



RAPPORT

Cultuuronderzoek

Sociale veiligheid

Gemeente Enschede - Cluster Interne Dienstverlening en specifiek afdeling Juridische Zaken

69202 - Openbaar – 21 april 2023

Monique van der Meer, Emmy Hertogh

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	3
Inleiding	3
1.1 Aanleiding	3
1.2 Doel van het onderzoek	3
1.3 Definities als toetsingskader	3
1.4 Scope van dit onderzoek	4
1.5 Aanpak onderzoek	5
Hoofdstuk 2	7
Resultaten uit de enquête	7
2.1 Respons	7
2.2 Betrouwbaarheid enquête	7
2.3 Resultaten enquête	7
2.4 Afdeling Juridische Zaken	8
2.5 Afdeling Juridische Zaken in vergelijking met het cluster	14
2.6 Bevindingen enquête	16
Hoofdstuk 3	19
Conclusies en aanbevelingen	19
3.1 Conclusie	19
3.2 Aanbevelingen	21
Bijlage.	22

HOOFDSTUK 1

Inleiding

1.1 Aanleiding

De aanleiding van het onderzoek zijn verschillende signalen over de ervaren sociale veiligheid op de afdeling Juridische Zaken (JZ) binnen de gemeente Enschede. De gemeente heeft in het afgelopen anderhalf jaar diverse signalen ontvangen, van zowel medewerkers als de vertrouwenspersonen. Daarom is een onderzoek ingesteld naar de sociale veiligheid op deze afdeling door Berenschot, zodat er een gedegen, objectief en betrouwbaar beeld kan worden gegeven van de ontstane situatie.

1.2 Doel van het onderzoek

Doel van het onderzoek is om vast te stellen hoe het gesteld is met de sociale veiligheid binnen de afdeling Juridische Zaken, en of er breed meer gevoelens van sociale onveiligheid leven en waar deze mogelijke sociale onveiligheid mee te maken heeft. De uitkomst van het onderzoek moet een aanzet opleveren voor wat er nodig is om de sociale veiligheid en mogelijk de cultuur binnen deze afdeling te verbeteren.

Onderzoeksvragen:

- | | |
|-----------------|---|
| <i>Vraag 1.</i> | <i>In hoeverre is er sprake van sociale onveiligheid op de afdeling juridische zaken en waardoor zou die kunnen worden verklaard? Kijk daarvoor ook breder binnen het cluster Interne dienstverlening.</i> |
| <i>Vraag 2.</i> | <i>Hoe is het proces van meldingen van vermeende onrechtmatigheden ingericht en hoe verloopt dit proces in de praktijk? Wat gaat er goed wat kan beter?</i> |
| <i>Vraag 3.</i> | <i>Adviseer het College hoe de signalen van onveiligheid kunnen worden weggenomen en welke stappen er eventueel nodig zijn om een betere sfeer en samenwerking te realiseren binnen de afdeling Juridische Zaken, binnen het cluster Interne dienstverlening.</i> |

1.3 Definities als toetsingskader

Berenschot hanteert de volgende definities voor sociale veiligheid, cultuur en grensoverschrijdend gedrag waaronder intimidatie, pesten en treiteren, agressie en geweld, en angstcultuur.

Sociale veiligheid is de mate waarin medewerkers van een organisatie het gevoel hebben zich kritisch te kunnen uiten of kwetsbaar op kunnen stellen, zonder dat dit negatieve consequenties heeft voor henzelf of anderen. In organisaties waar een breed gedragen gevoel van sociale veiligheid heerst, zullen medewerkers elkaar eerder om hulp en feedback vragen, fouten toegeven en bespreekbaar maken, zorgen en bedenkingen uiten en contact leggen over de grenzen van het team heen. Dit alles komt ten goede aan het leren en verbeteren van de organisatie en haar medewerkers.

In onze cultuuronderzoeken hanteren wij de volgende definitie van **cultuur**: 'een patroon van basisaannames dat de medewerkers en leidinggevenden van de organisatie beïnvloedt bij het uitvoeren van het werk'. Dit patroon bestaat uit zichtbare gedragingen en systemen, expliciete (uitgesproken) opvattingen, en impliciete (niet uitgesproken of onbewuste) opvattingen.

Grensoverschrijdend gedrag. Voor de uitingen grensoverschrijdend gedrag hanteren we de volgende definities:

- **Intimidatie.** Onder intimidatie verstaan wij uitlatingen of gedrag die tot doel of tot gevolg hebben dat iemand in zijn waardigheid wordt aangetast, of dat een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende werkomgeving wordt gecreëerd of het werk onaangenaam of onmogelijk wordt gemaakt. Onder intimidatie wordt mede begrepen fysiek of psychisch lastig vallen, bedreigen of aanvallen onder omstandigheden, die rechtstreeks verband houden met het werk. Wanneer er binnen een organisatie sprake is van intimidatie, kan dit negatieve gevolgen hebben voor zowel individu als organisatie. Op individueel vlak kan intimidatie zijn weerslag hebben op fysiek en emotioneel welbevinden, motivatie en werkprestaties (bijvoorbeeld productiviteit en concentratie). Mogelijke negatieve effecten van (een cultuur van) intimidatie voor de organisatie zijn onder andere geschade werkrelaties, arbeidsontevredenheid, hoger verzuim, hoger verloop of juridische kosten.
- **Pesten en treiteren.** Dit betreft alle vormen van intimiderend gedrag met een structureel karakter, gericht tegen een of meerdere medewerkers die zich niet kunnen verdedigen tegen dit gedrag. Voorbeelden: sociaal isoleren, het werk wordt je onaangenaam of onmogelijk gemaakt, bespotten, roddelen, minachting, kleineren, bedreigende uitingen, digitaal/cyberpesten.
- **Agressie en geweld.** Voorvallen waarbij een werknemer verbaal en/of non-verbaal, psychisch en/of fysiek wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen, onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van arbeid. De uitingsvormen zijn onder andere:
 - Verbaal: schelden, beledigen, vijandigheid, bedreigen;
 - Fysiek: dreigende houding, schoppen, slaan, bijten, vastgrijpen, gewapend geweld;
 - Psychisch: lastig vallen, onder druk zetten, intimideren, irriteren, bedreigen, stalken.

Angstcultuur. Als gevolg van sociale onveiligheid kan er een angstcultuur ontstaan; angst om je uit te spreken, angst om buitengesloten worden, of angst voor het behoud van je baan. Bij een angstcultuur is er sprake van een organisatiedisfunctie waarbij collectieve, belemmerende angst prominent aanwezig is en stelselmatig wordt ingezet om loyaliteit, gehoorzaamheid en inzet bij medewerkers af te dwingen.

Een angstcultuur kent veel uitingsvormen onder de paraplu van sociale (on)veiligheid; *organisational silence* is een bijvoorbeeld een belangrijke uiting. In het geval van organisational silence durven medewerkers zich niet te uiten als ze onveiligheid ervaren. Ze durven zich niet meer kwetsbaar op te stellen. Vaak is het sociaal onveilige gedrag subtiel, zoals iemand buitensluiten, een promotie niet laten doorgaan of contracten niet verlengen.

1.4 Scope van dit onderzoek

Binnen de scope van dit onderzoek valt een onderzoek naar de sociale veiligheid binnen de afdeling Juridische Zaken van gemeente Enschede naar aanleiding van signalen van sociale onveiligheid. Om goed zicht te krijgen op de cultuur, wordt ook op clusterniveau (Interne Dienstverlening, IDV) in kaart gebracht wat de ervaren sociale veiligheid is. Belangrijke kanttekening vooraf is dat dit onderzoek geen waarheidsvinding betreft naar individuele personen.

1.5 Aanpak onderzoek

Het onderzoek bestaat uit onderstaande stappen:

Stap 1: Startgesprek

In deze stap hebben wij een startgesprek gevoerd met de opdrachtgever (de wethouder met portefeuille P&O en de gedelegeerd opdrachtgever (clustermanager CS/tweede loco-secretaris)). Tijdens dit gesprek hebben we de onderzoeksvragen en aanpak definitief vastgesteld. Verder zijn benodigde documenten opgevraagd, zoals de HR-visie, jaarverslagen en het organogram. Er is een begeleidingscommissie ingesteld voor de begeleiding van het proces van het onderzoek.

Stap 2: Voorbereiden onderzoek

De voorbereiding van het onderzoek betreft het opstellen van een toetsingskader, het opstellen van een onderzoeksprotocol en het openen van een meldpunt.

In cultuuronderzoeken hanteert Berenschot vaste definities van cultuur, sociale (on)veiligheid, et cetera. Dit is vervat in een toetsingskader. Hierin staan de belangrijkste in het onderzoek gehanteerde begrippen en uitgangspunten opgenomen in relatie tot de onderzoeksvraag. De definities zijn gevormd op basis van wetenschappelijke literatuur en ervaring van Berenschot.

Berenschot hecht grote waarde om in het geval van een cultuuronderzoek met een protocol te werken, waardoor beide partijen zich comfortabel voelen bij het bespreken en het vertrouwelijk omgaan met alle zaken die uit het onderzoek naar voren komen. Dit hebben wij vervat in het onderzoeksprotocol. Het onderzoeksprotocol geeft inzicht hoe wij de vertrouwelijkheid garanderen van de informatie die wordt verstrekt in het kader van het cultuuronderzoek. Voor meer informatie verwijzen wij u naar bijlage 1.

Ook hebben we een meldpunt geopend, om goed zicht te krijgen op (nog onbekende) kwesties met betrekking tot de onderzoeksvraag. Door een meldpunt in te richten krijgt iedereen de kans melding te maken van kwesties in relatie tot de onderzoeksvraag. Indien een melding binnenkomt via het meldpunt, worden de volgende stappen doorlopen:

- Beoordeling ontvankelijkheid van de melding aan de hand van de uitgangspunten van het onderzoek
- Inhoudelijke toets van de melding/kwestie aan het normenkader

Stap 3: Afnemen en analyseren van de vragenlijst

In deze stap hebben wij een cultuurvragenlijst (enquête) in samenspraak met de begeleidingscommissie uitgezet onder alle medewerkers van het cluster Interne Dienstverlening. Berenschot maakt gebruik van een beproefde vragenlijst rondom cultuur. De uitkomsten van de enquête hebben wij geanalyseerd en gebruikt als input voor de interviews in stap 4. De resultaten van de cultuurvragenlijst staan opgenomen in het volgende hoofdstuk.

De vragenlijst is digitaal uitgezet onder alle medewerkers van het cluster interne dienstverlening waar de afdeling juridische zaken ook onder valt, om zodoende een beeld te krijgen van de ervaren cultuur binnen het gehele cluster. De analyse wordt gemaakt op afdelingsniveau binnen het cluster, zodat de antwoorden op geen enkele manier te herleiden zijn.

Stap 4: Afnemen interviews

In deze stap hebben wij interviews afgenomen met verschillende medewerkers binnen de afdeling juridische zaken. Berenschot heeft op basis van anonieme personeelsnummers een willekeurige selectie gemaakt van de groep. In deze steekproef zijn ook medewerkers meegenomen die

momenteel afwezig zijn. In de selectie is tevens rekening gehouden met hoe lang een medewerker al in dienst is bij de gemeente om te kunnen waarborgen dat we een representatief beeld krijgen. Tijdens de interviews zijn verschillende aspecten en belevingen van de cultuur geïnventariseerd. In totaal zijn er 9 interviews op basis van random selectie gehouden.

De interviews zijn in beslotenheid uitgevoerd door de onderzoekers. Dit ter waarborging van een geobjectiveerde blik en zorgvuldige verslaglegging. De verslagen van de gesprekken uit deze random selectie, zijn ter accordering aan de betreffende geïnterviewden voorgelegd.

Daarnaast zijn er gesprekken gevoerd met relevante personen voor het onderzoek, omdat ze vanuit hun rol een betrokkenheid hebben bij dit vraagstuk. Dit geldt voor het management (gemeentesecretaris, clustermanager en afdelingshoofd JZ) en andere relevante spelers (afvaardiging van de OR en vertrouwenspersonen intern/extern). In totaal zijn er dus 14 interviews gehouden.

Verder zijn er op basis van medewerkers die zich hebben gemeld bij het meldpunt 7 gesprekken gevoerd. Er zijn ook meldingen binnengekomen waar geen follow-up op nodig was, door bijvoorbeeld het delen van een zienswijze via de mail.

Stap 5: Rapportage

In deze stap hebben we de rapportage opgesteld. De bevindingen van het onderzoek zijn geanalyseerd en met elkaar in verband gebracht, waaruit aanbevelingen voortkomen. Deze rapportage wordt opgeleverd aan de begeleidingscommissie.

Governance

Het College is de formele opdrachtgever, met Niels van den Berg als portefeuillehouder P&O. Namens het College van B&W is Alfons de Vries gedelegeerd opdrachtgever. Er is tevens een sprake een ambtelijke begeleidingscommissie bestaande uit de wethouder (portefeuillehouder P&O), clustermanager concernstaf, hoofd P&O en senior communicatieadviseur.

HOOFDSTUK 2

Resultaten uit de enquête

2.1 Respons

Berenschot heeft een enquête uitgezet onder alle medewerkers van IDV (360) en oud-medewerkers van IDV (korter dan één jaar uit dienst) (39) van gemeente Enschede. Onderstaande tabel geeft de responsratio weer.

	Aantal medewerkers	Aantal ingevulde enquêtes (compleet)	Responsratio
Totaal	398	210	53%
Cluster IDV (zonder JZ)	346	171 (13 oud-mdw)	49%
Afdeling JZ	52	39 (0 oud-mdw)	75%

In totaal is er naar 398 personen een link naar de vragenlijst gestuurd. De responsratio is 210 ingevulde enquêtes, wat 53% is. Voor het Cluster IDV, zonder de afdeling JZ, ligt de responsratio op 49% en voor alleen de afdeling JZ op 75%.

2.2 Betrouwbaarheid enquête

Om anonimiteit te waarborgen, is de enquête anoniem ingevuld door de respondenten. Dit is een belangrijk uitgangspunt voor cultuuronderzoeken in het algemeen. Alle medewerkers hebben een anonieme link ontvangen. Op deze manier is het voor de onderzoekers niet te herleiden van wie de ingevulde enquête afkomstig is.

De vragenlijst heeft twee weken uitgestaan. Medewerkers waren niet verplicht om mee te doen. Op basis van de responsratio van 75% voor JZ stellen wij vast dat we uit de enquête representatief en betrouwbaar beeld kunnen vormen. De responsratio voor IDV ligt lager, maar wordt toch ingezet aangezien IDV als referentiegroep dient (waardoor een lagere responsratio afdoende is).

2.3 Resultaten enquête

In deze paragraaf staan de resultaten van de enquête onder de medewerkers beschreven. We geven in de eerst subparagraaf de resultaten van JZ weer en in de volgende subparagraaf de resultaten van JZ in vergelijking met het totaalresultaat van de andere afdelingen binnen IDV. Om de leesbaarheid van de rapportage te bevorderen, zijn in deze paragraaf de meest aansprekende resultaten van de enquête opgenomen.

In totaal bedroeg de enquête zestig vragen. We hebben een 5 puntenschaal gebruikt ('helemaal oneens', 'oneens', 'neutraal', 'eens' en 'helemaal eens' en een enkele keer 'komt niet voor' 'komt soms voor', 'komt vaak voor'), een aantal ja/nee-vragen en een aantal open vragen. Belangrijke opmerking is dat de categorie neutraal gebruikt kon worden om verschillende redenen, bijvoorbeeld 'niet van toepassing' of 'ik weet het niet' of 'ik kan en/of wil de vraag niet invullen'. We kunnen daar dan ook geen conclusies aan verbinden.

De antwoordcategorieën zijn afgerond op hele percentages. Daarom komt het incidenteel voor dat het totaalpercentage 99% of 101% bedraagt.

De vragen zijn opgedeeld in vier thema's. Per thema behandelen we de uitkomsten van de enquête.

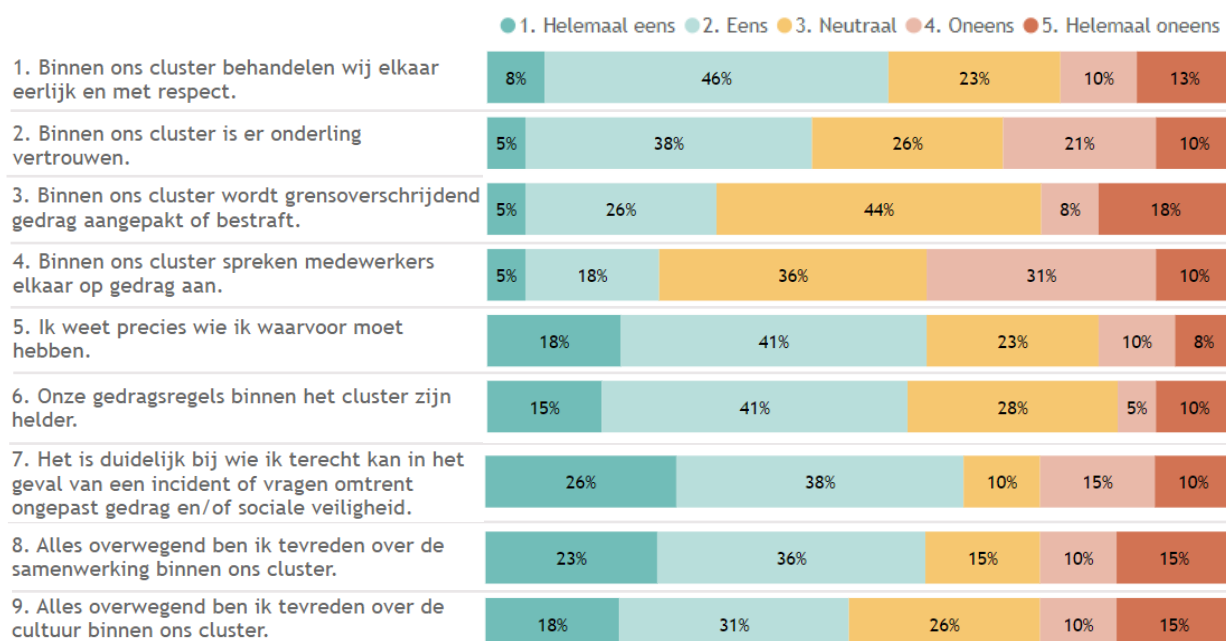
1. Cultuur
2. Werkbeleving en sfeer
3. Direct leidinggevende
4. Sociaal ongewenst gedrag

2.4 Afdeling Juridische Zaken

Het eerste onderdeel betreft de antwoorden die zijn gegeven door medewerkers van de afdeling Juridische Zaken (N=39, 75%).

2.4.1 Cultuur binnen het cluster

Onderstaande tabel geeft weer hoe de respondenten van JZ de cultuur binnen het cluster beoordelen. Een belangrijke noot: Door meerdere respondenten is aangegeven dat het lastig is om de cultuur binnen het cluster IDV te beoordelen. Medewerkers voelen zich meer verbonden met hun eigen afdeling dan met het totale cluster. Dit kan invloed hebben gehad op de beantwoording van de vragen en is een mogelijke verklaring voor de relatief hoge verhouding van het antwoord 'neutraal'.

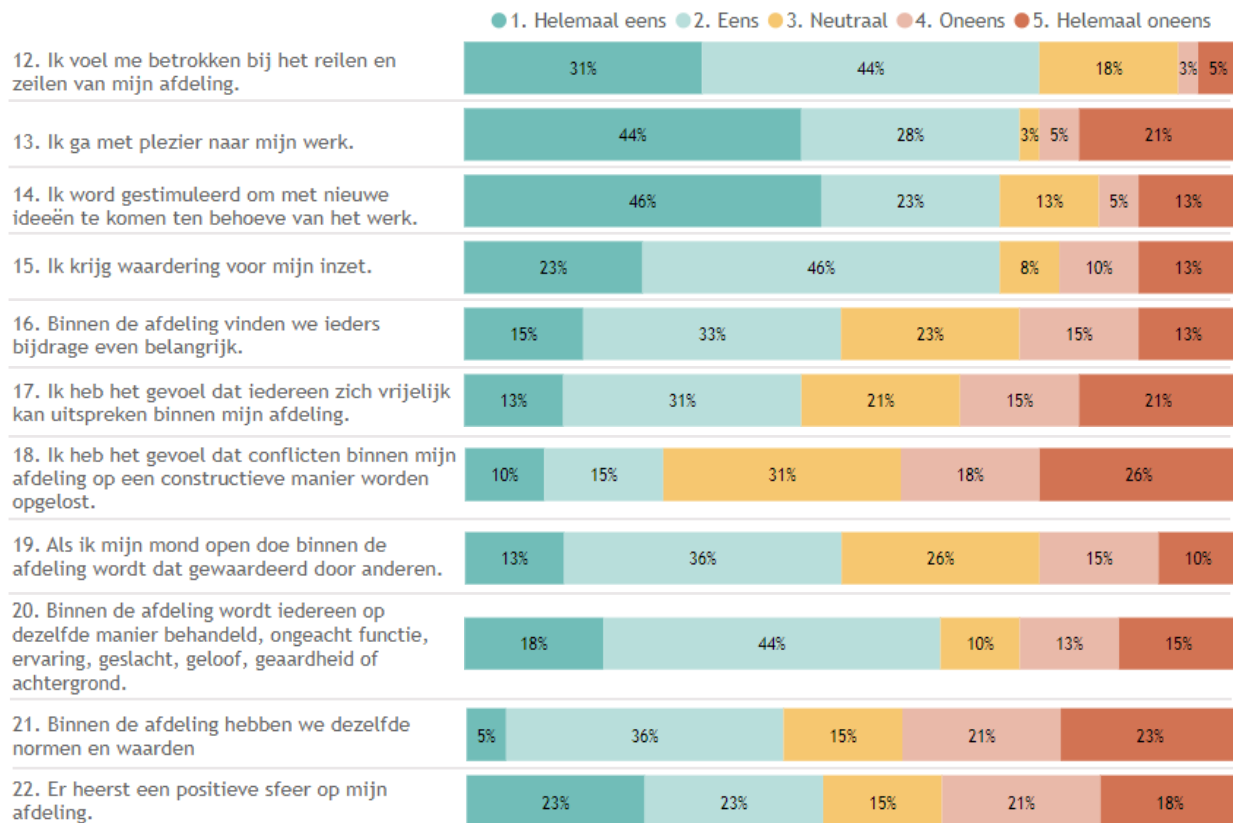


- 59% van de respondenten geeft aan alles overwegend tevreden te zijn over de samenwerking binnen het cluster en 49% geeft aan tevreden te zijn over de cultuur binnen het cluster. Voor beide vragen is 25% het er (helemaal) mee oneens.
- 59% van de respondenten geeft aan dat het helder is wie je waarvoor moet hebben binnen het cluster. 56% van de respondenten geeft aan dat de gedragsregels helder zijn en 64% van de respondenten geeft aan dat het duidelijk is bij wie je terecht kan in het geval van een incident of vragen omtrent ongepast gedrag en/of sociale veiligheid.
- Daarbij geeft 23% van de respondenten aan dat medewerkers binnen het cluster elkaar aanspreken op gedrag. 41% is het hier (helemaal) mee oneens.
- Bijna de helft van de respondenten (44%) antwoordt 'neutraal' op de vraag of grensoverschrijdend gedrag in het cluster wordt aangepast of bestraft. 31% is het hier (helemaal) mee eens en 26% is het hier (helemaal) mee oneens.
- 54% van de respondenten geeft aan dat men elkaar met respect behandelt in het cluster (23% is het hier (helemaal) mee oneens) en volgens 43% is er onderling vertrouwen (31% is het hier (helemaal) mee oneens).

We zien dat er vanuit de respondenten binnen JZ een verdeeld beeld heerst over de cultuur binnen het cluster. Dit is waarschijnlijk deels verklaarbaar door het minder goede beeld bij het cluster dan bij de eigen afdeling. We zien dat op procedurele vragen of regels (bij wie je waarvoor moet zijn, de gedragsregels en bij wie je terecht kan in het geval van een incident/vragen) het meest positief wordt geantwoord. Het minst positief (en relatief een hoog percentage neutraal) zijn de respondenten over de mate waarin medewerkers elkaar aanspreken. En de hoogste score op neutraal zien we bij de mate waarin grensoverschrijdend gedrag wordt aangepakt of bestraft.

2.4.2 Werkbeleving en sfeer binnen de afdeling/team

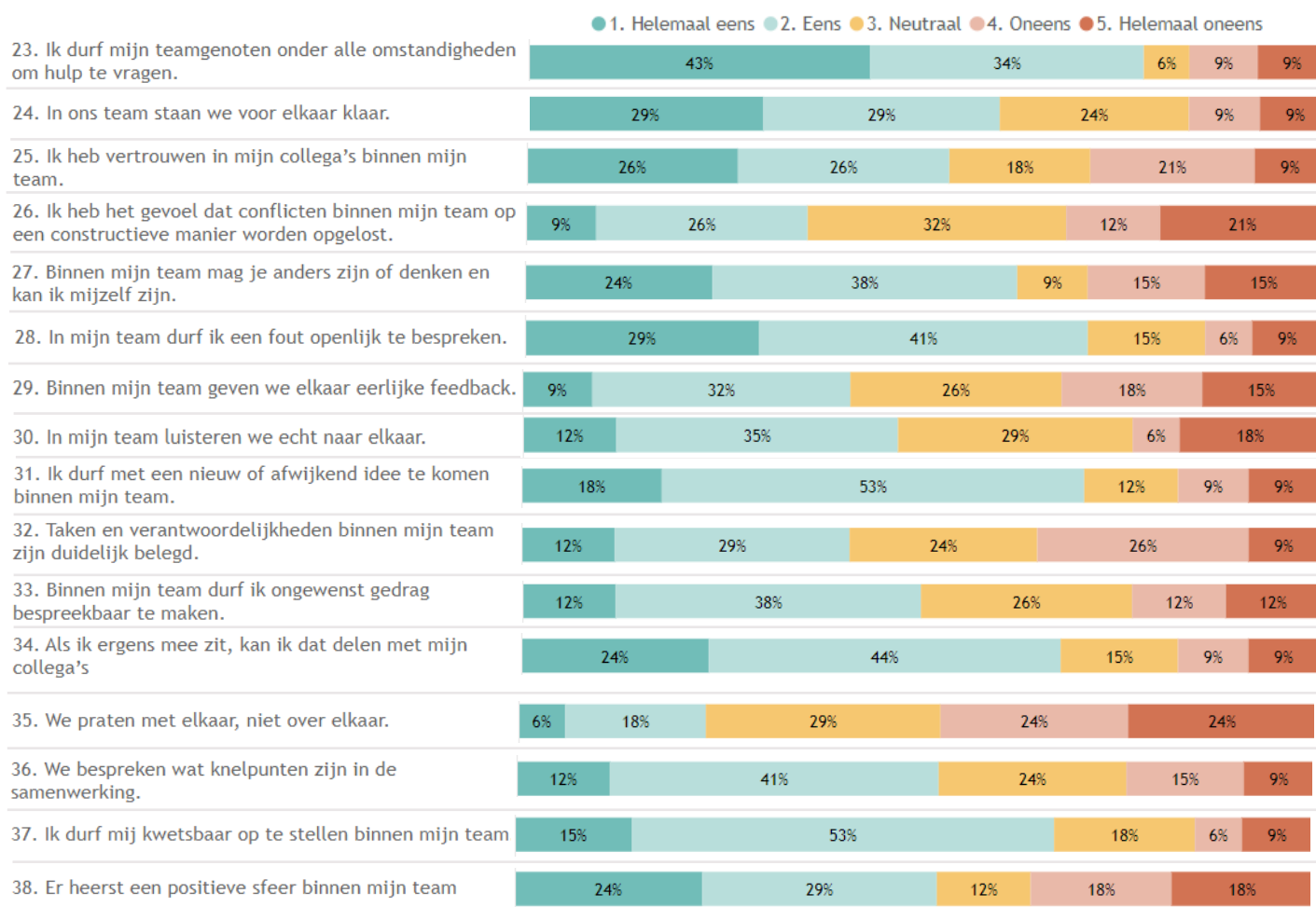
Onderstaande vragen zijn gericht op de werkbeleving en sfeer binnen de afdeling JZ. Over het algemeen zie je bij deze vragen een lager aandeel 'neutraal'. Hieruit leiden wij af dat de respondenten het makkelijker vonden om vragen te beantwoorden gericht op hun eigen afdeling.



- 75% van de respondenten geeft aan betrokken te zijn bij het reilen en zeilen van de afdeling (8% is het hier (helemaal) mee oneens). Daarbij geeft 72% aan met plezier naar het werk te gaan (26% is het hier (helemaal) mee oneens). 69% van de respondenten geeft aan gestimuleerd te worden om met nieuwe ideeën te komen en hetzelfde percentage geeft aan waardering te krijgen voor hun inzet (23% is het hier (helemaal) mee oneens) en 62% geeft aan dat iedereen op eenzelfde manier wordt behandeld (28% is het hier (helemaal) mee oneens).
- 48% van de respondenten geeft aan dat ieders bijdrage even belangrijk wordt gevonden (28% is het daar (helemaal) mee oneens). 44% geeft aan dat iedereen zich vrijelijk kan uitspreken (36% is het daar (helemaal) mee oneens). 49% geeft aan dat het wordt gewaardeerd door anderen als je je mond opendoet (25% is het daar (helemaal) mee oneens).
- Slechts 25% van de respondenten geeft aan dat conflicten binnen de afdeling op een constructieve manier worden opgelost, 44% van de respondenten is het hier (helemaal) mee oneens – 31% van de respondenten antwoordt neutraal.
- 41% van de respondenten geeft aan dat er binnen de afdeling gedeelde normen en waarden zijn, waarbij 45% aangeeft dat dit niet zo is. 46% geeft aan dat er een positieve sfeer heerst, waarbij 39% aangeeft dat dit niet zo is.

Wat betreft de werkbeleving en sfeer binnen de afdeling JZ zien we een opvallende verdeeldheid in de mate waarin men positief/negatief antwoordt. Een groot deel van de respondenten geeft aan betrokken te zijn bij de afdeling. Ook geeft een deel van de medewerkers aan dat ze met plezier naar het werk te gaan. Echter voor bijna een even groot deel is dat niet zo. Respondenten zijn minder positief over de mate waarin ieders bijdrage even belangrijk wordt gevonden en het gevoel dat iedereen zich vrijelijk kan uitspreken. Respondenten zijn het minst positief over de mate waarin conflicten op een constructieve manier worden opgelost.

Onderstaande vragen hebben betrekking op de werkbeleving en sfeer *binnen* het eigen team binnen de afdeling JZ.



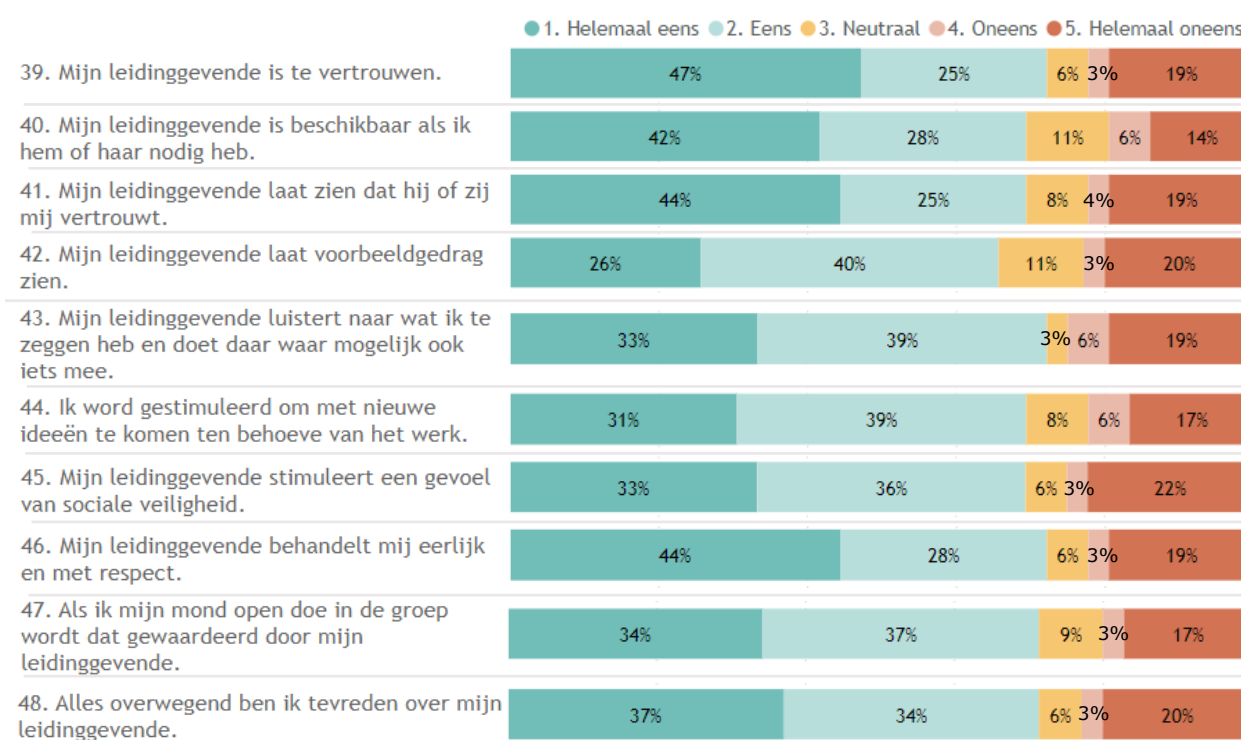
- 77% van de respondenten durft teamgenoten onder alle omstandigheden om hulp te vragen en 70% durft een fout openlijk te bespreken. 71% geeft aan met een nieuw of afwijkend idee te durven komen binnen het team.
- 62% van de respondenten geeft aan anders te mogen zijn of denken en zichzelf te kunnen zijn in het team (30% is het hier (helemaal) mee oneens) en 68% geeft aan dat als je ergens mee zit, je dit kan delen met collega's. 68% geeft ook aan zich kwetsbaar op te durven stellen in het team.
- 58% van de respondenten geeft aan collega's in het team voor elkaar klaar staan. 53% geeft aan dat knelpunten in de samenwerking worden besproken en 53% geeft aan dat er een positieve sfeer heerst binnen het team. 36% is het hier (helemaal) mee oneens. 50% geeft aan ongewenst gedrag in het team bespreekbaar durven te maken, 24% is het hier (helemaal) mee oneens.
- 52% geeft aan vertrouwen in de collega's in het team te hebben, 30% is het hier (helemaal) mee oneens en 35% heeft het gevoel dat conflicten binnen het team op een constructieve manier worden opgelost, waarbij 33% het hiermee (helemaal) oneens is (32% neutraal).
- 41% geeft aan dat er eerlijk feedback wordt gegeven aan elkaar, waarbij 33% het daarmee (helemaal) oneens is. 47% geeft aan dat er echt naar elkaar wordt geluisterd, waarbij 24% het daar (helemaal) mee oneens is en 29% neutraal.

- 41% van de respondenten vindt dat taken en verantwoordelijkheden binnen het team duidelijk zijn belegd. 24% is hierin neutraal en 35% is het hier (helemaal) mee oneens.
- 24% van de respondenten geeft aan dat er met elkaar gepraat wordt, in plaats van over elkaar – 48% is het hier (helemaal) mee oneens.

Ook in de beantwoording van de vragen gericht op het team zien we een verdeling. Respondenten zijn relatief positief over de hulp die zij aan collega's kunnen vragen, dat ze fouten openlijk durven te bespreken en met een nieuw of afwijkend idee kunnen komen. Ook geeft een merendeel aan zich kwetsbaar te durven opstellen en het te kunnen delen als je ergens mee zit. Opvallend is de mate waarin wordt aangegeven dat er niet met, maar over elkaar wordt gesproken en het gevoel dat conflicten niet op een constructieve manier worden opgelost. Wat verder opvalt is dat taken en verantwoordelijkheden niet duidelijk zijn belegd. 60% van de respondenten vindt dat onduidelijk (of is neutraal).

2.4.3 Uw direct leidinggevende

Onderstaande vragen hebben betrekking op de direct leidinggevende van de respondent. Dit kan de clustermanager of het afdelingshoofd zijn.



- Alle vragen worden tussen de 66% en 72% beantwoord met (helemaal) mee eens. De stellingen 'Mijn leidinggevende is te vertrouwen', 'Mijn leidinggevende luistert naar wat ik te zeggen heb en doet daar waar mogelijk ook iets mee' en 'Mijn leidinggevende behandelt mij eerlijk en met respect' worden het meest met (helemaal) mee eens beantwoord.
- Alle vragen worden tussen de 20% en 25% beantwoord met (helemaal) mee oneens. De stellingen 'Mijn leidinggevende luistert naar wat ik te zeggen heb en doet daar mogelijk iets mee' en 'Mijn leidinggevende stimuleert een gevoel van sociale veiligheid' worden het meest met (helemaal) mee oneens beantwoord.

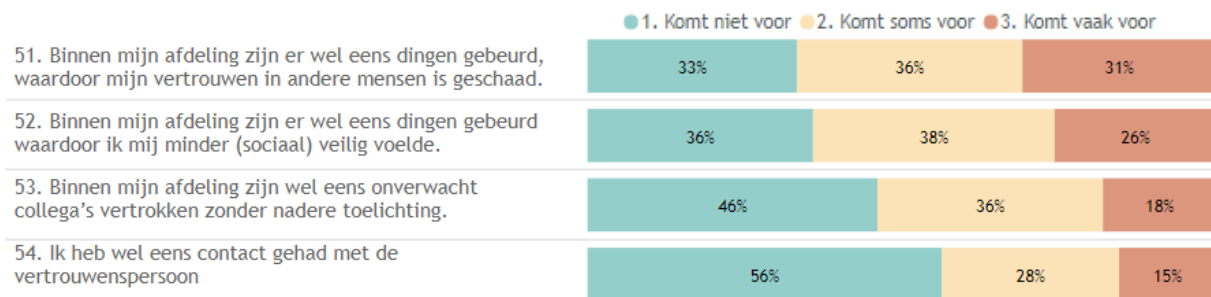
De verschillende stellingen gericht op de direct leidinggevende worden vergelijkbaar beantwoord. Hierin zien we gelijke verhoudingen in de mate waarin er (helemaal) eens en (helemaal) oneens wordt geantwoord. De verschillen tussen vragen binnen dezelfde antwoordcategorie zijn minimaal.

Door het kleine percentage dat 'oneens' kiest, is de beantwoording van deze vragen meer uitgesproken. Ongeveer driekwart van de respondenten is (heel) tevreden met hun direct leidinggevende en één vijfde tot een kwart is dit helemaal niet.

Overall kunnen we stellen dat rond de 70% van de respondenten van de afdeling JZ positief zijn over hun leidinggevende en ongeveer 20% dit helemaal niet is.

2.4.4 Sociaal ongewenst gedrag

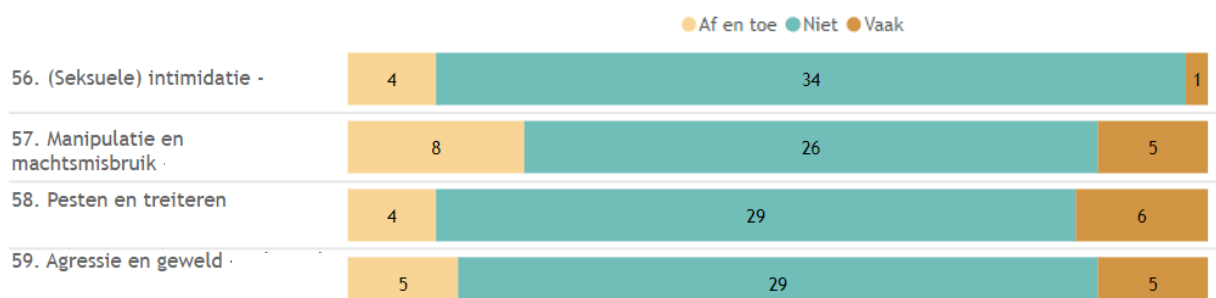
Onderstaande vragen gaan over eventueel sociaal ongewenst gedrag tussen collega's en/of leidinggevenden binnen de afdeling JZ.



- 36% van de respondenten geeft aan dat er soms wel eens dingen zijn gebeurd waardoor het vertrouwen in andere mensen is geschaad, 31% geeft aan dat dit vaak voorkomt.
- 38% geeft aan dat er wel eens dingen zijn gebeurd waardoor diegene zich minder (sociaal) veilig voelde, 26% geeft aan dat dit vaak voorkomt.
- 36% van de respondenten geeft aan dat er wel eens onverwacht collega's zijn vertrokken zonder nadere toelichting, 18% geeft aan dat dit vaak voorkomt.
- 56% van de respondenten heeft nog nooit contact gehad met de vertrouwenspersoon, 43% soms tot vaak.

Het valt op dat bij iedere vraag (behalve contact met de vertrouwenspersoon) de meerderheid van de respondenten aangeeft dat de situatie met betrekking tot ongewenst gedrag soms of vaak voorkomt.

Onderstaand figuur geeft weer of en in welke mate medewerkers binnen JZ te maken hebben gehad met een vorm van ongewenst gedrag. Als het gaat om ervaringen met ongewenst gedrag is iedere ervaring één teveel, daarom kijken we naar het absolute aantal en niet de verhouding in percentages.



- Eén respondent geeft aan dat (seksuele) intimidatie vaak voorkomt en 4 respondenten geven aan dat dit af en toe voorkomt, 34 geven aan dat dat dit niet voorkomt.
- 5 respondenten geven aan dat manipulatie en machtsmisbruik vaak voorkomt en 8 respondenten geven aan dat dit af en toe voorkomt, 26 geven aan dat dat dit niet voorkomt.
- 6 respondenten geven aan dat pesten en treiteren vaak voorkomt en 4 respondenten geven aan dat dit af en toe voorkomt, 29 geven aan dat dat dit niet voorkomt.
- 5 respondenten geven aan dat agressie en geweld vaak voorkomt en 5 respondenten geven aan dat dit af en toe voorkomt, 29 geven aan dat dat dit niet voorkomt.

2.5 Afdeling Juridische Zaken in vergelijking met het cluster

In dit onderdeel worden de antwoorden van de afdeling Juridische Zaken vergeleken met de antwoorden van de andere afdelingen binnen het cluster Interne Dienstverlening. Dit doen we om te bepalen of het beeld vanuit JZ specifiek is voor de afdeling of geldt voor het bredere cluster. We zetten de zaken uiteen die opvallen in deze vergelijking. In bijlage 2 geven we een totaaloverzicht van de respons. Als we in dit hoofdstuk 'andere afdelingen' of 'IDV' gebruiken, hebben we het over alle afdelingen binnen IDV behalve JZ. We hebben hierbij geen losse analyse van andere afdelingen gedaan, maar alleen naar het geheel van de andere afdelingen gekeken.

Voor wat betreft de **ervaren cultuur binnen het cluster** zien we over het algemeen dat het beeld vanuit JZ minder positief is dan het beeld vanuit IDV. Met uitzondering van de vragen gericht op helderheid over wie je waarvoor moet hebben en de gedragsregels. Hier is de respons vanuit JZ iets positiever dan vanuit de rest van het cluster. Het valt op dat respondenten van JZ het met meer zaken oneens zijn dan de overige respondenten binnen IDV. Ze zijn over de gehele linie minder positief. Op de volgende stellingen zien we het meest opvallende verschil in respons:

- Ongeveer 70% van de IDV medewerkers vindt dat men elkaar in het cluster met eerlijkheid en respect behandelt, bij JZ is dat ongeveer 50% van de respondenten.
- Als het gaat over onderling vertrouwen, vindt 65% van de IDV medewerkers dat er onderling vertrouwen is. Dus één derde van IDV vindt dat er geen onderling vertrouwen is. Bij JZ is het onderling vertrouwen ongeveer 40%. Ook het percentage voor geheel geen onderling vertrouwen is voor JZ twee keer zo hoog als voor IDV.
- Ongeveer 40% van de IDV respondenten vindt dat binnen het cluster grensoverschrijdend gedrag wordt aangepakt. Dit is een vrij laag percentage. Bij JZ is dit percentage ongeveer 30%. Dit geldt ook voor het elkaar aanspreken op gedrag. 45% van de IDV respondenten geeft aan dat mensen elkaar aanspreken en bij JZ ongeveer 20%.

Voor wat betreft **sfeer en werkbeleving binnen de afdeling** zien we een vergelijkbaar patroon in de respons: Over het algemeen worden de vragen door JZ minder positief beantwoord dan de rest van IDV. Respondenten van JZ zijn het bij iedere stelling meer 'geheel oneens' dan de overige respondenten binnen IDV. We zien de volgende zaken die opvallen;

- Met twee stellingen zijn de respondenten van JZ het meer helemaal eens dan de respondenten van de rest van IDV. Dit geldt voor 'ik ga met plezier naar mijn werk' en 'ik word gestimuleerd om met nieuwe ideeën te komen'. Overigens zien we voor deze stellingen tegelijkertijd dat het aandeel (helemaal) mee oneens ook groter is bij JZ dan bij de rest van IDV. Dus bij JZ zijn de uitersten qua positieve en negatieve beleving van het werk, meer aanwezig.

- 5% van de IDV-respondenten gaat niet met plezier naar werk, waar dit bij de JZ-respondenten ongeveer 25% van de respondenten is.
- Voor een aantal elementen van sfeer en werkbeleving binnen de afdeling zien we dat IDV het er voor ongeveer 60% tot 70% mee eens is, waar dit voor JZ 10 tot 20% minder is. Dit geldt bijvoorbeeld voor de mate waarin ieders bijdrage even belangrijk is en het gevoel dat iedereen zich vrijelijk kan uitspreken. Hierbij is het percentage dat dit (helemaal) niet vindt voor JZ dubbel zo hoog als IDV.
- We zien dat maar ongeveer de helft van de respondenten van IDV vindt dat conflicten op een constructieve manier worden opgelost. Bij JZ is dit maar een kwart.
- Ongeveer een kwart van de respondenten van JZ geeft aan dat het niet gewaardeerd wordt als ze hun mond open doen binnen de afdeling en dat niet iedereen op een zelfde manier wordt behandeld. Voor IDV is dit ongeveer 10%.
- Daarnaast zien we dat ongeveer 40% van de JZ-respondenten vindt dat er geen positieve sfeer heerst op de afdeling en dat ze niet dezelfde normen en waarden hebben op de afdeling. Binnen IDV geldt dit voor 10 tot 15%.

Het patroon dat we zien bij de voorgaande twee thema's, zien we ook terug bij **sfeer en werkbeleving binnen het team**. We zien de grootste verschillen bij de volgende stellingen (waarbij JZ het vaker (helemaal) mee oneens is met de stellingen dan de rest van de respondenten van IDV):

- Voor een groot deel van de stellingen zien we dat IDV het 20 tot 30% meer (helemaal) eens is dan de JZ-respondenten. Dit gaat over de mate waarin ze vertrouwen hebben in hun collega's, het gevoel dat conflicten constructief worden opgelost, je anders mag zijn of denken, je de ander eerlijke feedback kan geven, er in het team naar elkaar geluisterd wordt, ongewenst gedrag bespreekbaar wordt gemaakt – en overall de mate waarin er een positieve sfeer heerst.
- Het valt op dat bijna de helft van de JZ-respondenten aangeeft dat er over elkaar gepraat wordt in het team in plaats van met elkaar, waar dit voor IDV ongeveer 20% is.

Als we kijken naar de stellingen gericht op de **direct leidinggevende** zien we vergelijkbare percentages tussen IDV en JZ als het gaat om de hoeveelheid respondenten die (heel) tevreden zijn met hun leidinggevende. Wel zien we ook hier dat voor iedere stelling een opvallend groter deel van de respondenten van JZ (helemaal) oneens is. Dit is bij IDV niet het geval. Het grootste verschil zien we bij de volgende stellingen:

- Ongeveer 70% tot 85% van de respondenten (IDV én JZ) vindt dat hun leidinggevende laat zien dat hij/zij hen vertrouwt, een gevoel van sociale veiligheid stimuleert en hen behandelt met eerlijkheid en respect. IDV-respondenten zijn het hier in kleine percentages niet mee eens, terwijl dit voor JZ-respondenten op al deze onderwerpen ongeveer een kwart is.

Als we kijken naar **gebeurtenissen met betrekking tot sociale veiligheid**, zien we een groot verschil in de mate waarin respondenten aangeven dat deze gebeurtenissen vaak voorkomen tussen JZ en de rest van IDV:

- 'Binnen mijn afdeling zijn wel eens dingen gebeurd, waardoor mijn vertrouwen in andere mensen is geschaad': 67% van de respondenten van JZ geeft aan dat dit soms of vaak voorkomt, voor IDV is dit 33%.
- 'Binnen mijn afdeling zijn er wel eens dingen gebeurd waardoor ik mij minder (sociaal) veilig voelde': 64% van de respondenten van JZ geeft aan dat dit soms of vaak voorkomt, voor IDV is dit 20%.

- 'Binnen mijn afdeling zijn wel eens onverwacht collega's vertrokken zonder nadere toelichting': 54% van de respondenten van JZ geeft aan dat dit soms of vaak voorkomt, voor IDV is dit 27%.
- 'Ik heb wel eens contact gehad met de vertrouwenspersoon': 43% van de respondenten van JZ geeft aan dat dit soms of vaak voorkomt, voor IDV is dit 11%.

Als we inzoomen op verschillende **vormen van ongewenst gedrag** zien we dat meer respondenten van JZ aangeven dat vormen van ongewenst gedrag voorkomen dan de respondenten van IDV. Dit geldt voor (seksuele) intimidatie, manipulatie en machtsmisbruik en agressie en geweld. Voor pesten en treiteren geven zowel 10 respondenten van JZ als 10 respondenten van IDV aan dat het af en toe of vaak voorkomt. Verhoudingsgewijs is dit voor JZ een groter deel van de respondenten. Hoewel meer JZ-medewerkers aangeven te maken te hebben (gehad) met ongewenst gedrag, geldt dus ook voor andere medewerkers binnen IDV dat ze hiermee te maken hebben (gehad).

2.6 Bevindingen enquête

We komen op basis van de antwoorden op de enquête tot de volgende bevindingen:

2.6.1 Afdeling JZ

- We leiden uit de antwoorden af dat medewerkers een minder goed beeld hebben bij het cluster dan bij hun eigen afdeling of team. Uit de respons van JZ over de cultuur binnen het cluster, valt op dat zij aangeven dat medewerkers elkaar niet aanspreken op gedrag en dat er ook weinig onderling vertrouwen is. Daarbij is er ook maar een klein deel van de JZ-respondenten positief over de mate waarin grensoverschrijdend gedrag wordt aangepakt of bestraft binnen het cluster.
- Met oog op de **werkbeleving op de afdeling** (dus binnen JZ) leiden we af dat de JZ-respondenten op redelijk veel elementen tevreden zijn. Zo zijn ze betrokken bij het reilen en zeilen van de afdeling en gaan ze met plezier naar hun werk. Ze geven aan gestimuleerd te worden om met nieuwe ideeën te komen en waardering te krijgen voor hun inzet. Er wordt ook aangegeven dat binnen de afdeling iedereen op dezelfde manier wordt behandeld, ongeacht functie, ervaring, geslacht, geloof, geaardheid of achtergrond. Het is opvallend dat voor alle elementen van werkbeleving en sfeer binnen de afdeling, ongeveer een kwart van de respondenten het (helemaal) oneens is met de vragen. Uit de enquête kunnen we niet afleiden of dit steeds dezelfde mensen betreft of dat dit verschillende respondenten zijn. JZ-respondenten zijn het meest negatief over de mate waarin conflicten binnen de afdeling op een constructieve manier worden opgelost en de mate waarin medewerkers binnen de afdeling dezelfde normen en waarden delen. Ook wordt door een deel aangegeven dat er geen positieve sfeer heerst op de afdeling.
- Als we kijken naar de **werkbeleving en sfeer binnen het eigen team** binnen de afdeling JZ, zien we een verdeeld beeld. Op een aantal elementen zijn de JZ-respondenten tevreden. Zij geven onder meer aan teamgenoten onder alle omstandigheden om hulp te durven vragen, fouten openlijk te durven bespreken, met een afwijkend idee durven te komen, het met collega's te delen als je ergens mee zit en zich kwetsbaar op te durven stellen. Dit wijst op onderlinge collegialiteit binnen de teams. Tegelijkertijd lezen we af dat conflicten niet op een constructieve manier worden opgelost, dat er weinig eerlijke feedback wordt gegeven, niet altijd goed naar elkaar wordt geluisterd en dat er niet mét elkaar wordt gepraat, maar over elkaar. Dit geeft een beeld van teams waar medewerkers goed met elkaar omgaan, tot er iets aan de hand is – bijvoorbeeld bij een conflict wordt het lastiger om goed met elkaar te blijven communiceren. Er wordt aangegeven dat je wel open kan zijn over het maken van

fouten en er is ruimte voor het praten over inhoudelijke verschillen in inzicht – maar dat dit moeilijk wordt als het gaat over gedrag. Daarnaast leiden we aan de antwoorden af, dat er in de teams over elkaar gepraat, geroddeld, wordt. Ten slotte wordt aangegeven dat taken en verantwoordelijkheden niet voor iedereen duidelijk genoeg zijn belegd. Deze onduidelijkheid kan bijdragen aan een negatieve werkbeleving.

- Met oog op de direct leidinggevende zien we dat een groot deel tevreden is over hun direct leidinggevende. Hierbij is het opvallend dat ongeveer een kwart van de respondenten op alle vragen (helemaal) oneens antwoordt. Hieruit leiden we af dat er een sterke verdeeldheid is op de afdeling in tevredenheid over de leidinggevende.
- Het valt op dat de helft van de JZ-respondenten of meer (tot 67%) aangeeft dat situaties met betrekking tot sociaal ongewenst gedrag soms tot vaak voorkomen. Dit is een hoog percentage. Het gaat over situaties waardoor het vertrouwen in andere mensen is geschaad en waardoor de respondent zich minder (sociaal) veilig voelde. Het gaat ook over dat er wel eens onverwacht collega's zijn vertrokken zonder nadere toelichting en of de respondent wel eens contact heeft gehad met de vertrouwenspersoon.
- JZ-respondenten geven ook aan af en toe of vaak te maken te hebben gehad met verschillende vormen van sociaal ongewenst gedrag: (seksuele) intimidatie (5 respondenten), manipulatie en machtsmisbruik (13 respondenten), pesten en treiteren (10 respondenten) en agressie en geweld (10 respondenten). Dit zijn hoge aantallen en is een ernstig signaal als het gaat om de sociale veiligheid op de afdeling. Dit dient erg serieus genomen te worden.

2.6.2 JZ in vergelijking met andere afdelingen binnen IDV

- In deze vergelijking zien we dat het beeld dat de JZ-respondenten middels de enquête afgeven over het algemeen minder positief is dan de rest van de IDV-respondenten. Dit geeft het beeld dat de cultuur binnen JZ niet hetzelfde wordt ervaren als de cultuur binnen de andere afdelingen binnen het cluster. Hierbij is het van belang om te nuanceren dat hoewel JZ over vrijwel alle elementen minder positief is, de verschillen met IDV op individuele vragen niet groot zijn.
- Als het gaat over de cultuur binnen het cluster, zien we dat ook door de andere IDV-respondenten meer neutraal wordt geantwoord. Hierbij loopt het beeld niet erg uiteen, behalve dat JZ duidelijk minder positief is over de mate waarin grensoverschrijdend gedrag wordt aangepakt en medewerkers elkaar aanspreken op gedrag.
- Met oog op de sfeer en werkbeleving binnen de afdeling, zien we deels een vergelijkbaar beeld tussen JZ en de andere afdelingen binnen IDV. Dit gaat onder meer over de mate van betrokkenheid, werkplezier, in hoeverre nieuwe ideeën worden gestimuleerd en waardering voor inzet. Tegelijkertijd is een opvallend verschil dat het percentage van JZ-respondenten dat niet met plezier naar hun werk gaat ongeveer vijf keer zo groot is als de IDV-respondenten. Daarnaast zien we ook andere uiteenlopende verschillen, onder meer in hoe belangrijk ieders bijdrage wordt gevonden, de mate waarin iedereen zich vrijelijk kan uitspreken en de mate waarin conflicten op een constructieve manier worden opgelost. Een hoger percentage van IDV-respondenten geeft dan ook aan dat de sfeer op de afdeling positief is dan de JZ-respondenten.
- Met oog op de sfeer en werkbeleving in het team, zien we dat de vragen waar de JZ-respondenten niet positief over waren (dat conflicten niet op een constructieve manier worden opgelost, dat er weinig eerlijke feedback wordt gegeven, niet altijd goed naar elkaar wordt geluisterd en dat er niet met elkaar wordt gepraat, maar over elkaar), door IDV-respondenten positiever worden beantwoord. Dit geeft het beeld dat de sfeer en

werkbeleving in de andere teams binnen IDV als beter wordt ervaren dan in de teams binnen JZ.

- De tevredenheid met de direct leidinggevende is voor JZ en de andere afdelingen van IDV ongeveer gelijk. Het patroon dat we bij JZ zien (dat ongeveer een kwart het oneens is met de vragen) zien we niet bij de andere afdelingen terug. Binnen de andere afdelingen lijkt er minder verdeeldheid te zijn over tevredenheid met de leidinggevende.
- Hoewel de percentages van IDV lager zijn als het gaat om situaties waarin sociaal ongewenst gedrag voorkomt, zijn deze percentages niet verwaarloosbaar. Hetzelfde geldt voor de specifieke vormen van sociaal ongewenst gedrag (zo geven 10 respondenten van IDV aan dat pesten en treiteren af en toe tot vaak voorkomt). Dit punt verdient aandacht, ook voor IDV in brede zin.

HOOFDSTUK 3

Conclusies en aanbevelingen

3.1 Conclusie

We staan stil bij de beantwoording van de onderzoeksvragen:

Vraag 1. In hoeverre is er sprake van sociale onveiligheid op de afdeling juridische zaken en waardoor zou die kunnen worden verklaard? Kijk daarvoor ook breder binnen het cluster Interne dienstverlening.

We concluderen dat er sprake is (geweest) van sociale onveiligheid op de afdeling JZ. Hierbij gaat het over verschillende vormen van onveiligheid: Roddelen, pesten, intimidatie, groepsvorming en onderlinge negatieve beeldvorming. We concluderen tevens dat deze sociale onveiligheid inmiddels voor een groot deel is verminderd – doordat een aantal medewerkers die hier een grote rol in speelden momenteel afwezig zijn.

De sociale onveiligheid kan worden verklaard door gebrek aan aandacht voor welzijn en prestatie van medewerkers voor 2019. Bij het aantreden van het nieuwe afdelingshoofd in 2019 en de daarop volgende organisatieontwikkeling is hier verandering in gekomen. Haar stijl van verbinding en transparantie heeft voor een groot deel van de medewerkers verlichting gebracht. Er is nu meer ruimte voor aandacht en verbinding, maar ook voor transparantie en het afleggen van verantwoordelijkheid. Echter, een aantal medewerkers heeft deze verandering in leiderschapstijl in combinatie met de organisatieontwikkeling, als bedreigend en onveilig ervaren. Hierdoor is er een tweedeling ontstaan op de afdeling, waarvan het niet gelukt is om deze op te lossen (door zowel de leidinggevende als de medewerkers zelf). De afstand van deze medewerkers tot de afdeling is momenteel zo groot, dat deze niet zomaar oplost. Ook kunnen we concluderen dat er voorvallen van ongewenst gedrag zijn geweest tussen medewerkers onderling.

De cultuur van sociale onveiligheid is specifiek voor de afdeling JZ. Echter, uit de enquête en het meldpunt zijn ook signalen ontvangen van ongewenst gedrag binnen het cluster IDV. Hierdoor concluderen we dat problemen van sociale onveiligheid mogelijk breder leven (in het cluster) en verder gaan dan de afdeling JZ. We hebben ook signalen vanuit andere afdelingen gehoord binnen het cluster IDV over leiderschap en de uitkomst van de enquête is mogelijk aanleiding voor aandacht voor sociaal ongewenst gedrag en sociale veiligheid binnen het gehele cluster.

De verklaring voor alles wat we hebben gezien, komt voort uit een stapeling van een aantal factoren:

- Geen duidelijke koers voor de reorganisatie, geen focus op verbinding tussen de mensen in de werkwijze, onduidelijke betrokkenheid van medewerkers op hoe de

inhoudelijke keuzes zijn gemaakt en een wijziging van de spelregels (doorgroeimogelijkheid) gedurende het implementatieproces.

- De reorganisatie kwam bovenop de tekenen van verwaarlozing die de organisatie al vertoonde; afwezigheid van leidinggevend vermogen, druk op verandering/opgave in het cluster, beperkt budget en ondersteunende middelen, veel wisselingen qua management, geen adequate reactie op eerdere signalen, koninkrijkjes binnen de afdeling, een negatieve sfeer en de angst om zich uit te spreken.
- Er is sprake van weinig zelfreflectie bij medewerkers die overtuigd zijn van hun eigen gelijk. Ze zien simpelweg niet meer dat de impasse waarin ze zitten ook door henzelf wordt veroorzaakt. Daarnaast is vanuit het management mogelijk onvoldoende erkend dat dingen niet goed zijn gegaan of goed zijn aangepakt. Dit had louterend kunnen werken voor medewerkers die zijn gekwetst of last hebben gehad van de last op de afdeling.
- Pestgedrag en het veroorzaken van negativiteit wordt niet adequaat aangepakt en kan jaren doorgaan. Er gaat relatief veel aandacht gegeven aan de mensen die het niet eens zijn met het beleid en de aanpak van het management
- Geen duidelijke perspectief en afspraken rondom de ontwikkeling van mensen.

Vraag 2. Hoe is het proces van meldingen van vermeende onrechtmatigheden ingericht en hoe verloopt dit proces in de praktijk? Wat gaat er goed wat kan beter?

Er zijn formele regelingen voor melding van ongewenst gedrag en vermeende misstanden. We hebben een casus onderzocht en zien dat een klacht correct is afgehandeld en de juiste stappen zijn gezet. Wat ons opvalt is dat de casussen lang duren en wellicht de focus verdwijnt. Ook kunnen mensen het proces frustreren door simpelweg niet op te dagen of het proces steeds ter discussie te stellen.

Signalen worden niet op een adequate manier opgepakt en op een juiste manier beoordeeld. Het roept het beeld op dat signalen worden gebagatelliseerd. Het gehele leiderschap heeft onvoldoende grip gehad op de onderstroom in de begeleiding van deze verandering. Het is een complexe onderstroom, waarbij allemaal kleine veenbrandjes leiden tot een uitlaande brand.

We concluderen dat er door het management niet adequaat is omgegaan met signalen van sociale onveiligheid van medewerkers en de vertrouwenspersonen. Te veel medewerkers hebben zich niet gehoord gevoeld of juist onveilig gevoeld door kwetsbare situaties die werden gecreëerd n.a.v. meldingen van sociale onveiligheid.

Vraag 3. Adviseer het College hoe de signalen van onveiligheid kunnen worden weggenomen en welke stappen er eventueel nodig zijn om een betere sfeer en samenwerking te realiseren binnen de afdeling Juridische Zaken, binnen het cluster Interne dienstverlening.

Hoewel medewerkers binnen JZ aangeven dat de sfeer op de afdeling nu beter is, is het de vraag hoe er een situatie gecreëerd kan worden waarin iedereen (ook de medewerkers die thuis zitten) weer vooruit kunnen.

Allereerst zien we het als belangrijke conclusie dat er een streep gezet moet worden onder de individuele dossiers. Ze blijven een open eind en zet daarmee de afdeling on hold, omdat mensen aangegeven dat ze ertegenop zien als bepaalde mensen weer terugkomen.

Er mogen geen misverstanden zijn dat de signalen van ongewenst gedrag, aangepakt moet worden. Alle soorten van ongewenst gedrag (pesten, roddelen, intimideren, manipulatie, agressie, buitensluiten etc.) moet worden aangepakt. Dit zal door P&O in samenspraak met de vertrouwenspersonen worden opgepakt. Tegelijkertijd dient er aandacht te worden besteed aan wat wel het wenselijk gedrag is. Hoe werk je samen in een sociaal veilige omgeving en wat is daarvoor nodig? Dit zal fundamenteel aandacht moeten krijgen de komende maanden.

Het afdelingshoofd ondersteunen/coachen in omgaan met weerstand, maar ook voor hoe om te gaan met leidinggeven aan verandering.

3.2 Aanbevelingen

Het geheel van oorzaken is complex en veel hangt met elkaar samen. We hebben de volgende aanbevelingen en maken daarin onderscheid tussen de korte- en middellange termijn:

Korte termijn

- Zoek als eerst een oplossing voor de mensen (melders en niet melders) die nu thuis zitten. Per individu moet er een knoop worden doorgemaakt hoe te handelen. Aan deze situatie moet echt snel een einde komen.
- Hecht de concrete signalen van sociale onveiligheid binnen JZ af; luister naar deze mensen, zorg dat ze er een plek aan kunnen geven. Het gaat niet om oplossen, maar om erkenning.
- Zorg voor een goede afdelingssessie waarin het complete rapport wordt besproken; eerst met de afdeling een algemene presentatie en dan per team om in te gaan op de individuele vragen.
- Zorg dat het afdelingshoofd wordt begeleid om de diepgewortelde cultuur aan te pakken, iemand naast haar zetten en met medewerkers in kleine teams in gesprek gaan.
- Geef duiding aan de gewenste leiderschapsstijl en een leiderschapsprofiel voor heel IDV. Zorg dat het consequent wordt doorgevoerd en op de invulling van dit profiel wordt gecoacht.

Middellange termijn

Organisatie

- Hercontracteer op de organisatieontwikkeling. Zorg dat er een duidelijk (verbindend) doel is waarin duidelijk gestuurd en gemonitord wordt op de doelstellingen. Zorg dat duidelijk is wat iedereen er individueel aan bij moet dragen, en stimuleer en beloon goed gedrag. Bepaal de teamdoelstellingen voor de domeinen en laat de mensen zelf bepalen hoe ze de doelstellingen halen.
- Doorvertaling van de nieuwe gedragscode naar gedrag en vertaling naar omgangsprotocollen. Implementeer een gedragskader over gewenste omgang en meer ondersteuning/begeleiding hierop vanuit P&O. Uitwerking naar concrete persona's.
- Inzetten op feedback en reflecteren en het inbouwen in de performance cyclus. Ook in de dagelijkse samenwerking verankeren; hoe doen we het samen, wat kan beter.

Leiderschap en sturing

- Coaching en ondersteuning van het afdelingshoofd.
- Kijk naar de span of control van het afdelingshoofd.
- Clusterbreed aandacht hoe om te gaan met signalen van sociale onveiligheid vanuit medewerkers (voor leidinggevendenden).

Bijlage.

Bijlage 1. Het onderzoeksprotocol

Protocol omtrent de vertrouwelijkheid van aan Berenschot verstrekte informatie

Dit protocol geeft inzicht in de wijze waarop Berenschot de vertrouwelijkheid garandeert van de informatie die Berenschot wordt verstrekt in het kader van het feitenonderzoek voor het MUMC.

1. De informatie die aan Berenschot wordt verstrekt middels interviews, gesprekken of anderszins, wordt vertrouwelijk behandeld. Dit betekent dat zij alleen door leden van het Berenschotteam wordt gebruikt in het kader van het onderhavige onderzoek.
2. Alle betrokkenen worden zorgvuldig en met sensitiviteit behandeld. Het is daarbij van belang een gevoel van veiligheid en vertrouwen te geven.. Tevens is in dit kader van belang dat van te voren duidelijk is wie de beschikking krijgen over het eindrapport.
3. Onze conclusies zijn transparant en navolgbaar. Zij zijn gebaseerd op een toetsingskader inzake (on)gewenst gedrag. Feiten en omstandigheden worden op basis van hoor en wederhoor verzameld en vervolgens geanalyseerd ten opzichte van het toetsingskader.
4. Van de interviews die Berenschot afneemt, worden gespreksverslagen gemaakt. Interviews worden altijd met twee consultants uitgevoerd.
5. Het gespreksverslag - dat geen woordelijk verslag zal zijn - wordt aan de gesprekspartner voorgelegd. Door hem/haar geconstateerde feitelijke onjuistheden in het verslag zullen door Berenschot gecorrigeerd worden. Bovendien kan betrokkene in een naschrift bij het verslag aanvullende informatie verstrekken of nadere inzichten naar voren brengen.
6. Het gespreksverslag wordt definitief vastgesteld nadat de reactie van de gesprekspartner is ontvangen of als binnen een door Berenschot gestelde redelijke termijn geen reactie is ontvangen.
7. Het definitieve gespreksverslag wordt niet als bijlage opgenomen in het rapport. Ook wordt het verslag niet aan de opdrachtgever en derden verstrekt.
8. Na afloop van het onderzoek worden resultaten van de gespreksverslagen en ter beschikking gestelde documenten bij Berenschot gearhiveerd en beheerd. Dit zal plaatsvinden met inachtneming van de in de punten 1 en 2 aangegeven vertrouwelijkheid.
9. Berenschot gebruikt de in het kader van het onderzoek verkregen gegevens uitsluitend ten behoeve van het onderzoek. Berenschot zal niet zonder toestemming van de opdrachtgever naar derden communiceren over het onderzoek. Indien wij worden benaderd zullen wij verwijzen naar de opdrachtgever. Dit geldt zowel tijdens de uitvoering van het onderzoek als na afronding.

Wederhoor

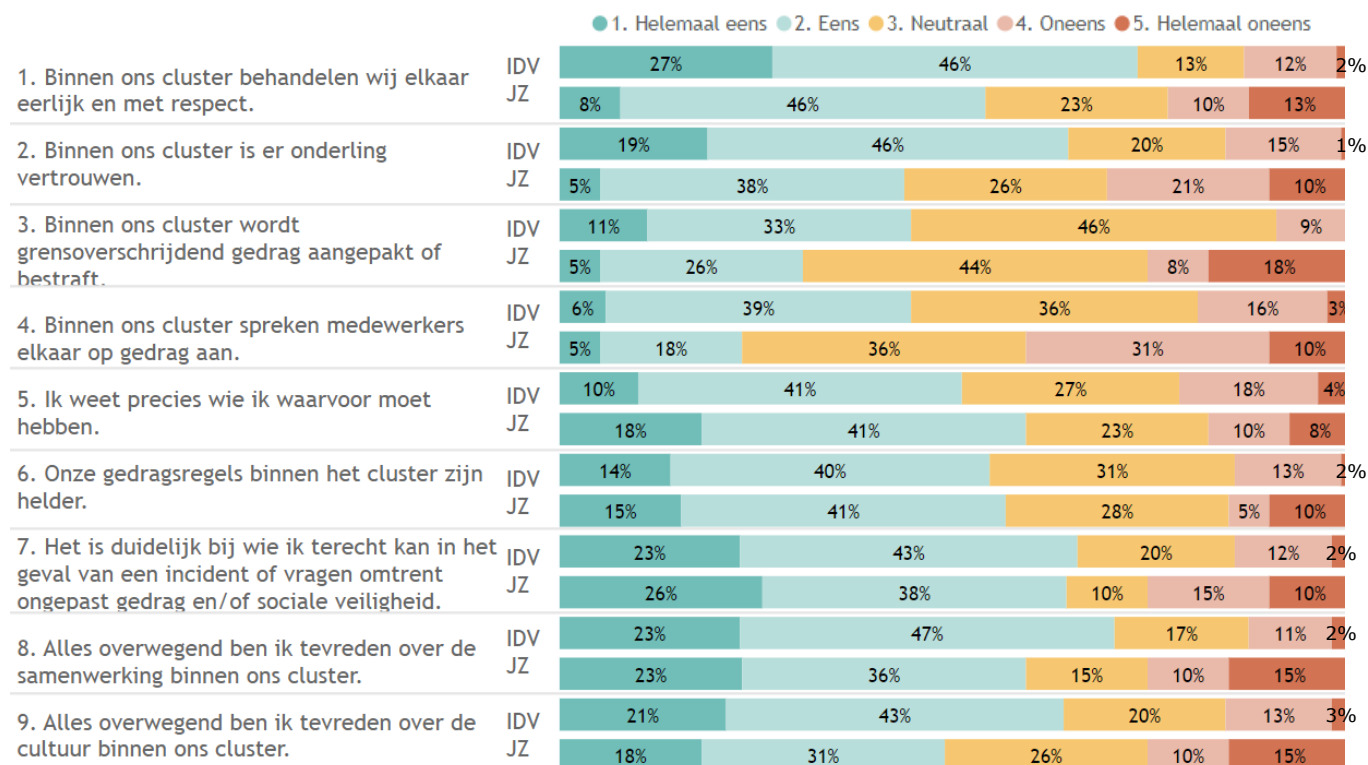
Nadat de rapportage is opgesteld op basis van de interviews zullen de bevindingen worden voorgelegd aan de directeur. Haar reactie kan zowel mondeling als schriftelijk worden gegeven op deze bevindingen. Deze reactie wordt een-op-een overgenomen in het rapport. Het proces van wederhoor geschiedt onder de volgende voorwaarden:

- De wederhoor vindt plaats alvorens het rapport aan de opdrachtgever wordt aangeboden.
- Berenschot bepaalt wie welke delen van de concept rapportage krijgt voorgelegd voor wederhoor.

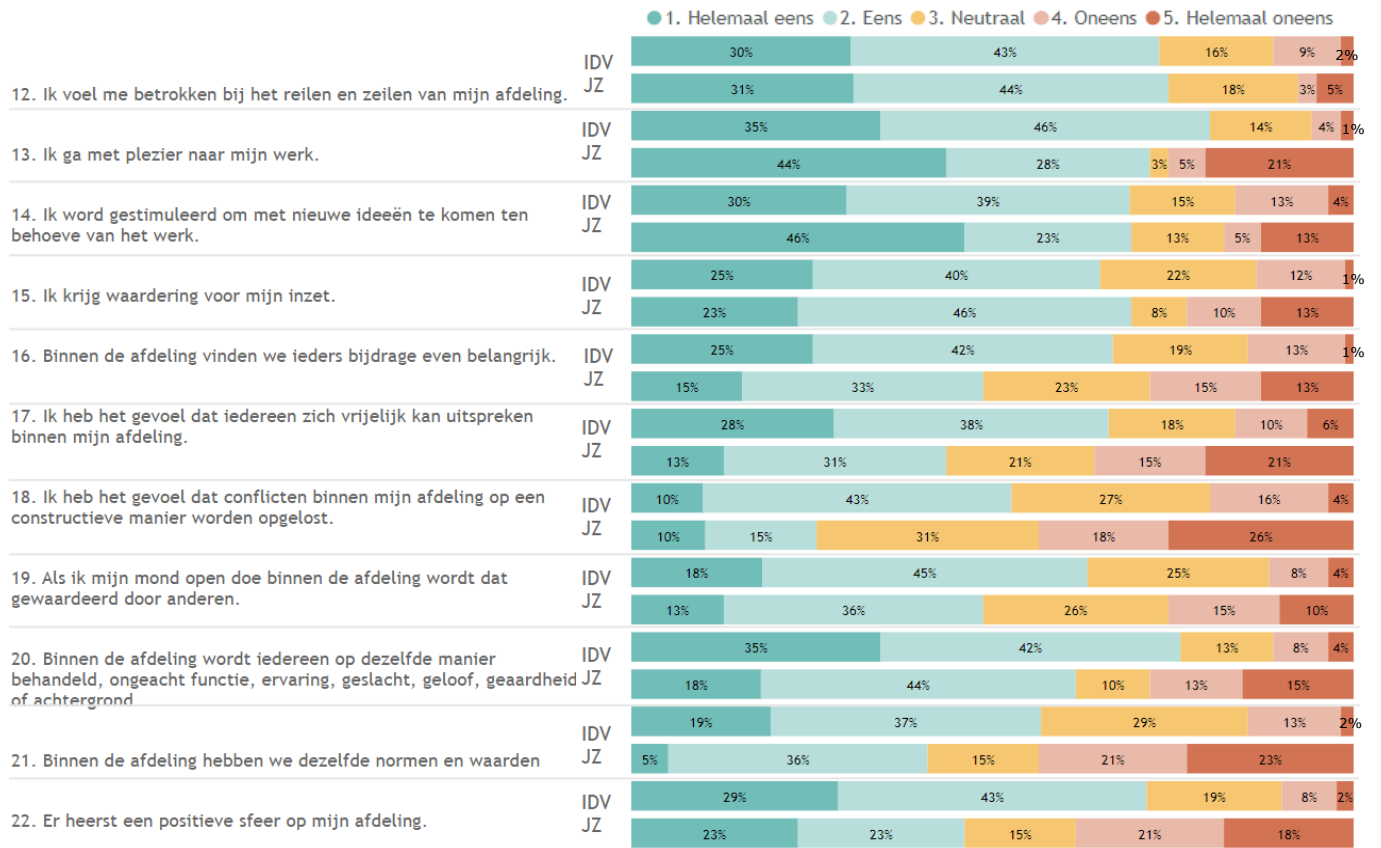
- De wederhoor vindt plaats onder geheimhouding. Alvorens (delen van) de concept rapportage ter wederhoor wordt voorgelegd, dient door desbetreffende persoon een geheimhoudingsverklaring te worden ondertekend.
- De directeur krijgt de mogelijkheid schriftelijk binnen een van te voren aangegeven redelijke termijn te reageren. Zij kan zich hierbij laten ondersteunen door een advocaat dan wel vertrouwenspersoon. Indien deze persoon uit hoofde van zijn of haar functie niet reeds tot vertrouwelijkheid is verplicht, dient hij of zij ook een geheimhoudingsverklaring te ondertekenen.
- Indien betrokkene niet binnen de redelijke termijn heeft willen of kunnen reageren, dan wordt dit vermeld in het rapport.
- Aan het einde van de wederhoorfase geven wij aan desbetreffend persoon aan, wat met de wederhoor is gebeurd en hoe het onderzoeksproces zal worden afgerond.
- Indien noodzakelijk vindt een tweede ronde van wederhoor plaats. Daarvoor gelden bovenstaande voorwaarden onverkort.

Bijlage 2. Overzicht respons JZ in vergelijking met IDV

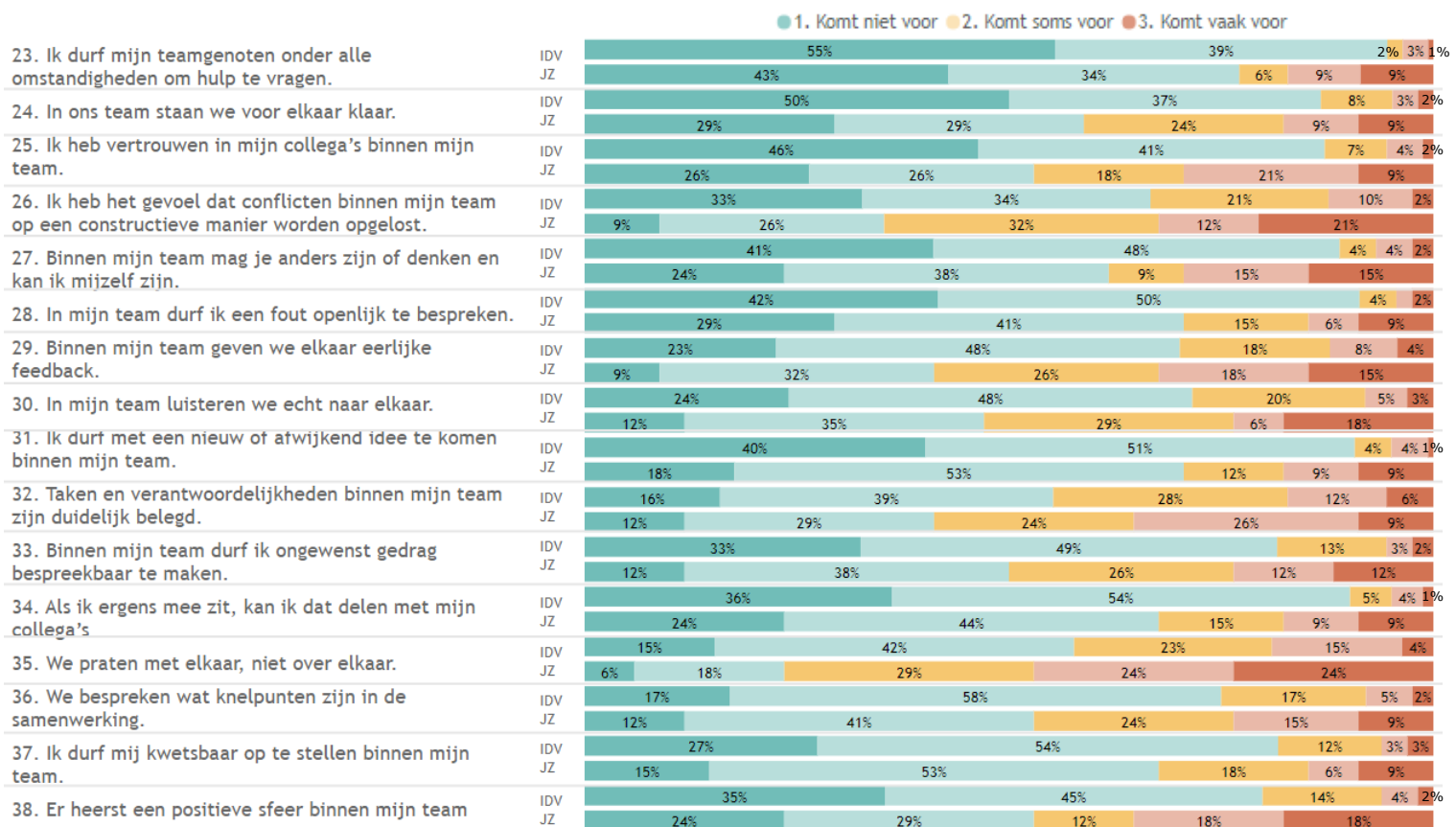
1. Cultuur binnen het cluster



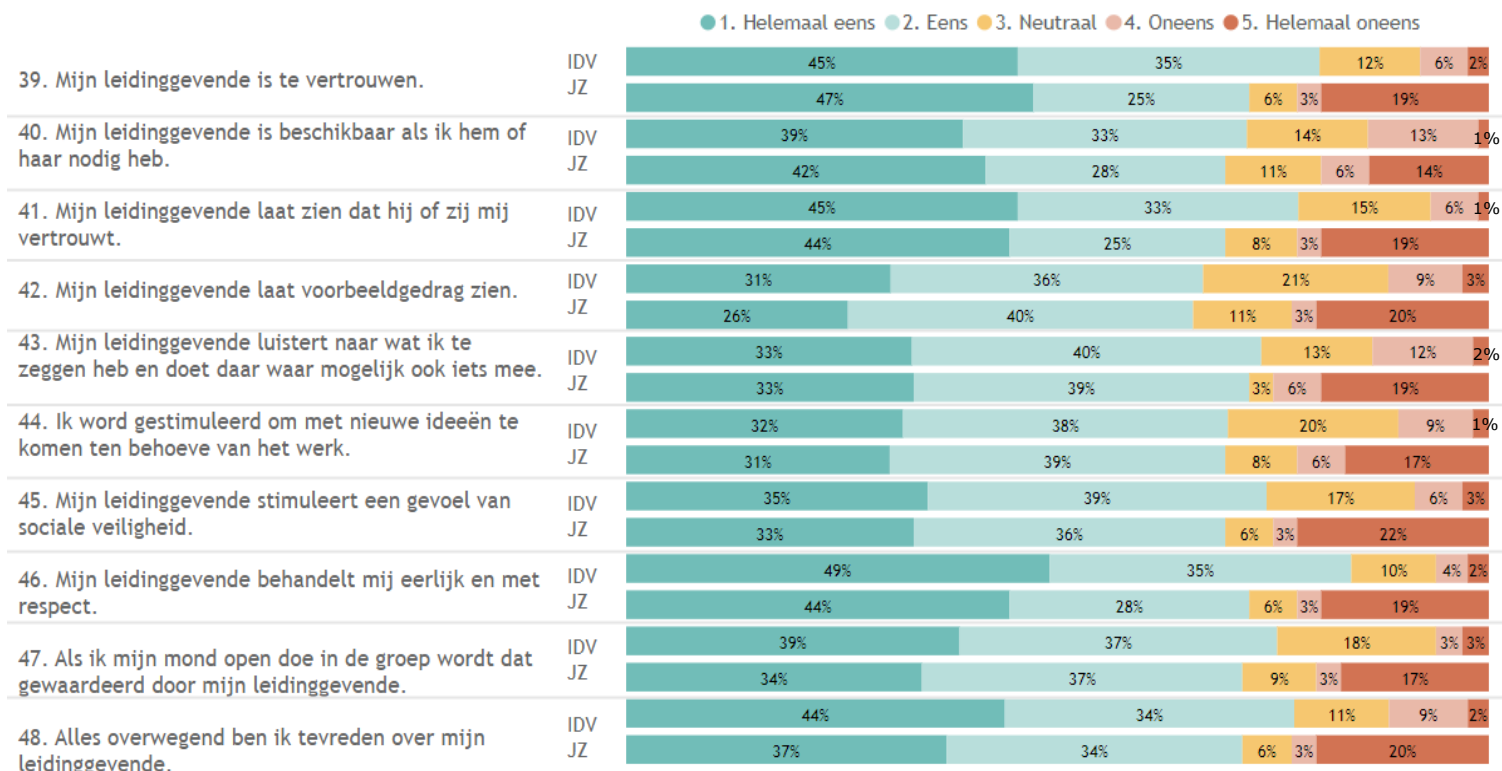
2. Sfeer en werkbeleving binnen de afdeling



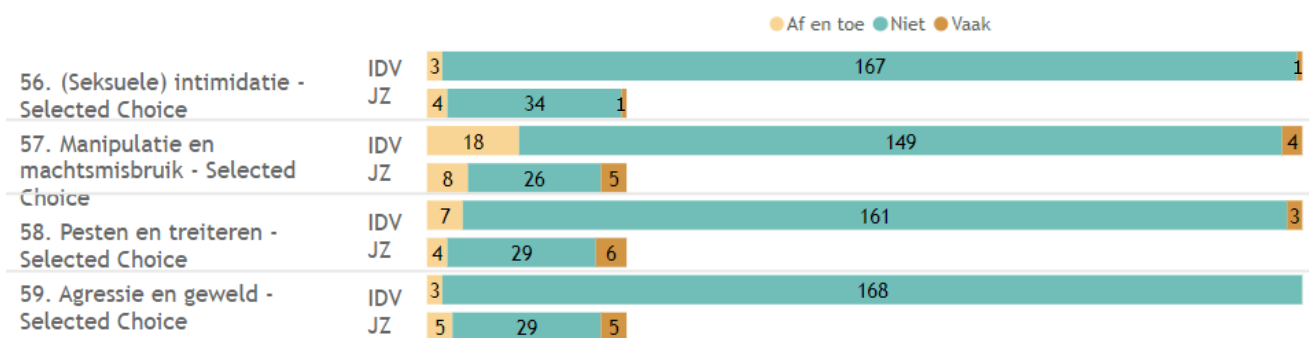
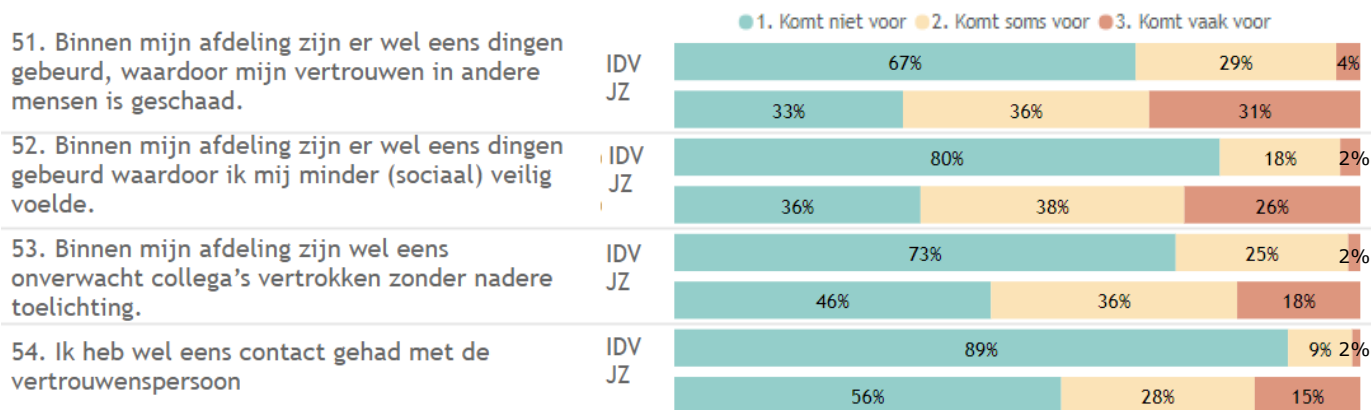
3. Sfeer en werkbeleving binnen het team



4. Uw direct leidinggevende



5. Sociaal ongewenst gedrag





WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al meer dan tachtig jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. We zoeken altijd naar duurzame vooruitgang. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT

Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT

030 2 916 916

www.berenschot.nl