het verleden. Bij nieuwe medewerkers leidt dit tot negatieve energie, waardoor zij contact met 'klagende collega's' gaan vermijden waardoor het onbegrip groter wordt en de kans op spanningen toeneemt.
- Een team binnen IK DB&B deelt tijdens het wekelijkse overleg een slide met 'lief & leed' waarin medewerkers persoonlijke verhalen vertellen over successen en falen. Medewerkers leren elkaar hierdoor beter kennen, het vergroot het inzicht in elkaar, versterkt onderling begrip en verlaagt de drempel om zaken bespreekbaar te maken. Naar aanleiding van de MeMo (2018) zijn binnen IK DB&B werkgroepen opgericht waarbinnen waardevolle gesprekken zijn gevoerd over de resultaten.

### Bespreken van (on)gewenst gedrag met leidinggevenden

De mate waarin medewerkers open kunnen zijn richting leidinggevenden verschilt per afdeling en per team, en wordt mede beïnvloed door negatieve ervaringen uit het verleden.

- Binnen LIRC wordt in de wandelgangen vooral veel over leidinggevenden gepraat in plaats van met hen. In sommige teams is dit effect versterkt doordat er app-groepen zijn, waarvoor teamleiders of teamchefs niet zijn uitgenodigd, waarin met elkaar wordt geklaagd en geroddeld. Een aantal medewerkers heeft een negatieve ervaring gedeeld met het bespreekbaar maken van zaken bij een leidinggevende en de reacties waren defensief ("zo moet je het niet zien") of ze werden als lastig gezien.
- Binnen A&O hebben medewerkers meermaals bij een teamleider aangegeven het te druk te hebben en kregen zij vervolgens te horen dat "iedereen het druk heeft". Anderen hebben bezwaren geuit tegen het volgen van een BOA-opleiding of een opleiding 'mentale kracht', omdat deze vooral bedoeld zijn voor de operatie. Medewerkers vonden dat zij hun tijd beter konden besteden aan opleidingen die wel relevant voor hen zijn. Daar werd niet naar geluisterd totdat de betreffende medewerkers vanuit de OR gelijk hadden gekregen.
- Binnen Inwinning zijn in korte tijd relatief veel medewerkers vertrokken zonder dat hierbij expliciet is stilgestaan. Hoewel leidinggevenden van Inwinning graag benaderbaar willen zijn, zorgen voorvallen uit het verleden ervoor dat niet iedereen zich open naar hen opstelt. Genoemde redenen zijn angst om ergens op afgerekend te worden of niet de ruimte krijgen om zaken echt te bespreken. Toen uit een recent integriteitsonderzoek bleek dat er niets strafbaars was gevonden, werd door leidinggevenden gesuggereerd dat "de fout ligt bij de klagers uit het team". Dit kwam voor verschillende medewerkers hard aan en vermindert bij hen het gevoel open te kunnen zijn richting leidinggevenden.
- Medewerkers van IK DLOS en IK DB&B zijn zeer tevreden over de benaderbaarheid van leidinggevenden. Medewerkers zijn van mening dat altijd iemand van de leiding beschikbaar is waar zij mee kunnen sparren. De team-

# 3. Bespreekbaarheid (4/4)

## Bevindingen per cultuurdimensie



leider van IK DLOS neemt de dagelijkse begeleiding op zich en op wekelijkse basis zijn er werkgesprekken. Bij ruis wordt daarop direct geacteerd. De sfeer en omgang met leidinggevenden is daardoor laagdrempelig, wat het onderlinge vertrouwen en de openheid vergroot. De leidinggevenden van IK DLOS en IK DB&B geven zelf aan het belangrijk te vinden het gesprek met medewerkers aan te gaan en feedback van hen te krijgen.

- Een belangrijke belemmering om ongewenst gedrag met teamchefs te bespreken is dat zij voor bepaalde afdelingen op grote afstand staan, te druk zijn en laat of niet reageren op verzoeken die per e-mail worden gedaan. Sommigen van hen houden zich nog te veel bezig met de operatie waardoor de verbinding met medewerkers mist. Benaderbaarheid en verbinding zijn randvoorwaardelijk om ongewenst gedrag bespreekbaar te krijgen.
- De meeste medewerkers van Inwinning vinden dat zij zaken met collega's en direct leidinggevenden bespreekbaar kunnen maken. Teamleiders en het afdelingshoofd krijgen geregeld vragen van medewerkers. Recent is een dilemma besproken over hoe om te gaan met een stroef lopende samenwerking tussen medewerkers en een coördinator.
- Volgens teamchefs, die ook deel uitmaken van het DMT, is de belangrijkste les: maak alles bespreekbaar. Tijdens de bijeenkomst waarin door de Eenheidsleiding de mededeling is gedaan dat het Diensthoofd terug zou treden, kwam geen van de aanwezigen met vragen en werden zorgen die zij zelf hadden ("ben ik de volgende keer aan de beurt?") niet geuit. Klaarblijkelijk was er tijdens die sessie niet een sfeer/klimaat om alles met elkaar te bespreken. Ook nadien is hier niet op teruggekomen.

### Communicatie door leidinggevenden

- Opvallend veel medewerkers hebben de perceptie dat het hebben van een vriendschappelijke band met teamchefs de enige mogelijkheid is om in aanmerking te komen voor nieuwe posities. Ook zijn er volgens medewerkers meerdere nieuwe medewerkers in teams geplaatst zonder dat hierover naar de rest van collega's is gecommuniceerd. Dit voedt onderling wantrouwen van medewerkers richting leidinggevenden.

- De communicatiemiddelen die worden gebruikt om onderwerpen te delen met medewerkers zijn volgens medewerkers niet altijd effectief. Binnen ALI is een nieuwe visie op de intelligence-organisatie per e-mail gedeeld met medewerkers: "bijna alles gaat via de mail en ik denk dat mensen mail-moe zijn. We moeten er voor zorgen dat we de tijd nemen om mensen uit te leggen wat we willen doen, maar ook toetsen of het begrepen wordt."
- Medewerkers van Inlichtingendienst vinden dat hun leidinggevende goed benaderbaar is, een 'people manager' die achter hen staat. Zij willen echter in bepaalde processen beter worden meegenomen door de leidinggevenden. Zo werd recentelijk een veiligheidsscreening uitgevoerd zonder dat de medewerkers dit wisten. Medewerkers voelden wel dat er iets speelde, maar niemand wist gedetailleerd wat. Toen een aantal medewerkers had besloten om hier rechtstreeks naar te vragen, werd hier door de leidinggevenden niets over gedeeld.
- Tijdens focusgroepsessies met leidinggevenden is door henzelf aangegeven dat er te weinig transparantie en communicatie is over beslissingen die worden genomen: er is sprake van een gemis aan hoor en wederhoor in besluitvorming. Medewerkers voelen zich daardoor minder betrokken bij besluiten, de afstand tussen medewerkers en leidinggevenden wordt groter en de openheid vanuit medewerkers richting leidinggevenden kleiner. Daarnaast vertellen leidinggevenden dat zij ook niet altijd goed communiceren over besluiten die zij zelf niet kunnen of mogen nemen. Het gevolg hiervan is dat medewerkers zelf invulling geven aan waarom het lang duurt voordat een besluit is genomen en denken ze dat de leidinggevende geen beslissing durft te nemen of het verzoek niet belangrijk genoeg vindt.

# 3. Aanspreekbaarheid (1/4)

## Bevindingen per cultuurdimensie



Gemiddeld resultaat voor Aanspreekbaarheid in de vragenlijst: 54%

### Inleiding

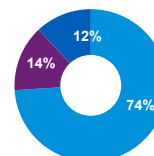
Het is van belang dat medewerkers en leidinggevenden elkaar aanspreken op fouten, incidenten en ongewenst gedrag, zodat medewerkers en leidinggevenden zich bewust worden van hun eigen gedrag. Hoe veiliger mensen zich voelen om zaken aan te kaarten en hoe beter daarop wordt gereageerd door de persoon die is aangesproken, hoe meer zij dit ook daadwerkelijk doen en hoe beter van situaties kan worden geleerd en gedrag kan worden verbeterd.

### Hoofdbevindingen

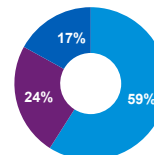
Uit de vragenlijst blijkt dat respondenten tevreden zijn over de benaderbaarheid van formele en functionele leidinggevenden op het moment dat medewerkers een voorval van ongewenst gedrag willen aankaarten. Respondenten zijn minder positief over het kritisch zijn van formele leidinggevenden op het gedrag van hun teams. Daarnaast vindt ongeveer twee vijfde (39%) van de respondenten dat directe collega's elkaar aanspreken op het moment dat de gedragsnormen worden overtreden en vindt eveneens twee vijfde (38%) dat collega's open staan voor kritiek op hun gedrag.

Als de antwoorden tussen de verschillende afdelingen met elkaar worden vergeleken, zijn er grote onderlinge verschillen. De afdelingen IK DB&B en DLOS laten de meest positieve resultaten zien op het gebied van Aanspreekbaarheid (respectievelijk 74% en 68%). LIRC en IK DI zijn het minst positief (respectievelijk 39% en 47%). Verschillen tussen de afdelingen ontstaan met name over de benaderbaarheid van formele en functionele leidinggevenden op het moment dat medewerkers een voorval van ongewenst gedrag willen aankaarten en de mate waarin collega's elkaar daadwerkelijk aanspreken. Leidinggevenden zijn 11% positiever dan medewerkers. Leidinggevenden zijn met name positiever over het vertrouwelijk behandelen van een melding door de Eenheidsleiding en de mate waarin collega's elkaar aanspreken op gedrag.

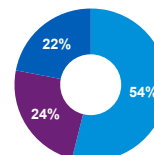
Uit zowel documentatie als interviews blijkt dat er recent binnen de DLIO meer aandacht is besteed aan het elkaar aanspreken op gedrag, maar dat dit nog geen vanzelfsprekendheid is binnen de gehele organisatie. Ondanks dat medewerkers elkaar nog niet structureel op ongewenst gedrag aanspreken, lijken zij dit wel in teamverband te doen wanneer zij het écht nodig vinden. Binnen de DLIO hebben



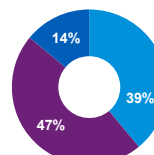
Bijna driekwart van de respondenten (74%) vindt dat zijn/haar **formele leidinggevende** binnen de DLIO **benaderbaar** is als collega's een voorval van **ongewenst gedrag willen aankaarten**.



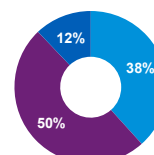
Drie vijfde van de respondenten (59%) denkt dat **zijn/haar melding** over een overtreding van de geldende gedragsnormen **vertrouwelijk zou worden behandeld** door de **Eenheidsleiding**.



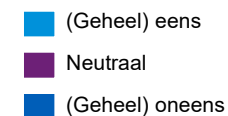
Meer dan de helft van de respondenten (54%) vindt dat zijn/haar formele leidinggevende binnen de DLIO **voldoende kritisch** is op het **gedrag van het team**.



Twee vijfde van de respondenten (39%) geeft aan dat **collega's elkaar aanspreken** als de geldende **gedragsnormen worden overtreden**.



Twee vijfde van de respondenten (38%) geeft aan dat collega's **open staan voor kritiek op hun gedrag**.



# 3. Aanspreekbaarheid (2/4)

## Bevindingen per cultuurdimensie



*Men corrigeert elkaar echt wel als er wordt gepest of flauwe grappen worden gemaakt. Het is vaak meer een verspreking dan dat er intrinsiek iets fout zit.*

*Ik spreek mijn mensen aan, maar dat is niet altijd even makkelijk.*

*Ook al spreekt men elkaar aan, of zegt iemand ergens wat van, er wordt simpelweg niks mee gedaan.*

*Tegenspreken is slecht voor je carrière.*

*Men spreekt collega's onderling wel aan, maar collega's leidinggevenden niet of nauwelijks.*

*Als jij je stoort aan een ander dan moet je niet gaan zitten wachten tot een ander daar iets van vindt. Aanspreken moet je zelf doen.*

*Langzamerhand accepteren mensen de situatie maar. Ze stoppen met discussiëren en steken hun kop niet meer boven het maaiveld.*

*Van de politie wordt daadkracht verwacht, maar intern zijn we niet zo daadkrachtig.*



medewerkers nog steeds het gevoel dat zij weinig profiteren van het melden van voorvallen. Zo zijn sommige medewerkers zelfs van mening dat het hen momenteel meer kan schaden dan dat het hen daadwerkelijk iets kan opleveren.

### Bevindingen uit interviews en focusgroepsessies

#### Aandacht voor elkaar aanspreken

In verschillende teams wordt aandacht geschonken aan het elkaar aanspreken op gedrag, omdat het momenteel geen onderdeel is van het dagelijks werken.

- Uit 'Feedback MEMO IK DB&B' blijkt dat de vertrouwenspersoon voor de verschillende teams een voorlichting heeft gegeven over de eigen rol en hoe medewerkers hiervan gebruik kunnen maken. Daarnaast wordt in de weekbriefing een 'prikkelende Loesje' gepresenteerd om het aangaan van een gesprek te stimuleren. IK DI heeft vier keer per jaar een dag met de hele afdeling, waarbij het feedback geven en ontvangen en omgang met ongewenst gedrag centraal staan. De boodschap die hierin wordt uitgedragen is dat iedereen gelijk is aan elkaar en elkaar de ruimte moet geven om, op een collegiale manier, aan te geven wat je van iets en iemand vindt.
- Medewerkers van ALI hebben met het team een sessie gevolgd over hoe met elkaar het gesprek te voeren. Een van de inzichten is om zaken bespreekbaar te maken in plaats van het weglachen van een situatie.
- Medewerkers, onder andere van LIRC, geven aan dat door de vernieuwde samenstelling van teams er meer sprake is van elkaar aanspreken op gedrag. Zij geven aan dat dit komt doordat externen een andere visie hebben en ervaring van buitenaf meenemen. Zij stellen kritische vragen en schromen niet om ergens vraagtekens bij te plaatsen. Dit opent de ogen van zittende medewerkers en maakt inzichtelijk dat bijvoorbeeld het maken van bepaalde grappen niet door de beugel kan.
- Medewerkers ervaren dat het organiseren van informele uitjes met het team positief bijdraagt aan het meer en makkelijker aanspreken van elkaar. Tijdens deze uitjes is er ruimte om elkaar beter te leren kennen en krijgen medewerkers



# 3. Aanspreekbaarheid (3/4)

## Bevindingen per cultuurdimensie



inzicht in wat voor karakter en manier van communiceren iemand heeft. Daardoor wordt de barrière “ik weet niet hoe ik dit moet zeggen, want ik weet niet hoe de ander gaat reageren” weggenomen. Binnen Sirene is volgens een aantal medewerkers de aanspreekbaarheid de laatste tijd verbeterd. De vernieuwing van samenstelling binnen Sirene is een belangrijke aanjager geweest. Veel externen hebben een andere visie en zijn meer ondernemend, zij zorgen voor wat meer challenge waardoor de ogen van zittende collega's worden geopend.

### Aanspreken op ongewenst gedrag

Over het algemeen is het elkaar aanspreken op gedrag geen structureel onderdeel van de manier van werken binnen de DLIO. Er zijn een aantal afdelingen die er beter in zijn dan andere.

- Medewerkers van IK DI en A&O vinden dat het geven van (kritische) feedback niet vanzelfsprekend is. Volgens hen speelt het karakter van medewerkers hierin een rol. De een is beter in staat om op een constructieve manier feedback te geven, terwijl de ander dit wat onbehouden doet. Ook het ontvangen van feedback blijkt niet altijd even makkelijk: de een ziet het als een moment om van te leren en beter van te worden, terwijl een ander feedback opvat als een 'persoonlijke aanval'. Medewerkers geven aan dat op het moment dat iemand feedback krijgt de ander defensief reageert of het afdoet met een grap. Medewerkers ervaren dat leidinggevendenden, met name zij-instromers, niet altijd serieus worden genomen op het moment dat zij feedback geven. Er wordt dan tegen hen gezegd “hoeveel blauwe broeken heb je versleten”, om aan te geven dat zij nog niet in de positie zijn om feedback te geven, ongeacht of dit gaat over de inhoud of gedrag.
- Medewerkers van IK DI, A&O, Inwinning en IK DLOS vinden dat collega's elkaar aanspreken op het moment dat het nodig is. De aanleiding is divers: werk dat niet goed wordt uitgevoerd, het maken van een grove opmerking of luidruchtig telefoneren in een open ruimte waar anderen last van hebben. Dit gebeurt met name in teamverband en niet zo snel daarbuiten. Het aanspreken binnen het team vinden medewerkers makkelijker, omdat ze beter kunnen inschatten wat de reactie van de ander gaat zijn.
- Een medewerker van IK DI vertelde een collega te hebben aangesproken op een discriminerende grap, waarop teamgenoten reageerden met: “Wat goed dat je dat hebt gedaan en dat durfde”. De medewerker zelf heeft ervaren dat de werkrelatie met deze collega duidelijk is verbeterd en deze collega dergelijke opmerkingen ook niet meer maakt.
- Medewerkers van IK DLR en ALI geven gemixte reacties met betrekking tot het elkaar aanspreken: de een vindt dat medewerkers elkaar onderling aanspreken op het moment dat een grap verkeerd valt, terwijl de ander juist zegt dat dit niet gebeurt vanwege sterke persoonlijkheden. Als het aanspreken gebeurt, dan is dat vaak op een subtiele manier of wordt de boodschap verpakt in een grapje.
- Uit zowel de situatieschets IPOL (2011) als QuickScan LIRC (2017) blijkt dat gemaakte afspraken niet worden nagekomen en men elkaar hier niet op aanspreekt. Het gaat dan over weinig respectvolle omgang met elkaar, vergaderingen die te laat beginnen en medewerkers die voortijdig vertrekken zonder aan te geven waarom. Sommige medewerkers ervaren dit als ondermijning. Medewerkers van LIRC geven in de focusgroepsessies aan dat het bijna een norm is geworden om niet te reageren op mailtjes en telefoontjes. Dit nodigt niet uit tot het aanspreken van elkaar.
- Er zijn wisselende signalen over het aanspreken van leidinggevendenden: op sommige afdelingen wordt dit wel gedaan, terwijl medewerkers van andere afdelingen juist zeggen dat niet te doen. De teamchef van IK DI geeft aan dat hij is aangesproken door een medewerker om meer persoonlijke aandacht te geven aan medewerkers. Medewerkers van IK DLOS, ALI en LIRC spreken hun teamchef juist niet zo snel aan op gedrag, omdat ze bang zijn voor negatieve consequenties. Zij geven aan dat dit komt doordat er sprake is van een grote afstand tussen leidinggevendenden en medewerkers en vele wisselingen in leidinggevendende posities. Om elkaar aan te kunnen spreken, is het volgens medewerkers nodig om een band met elkaar te hebben. Deze band kan worden gesmeed doordat leidinggevendenden persoonlijke aandacht besteden aan medewerkers en even de kamer binnenlopen om een praatje te maken (mensgericht leidinggeven). Over een van de teamleiders binnen IK DI vertellen medewerkers dat deze seksistische grappen maakt en anderen ook niet aanspreekt op 'foute' grappen. Deze medewerkers geven aan het wel te horen, maar hier niet (meer) verontwaardigd over te zijn, omdat “ze weten wie het zegt

# 3. Aanspreekbaarheid (4/4)

## Bevindingen per cultuurdimensie



en zelf mondig genoeg zijn”.

- Medewerkers geven aan dat ze beperkt gezien of gehoord hebben dat een leidinggevende een collega aansprak op zijn/haar gedrag, ook niet als iedereen weet dat dit nodig is. Een verklaring die medewerkers hiervoor geven is dat hoger leidinggevend te ver van de werkvloer afstaan en daardoor niet goed weten wat er speelt. Het is ook mogelijk dat iemand onder vier ogen is aangesproken, wat doorgaans een respectvolle manier is om feedback te geven. Maar omdat het gedrag niet verandert, vermoeden medewerkers dat dit niet is gebeurd.
- Twee medewerkers van Inwinning hebben een negatieve ervaring met aanspreken. Het toenmalige diensthoofd is aangesproken op business class vliegen en gaf als reactie dat “hij daar het recht toe had als directeur”. Een andere medewerker meldde dat een collega alcohol gebruikte tijdens werktijd waar niet op werd gereageerd. Hoewel dit voorvallen zijn uit het verleden, hebben ze een negatieve impact op de huidige perceptie van aanspreken: “het heeft geen zin”.
- Vertegenwoordigers van het DMT observeren dat het elkaar aanspreken lastiger is naarmate medewerkers ook privé goed met elkaar omgegaan. Hierdoor ontstaat een ‘familiecultuur’ waarbinnen je elkaar niet wilt afvallen.

### Melden van voorvallen

Een groot deel van de medewerkers denkt dat het doen van een melding weinig zin heeft, omdat ze met een boodschap worden teruggestuurd, er geen gehoor aan wordt gegeven of geen actie wordt ondernomen. Het gevolg hiervan is dat ongewenst gedrag wordt genegeerd, het vertrouwen van medewerkers in leidinggevend afneemt en toekomstige voorvallen helemaal niet meer worden gemeld.

- Medewerkers die ervaring hebben met het doen van een melding over ongewenst gedrag, zagen dat er niets mee werd gedaan. Dit gebeurt zowel bij meldingen die bij coördinatoren of teamleiders wordt gedaan als bij teamchefs en de Dienstleiding. Er zijn diverse voorbeelden genoemd over verschillende onderwerpen zoals onterecht indienen van declaraties van hotelovernachtingen, misbruik van bevoegdheden, verbaal geweld, discriminatie, seksuele intimidatie, pestgedrag en het negeren van nieuwe medewerkers.

- Het gevolg van het niet oppakken van meldingen zorgt voor teleurstelling, een afname in vertrouwen en leidt ertoe dat medewerkers in het vervolg minder snel zullen gaan melden. Een negatief bijeffect is dat voorvallen informeel met collega’s worden besproken (‘wandelinginformatiesysteem’), waardoor voorvallen soms veel groter worden gemaakt dan ze oorspronkelijk waren.
- Verschillende medewerkers hebben aangegeven na een eerdere teleurstelling (coördinator of teamleider ondernam geen actie op een melding), een voorval te melden bij hoger leidinggevend. Op het moment dat ze dat deden werden ze teruggestuurd en aangesproken op het passeren van directe leidinggevend. Medewerkers krijgen hierdoor het gevoel dat zij nergens terecht kunnen met hun melding. Het DMT nuanceert dit en zegt het belangrijk te vinden dat medewerkers de lijn blijven volgen, zodat zaken op de juiste plek en in de juiste context opgelost kunnen worden.
- Op het moment dat aangekaart ongewenst gedrag wordt onderzocht en niet wordt bewezen, worden melders als ‘verrader’ gezien door directe collega’s. Melders worden door collega’s bestempeld als onruststokers: “jij hebt een melding van ongewenst gedrag gedaan, maar dit is niet waar. Dat deed je zeker om de betreffende persoon in een kwaad daglicht te zetten”. Dit vergroot de spanningen binnen een team waardoor de kans op ongewenst gedrag alleen maar verder toeneemt.
- Tijdens de focusgroepsessies met LIRC-medewerkers is het beeld dat melden weinig zin heeft unaniem onderstreept. Dit is volgens aanwezigen vooral te wijten aan leidinggevend die veelvuldig wisselen van positie, onderling sterk verdeeld zijn over hoe met gemelde zaken om te gaan en beperkte ervaring hebben met het ontvangen van en omgaan met meldingen.
- Medewerkers ervaren dat het aankaarten van voorvallen bij een vertrouwenspersoon beperkt iets oplevert. Medewerkers weten de vertrouwenspersonen te vinden en zijn tevreden over de gesprekken die met hen kunnen worden gevoerd. Deze gesprekken hebben alleen weinig nut volgens medewerkers, omdat vertrouwenspersonen geen mandaat hebben om daadwerkelijk iets te kunnen doen.

# 3. Handhaving (1/4)

## Bevindingen per cultuurdimensie



Gemiddeld resultaat voor Handhaving in de vragenlijst: 44%

### Inleiding

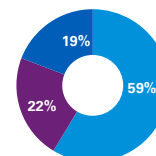
Gewenst gedrag waarderen binnen een organisatie en zichtbaar maken dat ongewenst gedrag tot sancties leidt, stimuleert medewerkers om proactief het juiste gedrag te laten zien. Hoe sterker handhaving wordt toegepast, hoe meer mensen zullen neigen naar wat wordt gewaardeerd en vermijden wat wordt bestraft.

### Hoofdbevindingen

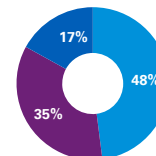
Handhaving is, na Transparantie, de minst herkende cultuurdimensie in de vragenlijst. Uit de vragenlijst blijkt dat medewerkers enigszins het adequate handelen van formele en functionele leidinggevenden herkennen indien zij overtredingen van de geldende gedragsnormen zouden constateren (59%). Medewerkers hebben minder vertrouwen in het straffen van de betrokkenen door de formele leiding en de Eenheidsleiding indien men een overtreding zou melden. Daarnaast vindt één derde (33%) van de medewerkers dat directe collega's voldoende beloond worden voor het naleven van de geldende gedragsnormen.

Als de antwoorden worden bekeken van de verschillende afdelingen, zijn er sterke onderlinge verschillen zichtbaar. De afdelingen IK DB&B en DLOS geven aan dat zij Handhaving het sterkst zien terug komen binnen hun eigen afdeling (respectievelijk 69% en 60%). LIRC en IK DLR herkennen Handhaving het minst (respectievelijk 28% en 41%). De verschillen tussen afdelingen worden voornamelijk veroorzaakt door andere percepties ten aanzien van leren van fouten en situaties waarin sprake was van een overtreding en het eerlijk straffen van betrokkenen. Leidinggevenden zijn gemiddeld 13% positiever dan medewerkers, met name over het nemen van passende actie op het moment dat een overtreding wordt gemeld.

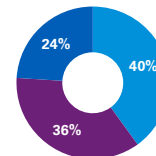
Uit de interviews en focusgroepsessies komt naar voren dat medewerkers binnen de DLIO zich beperkt gewaardeerd voelen. Indien er waardering wordt uitgesproken, dan is dit vaak vooral vakinhoudelijk en gaat het niet zozeer om het uitdragen van het gewenste gedrag. Er wordt in beperkte mate opvolging gegeven aan meldingen en er lijken geen consequenties verbonden te zijn aan het vertonen van ongewenst gedrag: leidinggevenden die ongewenst gedrag vertonen, worden verplaatst naar een andere afdeling in plaats van te worden gestraft.



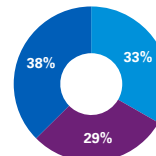
Ruim de helft van de respondenten (59%) vindt dat zijn/haar **formele leidinggevende** binnen de DLIO **adequaat handelt** indien hij/zij overtredingen van de **geldende gedragsnormen** zou **constateren**



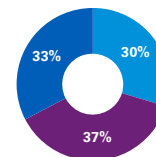
Nagenoeg de helft van de respondenten (48%) vindt dat **directe collega's leren van fouten** en situaties waarin sprake was van een **overtreding** van de **geldende gedragsnormen**.



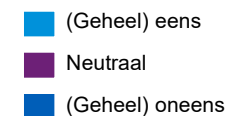
Twee vijfde van de respondenten (40%) denkt dat er **passende actie wordt ondernomen** door de Eenheidsleiding **indien een overtreding** van de geldende gedragsnormen gemeld wordt..



Eén derde van de respondenten (33%) geeft aan dat binnen zijn/haar directe werkomgeving zijn/haar **directe collega's voldoende beloond** worden **voor het naleven van de geldende gedragsnormen**.



Slechts 30% van de respondenten geeft aan dat **betrokkenen eerlijk zullen worden gestraft** (ongeacht hun positie) indien zij aan de Eenheidsleiding een overtreding van de geldende gedragsnormen zouden melden.



# 3. Handhaving (2/4)

## Bevindingen per cultuurdimensie



*Complimenten worden uitgedeeld aan het team wanneer iets goed is gedaan.*

*Als je geen teamleiding of chef meer ziet, heb je ook geen idee of je wordt gewaardeerd of niet.*

*Een compliment geven is heel makkelijk, maar gebeurt te weinig.*

*Het hebben van een jaarlijks terugkomend functioneringsgesprek is niet aan de orde.  
Soms word je vijf jaar lang niet beoordeeld.*

*Ik kreeg vorige week een stuk chocola thuis gestuurd en er stonden namen op het kaartje van mensen die ik niet eens ken.*

*Als je het goed doet dan doe je het gewoon goed. Zo niet, dan hoor je dat.*

*Ik haal de waardering uit de aard van mijn werkzaamheden.*



Functionerings- en beoordelingsgesprekken binnen de DLIO vinden beperkt plaats, waarbij sommige medewerkers al jaren geen beoordeling hebben gehad.

### Bevindingen uit interviews en focusgroepsessies

#### Functioneringsgesprekken

De beoordeling van het functioneren van medewerkers inclusief de periodieke evaluatiegesprekken hierover, wordt niet consistent toegepast.

- Medewerkers van IK DLOS geven aan dat de teamchef de jaargesprekken met de OSB en OSC voert en op hun beurt voeren zij gesprekken met hun medewerkers. Medewerkers van IK DLR geven aan dat de jaargesprekken wel worden ingepland, maar niet altijd doorgaan. Zij moeten hun leidinggevende soms zelf herinneren aan het gesprek, waardoor sommige medewerkers al vijf jaar geen jaargesprek hebben gevoerd. Het in beperkte mate voeren van beoordelingsgesprekken komt ook terug in de Inventarisatie Doorontwikkeling DLIO (2025).
- Volgens leidinggevendenden wordt beperkt aandacht besteed aan dossieropbouw voor medewerkers die niet naar behoren functioneren. Deze medewerkers worden vaak overgeplaatst naar een andere afdeling of team, waardoor een niet functionerende medewerker jarenlang actief kan blijven in de organisatie, zonder dat daar iets mee gedaan kan worden. Leidinggevendenden vinden dat dossiervorming een omslachtig proces is waarbij veel partijen moeten worden betrokken. Het is daardoor niet aantrekkelijk om dit in gang te zetten. In de gevallen dat er wel een dossier is opgebouwd, kan dit niet worden overgedragen op het moment dat de medewerker wisselt van afdeling/team.
- Het overplaatsen van niet functionerende medewerkers zonder een concreet verbeterplan mee te geven wordt door medewerkers het 'parkeren' van collega's genoemd. Zij zien dit vaak ook als een beloning: "het maakt niet uit wat voor gedrag je vertoont, je kan altijd ergens anders binnen de politie aan de slag". Dit hoort volgens sommige medewerkers en leidinggevendenden bij de 'familiecultuur' die binnen de politie heerst: je wordt niet ontslagen, maar er wordt net zo lang gezocht naar een plek waar je beter past "of waar men het minst last van je heeft".

# 3. Handhaving (3/4)

## Bevindingen per cultuurdimensie



- Medewerkers van ALI geven aan dat er collega's zijn die telkens het randje opzoeken en leidinggevenden daarmee irriteren. Doordat ze net niet de regels binnen het team overtreden kunnen ze niet worden weggestuurd. Wat er vaak gebeurt, is dat deze mensen worden overgeplaatst naar een ander team, zonder dat er verdere persoonlijke consequenties voor de betreffende persoon volgen. Na zo'n overplaatsing wordt niet gekeken naar wat er eventueel in het voormalige team aangepast moet worden om dergelijke situaties in de toekomst te voorkomen.

### Consequenties van ongewenst gedrag

- Vanuit verschillende afdelingen hebben medewerkers ervaringen gedeeld over leidinggevenden waarbij sprake was van (vermoedens van) ongewenst gedrag. De leidinggevende in kwestie werd ineens overgeplaatst naar een ander onderdeel binnen de politieorganisatie, zonder aankondiging, uitleg of afscheidsbericht. Ervaringen andersom zijn er ook: nieuwe leidinggevenden die worden aangesteld binnen een team, over wie medewerkers hebben gehoord dat zij weg moesten bij hun vorige afdeling wegens ongewenst gedrag. Dit geeft medewerkers het idee dat het ongewenste gedrag wordt verplaatst in plaats van aangepakt. Deze bevindingen raken daarbij ook sterk de (beperkte mate van) bespreekbaarheid van dit onderwerp.
- Volgens medewerkers ontstaat er onrust doordat leidinggevenden op verschillende manieren met (on)gewenst gedrag omgaan. De een gaat hier actief mee aan de slag en bespreekt de situatie in het team, terwijl anderen geen (zichtbare) actie ondernemen. Medewerkers geven aan dat over het algemeen iedereen zich liever volledig op het werk stort en ongewenst gedrag negeert. Hieraan ten grondslag ligt nog een bredere bevinding: er gebeurt weinig op het moment dat medewerkers zich niet aan afspraken houden. Een voorbeeld hiervan zijn de verplichte DLIO-dagen, waar één derde niet komt opdagen. Een overzicht hiervan was bekend bij de Dienstleiding, die het vervolgens aan teamchefs overlaat om hier iets aan te doen, wat niet wordt gedaan. Een ander voorbeeld is dat er mogelijkheden zijn tot het kopen van uren naast het fulltime contract zodat bijvoorbeeld kinderen naar school gebracht en weer gehaald kunnen worden. Medewerkers vertellen dat een aantal collega's altijd netjes uren

koopt, maar andere collega's met schoolgaande kinderen dat niet doen. Niemand heeft hen er ooit op aangesproken dat ze dit wel zouden moeten doen.

### Waarderen en belonen

In de interviews en focusgroepsessies is met medewerkers en leidinggevenden ook het waarderen en belonen van gewenst gedrag besproken. In deze gesprekken was steeds de conclusie dat, als er aandacht wordt besteed aan waarderen en belonen, dit vakinhoudelijk gebeurt. Gewenst gedrag wordt niet of nauwelijks expliciet gewaardeerd. Hoewel aan dat laatste duidelijk meer aandacht mag worden besteed, heeft waardering in algemene zin ook invloed op de mate waarin medewerkers een extra stap willen zetten in hun werkzaamheden.

- Medewerkers geven aan dat het aan de teamleider en teamchef ligt in hoeverre ze zich gewaardeerd voelen. Over het algemeen geven medewerkers aan dat de coördinator of teamleider een compliment geeft over goed uitgevoerd werk, terwijl ze dit vrijwel nooit horen van hoger leidinggevenden. Medewerkers van A&O hebben een bloemetje ontvangen aan het begin van de coronacrisis om hen een hart onder de riem te steken. De teamchef van IK DI geeft aan dat hij alle medewerkers een persoonlijk geschreven verjaardagskaart stuurt, aandacht besteedt aan jubilea en zorgt dat medewerkers bij hun pensioen een fotoboek met persoonlijke teksten van collega's ontvangen. De OE van IK DB&B zegt complimenten naar medewerkers uit te spreken op het moment dat zij goed werk hebben geleverd.
- Leidinggevenden geven aan dat zij zich met name richten op teamwaardering in plaats van individuele waardering. Daardoor kunnen zij zich voorstellen dat medewerkers zich soms niet gewaardeerd voelen, omdat ze niet persoonlijk een compliment ontvangen. Leidinggevenden zouden wel zicht moeten hebben op de medewerkers die in positieve of negatieve zin boven de groep uit steken, maar dat is nu in beperkte mate het geval. Leidinggevenden denken ook dat er vaak vooral wordt gekeken naar de resultaten en niet zozeer naar de manier waarop iemand een resultaat heeft behaald. Hierbij geldt ook dat een negatief resultaat eerder opvalt dan een positief resultaat, waardoor complimenten of een andere beloning voor hetgeen dat wel goed gaat er eerder bij in schiet.



# 3. Handhaving (4/4)

## Bevindingen per cultuurdimensie



Medewerkers geven aan dat het niet ontvangen van waardering ook komt doordat hoger leidinggevenden onvoldoende zicht hebben op wat zich afspeelt op de werkvloer. Leidinggevenden geven aan het zich niet altijd te realiseren dat een individu harder loopt dan de rest, al dan niet op verzoek. Hierdoor wordt er geen beloning gegeven voor dit gedrag. Medewerkers van, onder andere, IK DI geven aan dat hard werken erbij hoort en dat zij niet verwachten dan een cadeaubon te krijgen. Maar een compliment zouden ze wel graag ontvangen.

- Zowel medewerkers als leidinggevenden geven aan dat het corrigeren van gedrag langer blijft 'hangen' dan een compliment of beloning. Het kan dus best zijn dat wel degelijk tegen medewerkers wordt gezegd dat ze hun werk goed hebben uitgevoerd, maar dat dit in het niet valt doordat ze ook negatieve feedback hebben ontvangen.
- Medewerkers van LIRC geven aan dat in het geval van gratificaties erbij wordt gezegd dat er niet over gesproken mag worden. Een van de leidinggevende legde uit dat hij een gratificatie aan een medewerker had gegeven op advies van een andere teamchef. Dit was gedeeld in de WhatsApp-groep en daarin ontstond ophef omdat medewerkers jaloers waren.
- Op verschillende afdelingen wordt aandacht besteed aan zaken die goed gaan. Medewerkers van IK DI geven aan dat zij successen proberen te vieren in de weekbriefing. Ook binnen ALI wordt tijdens de briefing zowel aan positieve als negatieve zaken aandacht besteed. Het wordt dan niet persoonlijk gemaakt, maar gebruikt om van te leren voor de toekomst. Hierover volgt vervolgens ook nog een terugkoppeling per mail.





# 4. Conclusies en aanbevelingen

# 4. Conclusies en aanbevelingen (1/7)

## Reflectie van de onderzoekers op de bevindingen – De aanpak van ongewenst gedrag is geen prioriteit

Ons onderzoek richt zich op de organisatiecultuur van de DLIO in relatie tot ongewenst en onprofessioneel gedrag tussen medewerkers van de dienst. Van ongewenst gedrag is sprake als het overtredingen betreft van de gedragsnormen zoals deze zijn vastgelegd in de Beroepscode politie. Onprofessioneel gedrag heeft niet zozeer betrekking op het overtreden van vastgelegde regels, maar daarvan is sprake als ongeschreven (professionele) normen worden overtreden zoals niet reageren op hulpvragen, niet of slecht communiceren, te laat komen op afspraken of het niet volgen van procedures. Het doel van het onderzoek is inzichtelijk maken in welke mate er sprake is van ongewenst gedrag en in hoeverre de cultuur binnen de DLIO bijdraagt aan het ontstaan en voortduren van dit gedrag.

De bevindingen uit ons cultuuronderzoek schetsen een beeld van een sfeer en onderlinge omgangsvormen die al jarenlang bestaan binnen de DLIO. Medewerkers voelen zich over het algemeen nauw betrokken bij het politievak en bij hun naaste collega's, maar minder betrokken bij de afdeling waartoe zij behoren en de DLIO als geheel. De perceptie van de cultuur binnen de DLIO is echter op verschillende vlakken negatiever dan die bij andere organisaties. Elk van de acht cultuurdimensies wordt onder de normscore voor arbeidsorganisaties beoordeeld. Dit vergroot de kans dat ongewenst gedrag ontstaat en kan blijven voortbestaan. Een belangrijke hoofdconclusie hierbij is dat de **aanpak van ongewenst gedrag geen prioriteit is binnen de DLIO**.

Medewerkers en leidinggevenden geven in de vragenlijst aan heel goed te weten wat er wordt verstaan onder gewenst en ongewenst gedrag. Afgaande op de vele interviews, twijfelen wij aan deze perceptie omdat het normenkader dat hier vanuit de politie voor bestaat **geen onderdeel is van gesprekken** of van dagelijkse werkzaamheden. Daarnaast is de organisatie gericht op vakinhoud en gesprekken over gedrag gaat men liever uit de weg.

Het beeld onder medewerkers dat ongewenst gedrag **onzichtbaar en onbestraft** blijft, is sterk. Dit is onder meer het gevolg van meldingen over ongewenst gedrag door medewerkers over collega's of leidinggevenden die in de perceptie van

medewerkers niet zijn opgevolgd. De wijze waarop met meldingen van ongewenst gedrag wordt omgegaan laat zien dat de organisatie hier een **incident-gedreven aanpak** op hanteert: als de situatie escaleert, wordt aandacht aan het specifieke incident besteed.

Er bestaan grote verschillen tussen afdelingen over de wijze waarop de cultuur binnen de afdeling wordt gepercipieerd. Hoewel er voorbeelden bestaan binnen afdelingen en teams waar medewerkers spreken over een prettige omgang met elkaar en een open cultuur, wordt ook vanuit die onderdelen een grote afstand gevoeld tot de DLIO als een geheel. Dit effect is het gevolg van het **ontbreken van aandacht** voor onder andere **het onderwerp ongewenst gedrag op DLIO-breed niveau**. Deze conclusie wordt versterkt door de constatering dat uit eerder uitgevoerde cultuuronderzoeken binnen de DLIO in de afgelopen tien jaar een aantal vergelijkbare bevindingen en aanbevelingen naar voren zijn gekomen die tot op heden niet hebben geleid tot verbeteringen binnen alle afdelingen en teams van de DLIO. Vanuit de interviews en focusgroepsessies is het beeld naar voren gekomen dat de onderlinge verschillen tussen afdelingen en teams sterk afhankelijk zijn van de **kwaliteit van de verantwoordelijke leidinggevende** van een onderdeel. Vanuit het MeMo bijvoorbeeld volgt ieder jaar de opdracht voor leidinggevenden om de resultaten te bespreken met het team en hier opvolging aan te geven. Hier is echter **geen handhaving** op. Het komt regelmatig voor dat initiatieven worden gestart, maar geen opvolging krijgen. Of er is zelfs helemaal geen aandacht voor de resultaten van het MeMo in team- of afdelingsverband.

In de volgende paragrafen geven we een nadere duiding op deze reflectie. Op basis van deze conclusies hebben we vervolgens onze aanbevelingen geformuleerd.

### *Conclusie 1: Ongewenst gedrag is beperkt bespreekbaar*

Medewerkers en leidinggevenden hebben het met elkaar vooral over de vakinhoud en op welke manier het werk wordt uitgevoerd. Zij hebben het veel minder over hoe zij met elkaar omgaan. In interviews en focusgroepsessies geven medewerkers aan behoefte te hebben aan gesprekken over (on)gewenst gedrag, omdat zij ervoor willen zorgen dat ze elkaar niet kwetsen. Het grote aantal vrijwillige aanmeldingen voor interviews (60) bevestigt ons beeld dat medewerkers het belangrijk vinden dat er aandacht wordt besteed aan de thema's sfeer, cultuur en ongewenst gedrag.

# 4. Conclusies en aanbevelingen (2/7)

De DLIO is een hiërarchisch ingerichte organisatie waarbinnen processen bureaucratisch van aard zijn ('de lijn volgen'). Dit zorgt voor afstand tussen medewerkers en leidinggevenden, wat bespreekbaarheid beperkt. Dit is met name het geval wanneer leidinggevenden ongewenst gedrag vertonen richting medewerkers. Daarbij wordt dit effect versterkt doordat medewerkers de indruk hebben dat op leidinggevend niveau veel wisselingen zijn.

Als gevolg van de vele wisselingen op leidinggevend niveau, trekken medewerkers binnen teams naar elkaar toe en vormen een 'familiecultuur'. Binnen een familiecultuur is er voor medewerkers een hogere drempel om kritisch te zijn op onderling ongewenst gedrag, uit angst de relatie met collega's op het spel te zetten en daardoor buiten de groep te vallen.

## *Conclusie 2: Een gebrek aan handhaving van regels en afspraken*

Handhaving wordt door leidinggevenden en medewerkers als een van de minst positieve cultuurdimensies gezien. Medewerkers worden nauwelijks gestimuleerd in het maken, vastleggen en nakomen van werkafspraken, procedures en acties. Het belonen van gewenst gedrag en sanctioneren van ongewenst gedrag ontbreekt eveneens. Dit heeft verschillende oorzaken:

- DLIO-breed ontbreekt het aan duidelijke regels en procedures omtrent gewenst gedrag en worden afspraken en acties tot en met DMT niveau niet altijd vastgelegd en opgevolgd. Of het nu gaat om werkafspraken, het volgen van sollicitatieprocedures (zowel leidinggevende- als buitenland-posities) of het toezeggen van opleidingen of promoties; er wordt veelvuldig afgeweken van geldende afspraken of toezeggingen. Hierdoor ontstaat een beeld van willekeur of vriendjespolitiek, het voedt onderling wantrouwen en leidt tot frustraties en ongewenst gedrag.
- Medewerkers die ongewenst gedrag aankaarten bij hun leidinggevende of officieel melden, voelen zich niet altijd gesteund of zijn zelfs actief tegengewerkt. Dit vergroot de onveiligheid om open te zijn over misstanden, waardoor ongewenst gedrag niet wordt opgemerkt en kan blijven voortbestaan.

## *Conclusie 3: Er is een gebrek aan transparante communicatie over keuzes en besluitvorming*

Het is voor medewerkers van verschillende afdelingen onduidelijk wat de onderliggende redenen zijn van keuzes en besluiten. Het gaat hierbij zowel over het aanstellen van nieuwe leidinggevenden, toewijzen van nieuwe functies of de opvolging van incidenten. Door hierover niet of beperkt te communiceren, ontstaat er ruimte voor medewerkers om hier met elkaar een eigen invulling aan te geven wat een cultuur van roddelen versterkt. Exemplarisch hiervoor is dat incidenten van soms jaren geleden nog steeds terugkomen tijdens informele gesprekken tussen medewerkers ('wandelgangeninformatiesysteem').

In combinatie met de voorgaande conclusie, bestaat het beeld bij medewerkers dat er geen consequenties zijn verbonden aan het vertonen van ongewenst gedrag door medewerkers en leidinggevenden, omdat deze personen worden overgeplaatst naar een andere afdeling in plaats van bestraft. Een gebrek aan transparantie over gemaakte keuzes en besluiten voedt de perceptie dat er sprake is van willekeur, vriendjespolitiek en dat ongewenst gedrag onbestraft blijft.

## *Conclusie 4: De aanpak van ongewenst gedrag is vooral incident gedreven*

Ondanks meerdere signalen van structureel ongewenst gedrag binnen enkele afdelingen van de DLIO, ontbreekt op dit moment een themagerichte aanpak vanuit de Dienst- en/of Eenheidsleiding. Medewerkers ervaren dat signalen van ongewenst gedrag niet, nauwelijks of te laat worden opgepakt. Dit versterkt bij hen het beeld dat onderlinge omgangsvormen geen prioriteit zijn binnen de dienst. Tussen verschillende afdelingen zijn grote verschillen over hoe met ongewenste omgangsvormen om wordt gegaan. Een belangrijke oorzaak is het ontbreken van een DLIO-brede visie, missie en strategie waar onderlinge omgangsvormen onderdeel van uit maken. Medewerkers voelen zich daardoor beperkt betrokken bij de dienst of andere afdelingen en teams, zoeken beperkt samenwerking op, wat weer leidt tot onderling onbegrip wat de kans op irritaties en spanningen vergroot.

# 4. Conclusies en aanbevelingen (3/7)

## *Conclusie 5: Kwaliteit en stijl van leidinggeven wordt als inconsistent ervaren*

Er bestaan grote verschillen in hoe medewerkers van de verschillende afdelingen hun leidinggevendend ervaren. Medewerkers zijn het meest positief over hun directe leidinggevende en het minst positief over de Dienst- en Eenheidsleiding. Daarbij moet worden opgemerkt dat medewerkers beperkt zicht hebben op het functioneren van de Dienst- en Eenheidsleiding.

Leiderschapsstijlen binnen DLIO lopen erg uiteen: van directief naar meer passief. Ook zijn er verschillen tussen afdelingen als het gaat om typen leidinggevendend. Enerzijds zijn er afdelingen waar een leidinggevende vakinhoudelijk sterk is en medewerkers kritisch zijn over een gebrek aan mensgericht leidinggeven. Anderzijds zijn er afdelingen met leidinggevendend met veel kennis op het gebied van p-zaken, maar weinig tot geen operationele politie-ervaring.

Er zijn twee belangrijke oorzaken voor de verschillende type leidinggevendend. Allereerst zijn veel leidinggevendend in de politieorganisatie doorgegroeiwd op basis van hun vakinhoudelijke kennis en hebben zij beperkte mensgerichte managementvaardigheden opgedaan. Ten tweede zijn de afspraken vanuit het Landelijke Functiehuis Nationale Politie (hierna: LNFP) niet consequent doorgevoerd. Van hieruit dient er per afdeling sprake te zijn van een beheersmatige en een operationele leidinggevende. Daarbij versterken de regelmatige wisselingen van leidinggevendend de inconsistentie in leiderschap en het negatieve beeld dat medewerkers van leidinggevendend hebben ("ze zijn louter gericht op hun eigen carrière pad").

Met name op die plekken binnen de organisatie waar tijdens en na de reorganisatie geen aandacht is besteed aan het herinrichten van de afdeling en teams in lijn met het LNFP en de plekken waar regelmatig wisselingen hebben plaatsgevonden op leidinggevendend niveau, zijn medewerkers erg kritisch op de cultuur, de onderlinge sfeer en een gebrek aan vertrouwen.

## **Aanbevelingen**

Hoe sterker de acht cultuurdimensies zijn verankerd binnen organisaties, hoe groter de kans op gewenst gedrag en hoe groter de kans dat de gewenste gedragsverandering beklijft. De huidige bevindingen uit het cultuuronderzoek binnen DLIO tonen aan dat de cultuur op al deze elementen en binnen diverse afdelingen voor verbetering vatbaar is.

Hier overheen ligt de bevinding dat de afdelingen en teams onderling binnen de DLIO beperkt als een geheel worden gezien vanuit de medewerkers. Een belangrijke oorzaak is het ontbreken van een DLIO-brede visie, missie en strategie waar onderlinge omgangsvormen onderdeel van uit maken. Wij adviseren dan ook om een meerjarig, duurzaam en DLIO-breed cultuurveranderprogramma te starten waarbij het van belang is dat het gedrag in de organisatie in lijn is met de gewenste cultuur en is ingebed in de manier van werken. Cultuur is deels een product van de strategie, de structuur en het beleid. Deze moeten dan ook op elkaar aansluiten.

Cultuurverandering staat daarmee niet op zichzelf maar moet onderdeel zijn van andere (lopende) processen, projecten en werkstromen. Cultuurverandering vergt samenhangende interventies binnen verschillende organisatieprocessen en op verschillende niveaus in de Dienst. Uiteraard is uiteindelijk maatwerk per afdeling en/of team en per functieniveau nodig, maar we adviseren te starten vanuit een gezamenlijke aanpak. Daarom komen wij met DLIO-brede aanbevelingen waarbij we aangeven op welke momenten in het proces maatwerk per afdeling en team is gewenst. Duurzame cultuurverandering vraagt om **congruentie** en **geloofwaardigheid**. De activiteiten (en het programma als geheel) dienen om die reden zelf een **toonbeeld** van de **gewenste cultuur** te zijn: frequente en heldere communicatie (waarom, wat, wanneer en hoe) over het programma is cruciaal evenals het actief betrekken van alle medewerkers en het monitoren van de voortgang en wijzigen van de aanpak op basis van signalen en behoeften vanuit teams en afdelingen.

Hierna volgt een aantal concrete aanbevelingen die een plek dienen te krijgen in het DLIO-brede cultuurveranderprogramma.

# 4. Conclusies en aanbevelingen (4/7)

## *Zichtbare betrokkenheid van Eenheids- en Dienstleiding*

Om 'gewenst gedrag' als prioriteit uit te dragen voor de gehele dienst, dient de Dienstleiding hierin voorop te gaan met zichtbare ondersteuning en aanmoediging vanuit de Eenheidsleiding. De Dienstleiding draagt de verantwoordelijkheid voor het programma, bewaakt de voortgang, monitort en stuurt bij waar nodig. De Dienstleiding legt hierover verantwoording af aan de Eenheidsleiding die hierop de Dienstleiding actief bevrageet.

Belangrijk is dat vanuit de Dienstleiding een portefeuillehouder wordt aangewezen die voor een langere periode (2-5 jaar) programmasturing oppakt. Voor het kritische volgen van de kwaliteit en voortgang van het programma, is het aan te bevelen om ook iemand van buiten de DLIO en/of politieorganisatie aan te haken. Samen met de portefeuillehouder wordt een werkgroep opgezet die het veranderprogramma samenstelt en coördineert.

Door dit snel en adequaat op te pakken kan een van veel gehoorde zorgen van medewerkers worden weggenomen: **deze keer gaat er wél wat gebeuren met de resultaten van het cultuuronderzoek.**

## *Maak de cultuurambitie helder*

- Vanuit de Dienstleiding moet een duidelijke visie en ambitie worden vastgesteld voor de DLIO ten aanzien van cultuur en gewenst gedrag, zodat medewerkers precies weten wat wel en niet wordt verwacht. Dit moet uiteindelijk een integraal onderdeel worden van de bredere missie, visie, ambitie en strategie van DLIO. De bevindingen vanuit dit cultuuronderzoek inclusief de suggesties voor verbeteringen die zijn gedaan door medewerkers en leidinggevendenden tijdens de interviews en focusgroepsessies dienen daarvoor als startpunt. Ook initiatieven die al zijn gestart, zoals het leiderschapsprogramma, krijgen hierin een plek. Bepaal hoe de gewenste cultuur van DLIO eruit moet komen te zien en bepaal welke stappen gezet moeten worden, kijkend naar de huidige cultuur.
- Synchron met het cultuurveranderprogramma adviseren we om het leiderschapsprogramma voort te zetten voor de dienstleiding, teamchefs en operationeel specialisten/operationeel experts. Leiderschap speelt een cruciale

rol bij het dragen en laten slagen van een cultuurverandering. Het bewust worden van de eigen leiderschapsstijl is het startpunt van het leiderschapsprogramma. Belangrijk is dat de leiderschapsstijlen en de te ontwikkelen activiteiten in het leiderschapsprogramma passen binnen de nog uit te werken missie, visie en ambitie van DLIO.

- In een cultuurverandering is het betrekken van alle medewerkers van grote betekenis. Dit zorgt voor een vergroting van het draagvlak en zo dragen zij ook verantwoordelijkheid om het programma te laten slagen. Tegelijkertijd moet de betrokkenheid van medewerkers proportioneel zijn omdat alle andere werkzaamheden ook nog moeten worden verricht. Het installeren van lokale veranderambassadeurs zorgt ervoor dat er naast formele leiders ook informele leiders actief zijn die het veranderprogramma aanjagen. Zij zijn voor hun collega's benaderbaar voor vragen, opmerkingen en/of suggesties. De veranderambassadeurs nemen een aantal keer per jaar deel aan het werkgroepoverleg om ervoor te zorgen dat het cultuurveranderprogramma blijft aansluiten bij de belevingswereld van medewerkers.

## *Maak de cultuurambitie en de resultaten van het onderzoek bekend*

- De grote deelname van medewerkers aan zowel de enquête en interviews toont aan dat zij actief betrokken willen zijn bij het veranderen van de cultuur van de DLIO. Het is daarom belangrijk om op afdeling- en teamniveau de resultaten van het cultuuronderzoek te bespreken tijdens dialoogsessies. Belangrijk is dat deze sessies goed zijn voorbereid en strak worden begeleid zodat medewerkers de tijd en ruimte hebben voor het voeren van een open dialoog. Het doel van een dialoogsessie is dat medewerkers zelf kunnen reflecteren op de resultaten en daarover met elkaar en hun leidinggevendenden het gesprek aan kunnen gaan. Per team kunnen tijdens een dergelijke sessie de eerste korte termijn verbeteracties worden geïdentificeerd door medewerkers zelf te laten nadenken over gewenste verbeteringen en welke rol zij daarin kunnen spelen. Als startpunt kunnen de elementen worden gebruikt die tijdens de interviews en focusgroepsessies zijn aangedragen en opgenomen aan het eind van dit hoofdstuk. De elementen die voor specifieke afdelingen gelden zijn opgenomen in de bijlage van dit rapport.

# 4. Conclusies en aanbevelingen (5/7)

- Voorafgaand aan de uitrol van de cultuurveranderactiviteiten is het van belang om medewerkers deelgenoot te maken van veranderingen. Het vroegtijdig betrekken van medewerkers door brede en duidelijke communicatie en het openen van een actieve dialoog zijn essentieel om vroegtijdig weerstand te kunnen signaleren, adresseren en om te buigen en zo medewerkers uit te nodigen om bij te dragen aan de cultuurverandering.

## Vertaal de cultuurambitie en resultaten van de dialoogsessies naar concrete DLIO-brede activiteiten

- Vertaal de cultuurambitie naar een concreet veranderplan waarin verschillende activiteiten zijn opgenomen om de cultuur te versterken. De precieze inhoud hiervan is afhankelijk van de resultaten uit de voorgaande aanbevelingen. Een van activiteiten kan het opstellen en invoeren van een gedragswaaier zijn waarin heel concreet staat uitgelegd wat gewenst gedrag is binnen de DLIO en waarop medewerkers en leidinggevenden elkaar kunnen aanspreken. Een gedragswaaier kan mede worden gebaseerd op uitkomsten van de dialoogsessies die op afdeling- en of teamniveau worden gevoerd.
- Zorg dat belangrijke besluiten en beslissingen van leidinggevenden helder en transparant worden gecommuniceerd. Dit wordt gedaan door in de onderbouwing te refereren aan belangrijke (politie)waarden of aan de missie, visie, ambitie en strategie van de DLIO. Dat geldt in het bijzonder wanneer er consequenties volgen naar aanleiding van geconstateerd ongewenst gedrag.
- Blijf vanuit de dienstleiding en DMT in contact met medewerkers en geef ze de aandacht die ze in de afgelopen jaren hebben gemist. Een van de manieren om dat te doen is door wekelijks naar de verschillende locaties te gaan voor informele gesprekken met medewerkers.

## Faciliteer leidinggevenden en medewerkers in het waarmaken van de verandering

- Zorg dat leidinggevenden en medewerkers in staat worden gesteld om het gewenste gedrag waar te maken door de juiste en voldoende middelen en tijd ter beschikking te stellen. Een voorbeeld hiervan is het beschikbaar maken van een opleidings- en trainingsprogramma waarin ook aandacht is voor vaardigheden zoals het geven en ontvangen van feedback, het signaleren van non-verbale signalen, het tonen van voorbeeldgedrag en het omgaan met weerstand.
- Organiseer op afdelings- en teamniveau met regelmaat sessies die gaan over cultuur en omgangsvormen waarbij zowel vanuit leidinggevenden als medewerkers ruimte is om incidenten, twijfels en dilemma's kenbaar te maken. Om de vrijblijvendheid hiervan te beperken, is het belangrijk om acties vast te stellen inclusief actiehouders waarbij monitoring plaatsvindt op het uitvoeren van de acties.

## Maak de cultuurverandering blijvend en duurzaam

- Vertaal de uitgangspunten voor gewenst gedrag naar de functioneringssystematiek en zorg dat cultuur en gedrag een vast onderdeel gaan uitmaken van functioneringsgesprekken op alle niveaus. Zo zou onderdeel van de beoordeling van leidinggevenden 360 graden feedback moeten zijn, wat afkomstig is van medewerkers uit hun afdeling en/of team.
- Zorg voor een helder meldproces en duidelijke meldstructuur voor ongewenst gedrag. Communiceer naar medewerkers waar ze meldingen kunnen doen, hoe het vervolgproces eruit ziet en wat consequenties zijn voor de melder of degene over wie de melding wordt gedaan. Cruciale uitgangspunten zijn dat een melder altijd een anonieme melding moet kunnen maken en dat alle melders een terugkoppeling krijgen over wat er met de melding is gebeurd. Deel – binnen de mogelijkheden van vertrouwelijkheid – breder binnen de dienst wat voor meldingen zijn gedaan, welke opvolging daaraan is gegeven en wat daarbij belangrijke overwegingen zijn van de leiding.



# 4. Conclusies en aanbevelingen (6/7)

In interviews en focusgroepen is aan medewerkers gevraagd wat zij aan verbeterpunten zien. Hierbij hebben zij aangegeven welk gedrag moet stoppen, waarmee moet worden doorgedaan en wat gestart kan worden.

Hieronder zijn de ideeën van medewerkers en leidinggevendenden opgenomen die voor DLIO-breed gelden.

## We moeten stoppen met...

- achteruit kijken en klagen over zaken die niet goed gaan.
- generaliseren van de DLIO waarbij bureaucratische uniformering wordt behouden zonder maatwerkmogelijkheden.
- het wijzen naar een ander in plaats van eigen verantwoordelijkheid te nemen. Daarbij ook stoppen met calimero-gedrag.
- maken van plannen die we toch niet gaan uitvoeren.
- het creëren van apenrotsen en een old boys network.
- leiding geven vanuit de hiërarchie en met angst.
- het in stand houden van de angstcultuur.
- managementtrucjes (zoals bijvoorbeeld Mentale Kracht en Plan van Aandacht, zonder dat hier echte borging/opvolging plaatsvindt).
- discussiëren zonder over te gaan op actie.
- onnodige reizen naar het buitenland.
- over elkaar te praten en ongewenst gedrag onbesproken laten.
- in stand houden van de eilandencultuur.
- niet aanwezig te zijn.
- gesprekken voeren die om de hete brei heen draaien.
- vrijblijvendheid.

- het uiten van onvrede door naar de media te stappen in plaats van dit binnen DLIO te bespreken.

## We moeten doorgaan met...

- het openstellen van vacatures en mensen blijven aannemen.
- het aanmoedigen van medewerkersparticipatie.
- het combineren van oude en jonge generatie, zodat zij van elkaar kunnen blijven leren.
- zichtbaar op de werkvloer te zijn als leidinggevende.
- tijd voor elkaar te nemen en ons betrokken voelen bij elkaar
- mensgericht leiderschap en het voeren van het goede gesprek met medewerkers.
- het uitoefenen van onze expertise.
- het verduidelijken van de verwachtingen.

## We moeten starten met...

- het bepalen van de gezamenlijke visie met duidelijke verdeling van taken en rollen binnen DLIO en deze nastreven.
- het creëren van duidelijke rolverdeling binnen de teams van DLIO en daarbij ook de teams verbinden die elkaar kunnen versterken.
- leren van de lessen uit het verleden en vooruit te kijken. Zelfreflectie en het nemen van eigen verantwoordelijkheid is hierbij belangrijk.
- Duidelijk en transparant met elkaar communiceren over besluitvorming, gemaakte afspraken, wat wordt verstaan onder (on)gewenst gedrag.
- een schone lei (geen oude koeien uit de sloot) en gas geven op de dingen die ertoe doen.
- het bevorderen van de bespreekbaarheid, ook de lastige onderwerpen, binnen DLIO op een open en eerlijke manier.

# 4. Conclusies en aanbevelingen (7/7)

- meldingen van incidenten serieuzer op pakken en terugkoppeling geven aan de melder.
- medewerkers aanspreken op hun gedrag met consequenties voor ongewenst gedrag en beloning van gewenst gedrag.
- het actiever uiten van de waardering en hebben van oprechte aandacht voor medewerkers.
- ons te focussen op de sterke kanten van het team en hier gebruik van maken. Hierbij ook gebruik maken van de ideeën van versnellers en enthousiastelingen.
- het hanteren van LFNP functies waarbij coördinatoren worden voorzien van voldoende kennis.
- het aantrekken van nieuw, jong talent.
- het creëren van een veilige cultuur waarin iedere medewerker zich op zijn/haar gemak voelt. Hierin wordt het maken van fouten geaccepteerd.
- ontwikkelen van nieuwe ideeën en werkwijzen.
- prioriteit geven aan de ontwikkeling van medewerkers



# Bijlagen

- Bijlage I. Het KPMG Cultuurmodel
- Bijlage II. Ontvangen documentatie
- Bijlage III. Afkortingenlijst



# Bijlage I. Het KPMG Cultuurmodel

# Bijlage I. Het KPMG Cultuurmodel

Om de kans op ongewenst gedrag te beperken, kunnen allerlei harde (controle)maatregelen worden ingevoerd zoals het opstellen van beleid, het implementeren van procedures, functiescheidingen of cameratoezicht. Dit soort maatregelen draagt ertoe bij dat de kans op ongewenst gedrag afneemt, maar kan nooit alle risico's wegnemen. Daarom besteden organisaties ook aandacht aan instrumenten zoals een integriteitscommissie, gedragscodes of training van personeel. Met deze instrumenten kan gewenst gedrag worden gestimuleerd.

Analyses van normschendingen laten zien dat in veel gevallen weinig mis was met de opzet van het interne harde controlesysteem. Wetenschappelijk onderzoek naar 150 normschendingen binnen organisaties heeft aangetoond dat er acht cultuurdimensies zijn, zoals weergegeven in figuur 1, die een reëel of potentieel effect hebben op het gedrag van de werknemers.

**Helderheid** voor leidinggevenden en medewerkers over wat gewenst en ongewenst gedrag is. Hoe helderder de verwachtingen, hoe beter mensen begrijpen wat ze moeten doen, en hoe groter de kans dat ze dat ook écht doen.

**Voorbeeldgedrag** van Eenheids- en Dienstleiding, formele en informele leiders. Hoe beter het voorbeeld dat in de organisatie wordt gegeven, hoe beter mensen zich gedragen; en omgekeerd.

**Betrokkenheid** bij de organisatie van leidinggevenden en medewerkers. Hoe meer de organisatie mensen behandelt met respect en ze betreft, hoe meer mensen hun best doen om de belangen van de organisatie te behartigen.

**Uitvoerbaarheid** van doelstellingen, verantwoordelijkheden en taken. Hoe méér mensen kunnen beschikken over de juiste kennis en kunde, hoe beter ze kunnen doen wat van hen wordt verwacht.

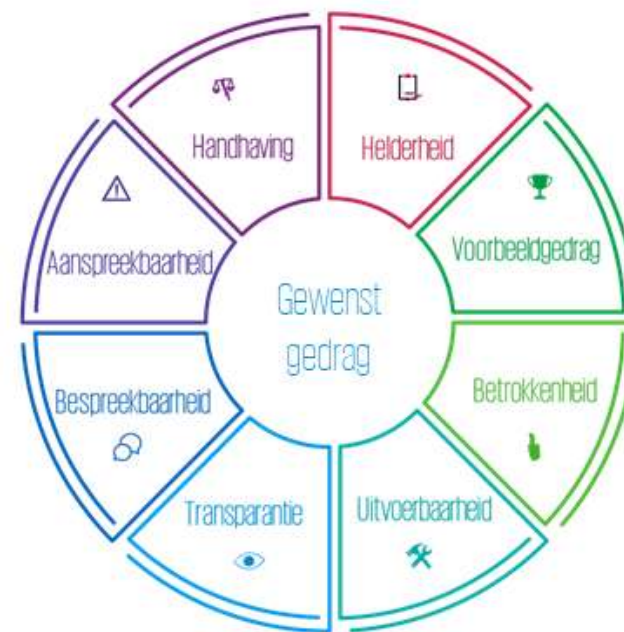
**Transparantie** van gedrag. Hoe beter mensen het gedrag van zichzelf en dat van anderen kunnen waarnemen, inclusief het effect ervan, hoe beter ze in staat zijn om het eigen gedrag aan te passen aan de verwachtingen van anderen.

**Bespreekbaarheid** van standpunten, emoties, dilemma's en overtredingen. Hoe meer ruimte mensen hebben om te praten over dit soort morele kwesties, hoe meer

zij dit ook daadwerkelijk doen en hoe meer ze hierbij leren van anderen.

**Aanspreekbaarheid** op fouten, incidenten en calamiteiten. Hoe veiliger mensen zich voelen met het melden van kwesties, of met het direct aanspreken van anderen in de organisatie, hoe meer zij dit ook daadwerkelijk zullen doen en hoe meer ze van deze situaties leren.

**Handhaving** door middel van het waarderen – of zelfs belonen – van gewenst gedrag en het bestraffen van ongewenst gedrag. Hoe beter de handhaving, hoe meer mensen zullen neigen naar wat wordt beloond en vermijden wat wordt bestraft.





# Bijlage II. Ontvangen documentatie



# Bijlage II. Ontvangen documentatie

## Titel document

2018 Memo en waardevolle gesprek (matrix excel)  
Afsprakenet bij dienstjaar 2020 DLIO  
Beroepscode Politie  
De werking van de informatieorganisatie versie 1.3 (maart 2017)  
Dienst Landelijke Informatieorganisatie (juni 2017) - Organogram  
Dienstjaarplan 2019 DLIO  
Dienstjaarplan 2020 DLIO  
Feedback Memo IK DB&B  
Feedback Memo IK DLOS  
Inrichtingsplan Nationale Politie (december 2012)  
Management rapportage nulmeting / Quickscan LIRC  
Medewerkersmonitor DLIO (oktober 2016)  
Memo update: Afdeling Landelijke Informatie (Informatie omtrent afspraken)  
Memo/RI&E PSA: Afdeling LIRC Plan van aanpak (augustus 2019)  
Memo/RI&E PSA: Team IK nationaal - DLIO: Plan van aanpak (september 2018)  
Memo/RI&E PSA: Team Informatie Knooppunt Dienst Infrastructuur: Plan van aanpak (mei 2019)  
Memo: Medewerkersmonitor O&A, reactie op OR-feedback  
Memo: Monitor operationele teams DLIO (Schouten & Nelissen, 2018)  
Memo: Overzicht Memo  
Memo: Voortgang Acties IKLR nav Memo 2018  
Memo: Vorming intelcellen (31 juni 2019)  
Quick Scan Aanpak  
Rapport monitor operationele teams DLIO (Schouten & Nelissen, 2018)  
Rapport M. Bottenberg: Inventarisatie voor plan van Aanpak programma Doorontwikkeling DLIO 2025  
Rapportage Quickscan CTER en LE (powerpoint presentatie)  
QuickScan LIRC (2017)  
Situatieschets IPOL versie 0.3 (juni 2011)



# Bijlage III. Afkortingenlijst

# Bijlage III. Afkortingenlijst

- A&O: Analyse en Onderzoek
- ALI: Afdeling Landelijke Informatie
- DLIO: Dienst Landelijke Informatieorganisatie
- ID Inlichtingendienst
- IK DB&B: Informatieknooppunt Dienst Beveiligen & Bewaken
- IK DLOS: Informatieknooppunt Dienst Landelijke Operationele Samenwerking
- IK DLR: Informatieknooppunt Dienst Landelijke Recherche
- IK DI: Informatieknooppunt Dienst Infra
- KLPD: Korps Landelijke Politiediensten
- LE: Landelijke Eenheid
- LIRC: Landelijk Internationaal Rechtshulp Centrum
- LNFP: Landelijke Functiehuis Nationale Politie
- MeMo: Medewerkersmonitor
- TTW: tijdelijke tewerkstelling



© 2020 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.