



Berenschot

RAPPORT

Cultuuronderzoek Gemeente Simpelveld

29 november 2022

Monique van der Meer en Freek Reijmerink

Inhoudsopgave

Management samenvatting	3
HOOFDSTUK 1 Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Doel onderzoek	6
1.2.1 De onderzoeksvragen	6
1.2.2 Definities als toetsingskader	6
1.3 Scope onderzoek	7
1.4 Aanpak onderzoek	7
1.5 Leeswijzer	9
HOOFDSTUK 2. Bevindingen Enquête	10
2.1 Respons	10
2.1.1 Betrouwbaarheid enquête	10
2.1.2 Bevindingen enquête	10
1. Cultuur	11
2. Werkbeleving	12
3. Direct leidinggevende	13
4. Managementteam	14
5. Sociale veiligheid	15
HOOFDSTUK 3. Bevindingen uit de Interviews	16
3.1 De aanleiding	16
3.2 Vertrouwenspersonen en meldingen bij de burgemeester	16
3.3 Meldingen via het meldpunt	17
3.4 Managementteam en coördinatoren	18
3.5 (Organisatie)cultuur	19
3.6 Gemeentesecretaris	20
HOOFDSTUK 4. Conclusies	22
4.1 De conclusies uit de enquête	22
4.2 De toedracht, de breedte en de oorzaken	23
4.2.1 Historisch perspectief	23
4.2.2 De toedracht en de breedte van de signalen van sociale (on)veiligheid	24
4.3 De aanpak en stijl van het traject van organisatieoptimalisatie	25
4.4 Onze visie op het systeem	25
HOOFDSTUK 5 Aanbevelingen	27
Bijlage 1 Protocol	29
Bijlage 2 Toetsingskader	30
Bijlage 3 Vragenlijst	32

Management samenvatting

Inleiding

Het College van de gemeente Sijpeveld heeft besloten tot het uitvoeren van een extern onderzoek nadat er meerdere signalen binnen zijn gekomen over ervaringen van medewerkers op het vlak van sociale onveiligheid. Er was daarbij behoefte aan een gedegen, objectief en betrouwbaar beeld over deze signalen. Berenschot heeft een onderzoek uitgevoerd met als doel vast te stellen wat de precieze toedracht van de verschillende signalen zijn, of er breed meer gevoelens van sociale onveiligheid leven en waar deze sociale onveiligheid mee te maken heeft. De uitkomst van het onderzoek moest daarnaast een aanzet opleveren voor mogelijke verbeteringen van de sociale veiligheid en de cultuur in de gemeentelijke ambtelijke organisatie. De onderzoekers van Berenschot hebben hierbij, in afstemming met het college, de volgende onderzoeksvragen gehanteerd:

1. *Help het College om duidelijkheid te verkrijgen over de toedracht en de breedte van de signalen van sociale (on)veiligheid door de inzet van een organisatiebreed intern onderzoek onder alle medewerkers van de gemeente Sijpeveld,*
2. *In hoeverre is de aanpak en stijl in het kader van het traject van organisatieoptimalisatie te relateren aan de beleefde sociale (on)veiligheid?*
3. *Adviseer het college hoe de signalen van onveiligheid kunnen worden weggenomen en welke stappen er nodig zijn om een sociaal onveilige cultuur te voorkomen.*

Als onderzoeksmethode is een enquête uitgezet onder alle medewerkers van de gemeente Sijpeveld en oud medewerkers (minder dan één jaar uit dienst). De uitkomsten van de cultuurscan hebben wij geanalyseerd en gebruikt als input voor de interviews met een representatieve groep medewerkers, met het college, de gemeentesecretaris, het managementteam en leidinggevenden, de griffier, de ondernemingsraad en de vertrouwenspersoon. Tijdens de interviews zijn verschillende aspecten en belevingen van de cultuur besproken. Tevens is gesproken over de manier waarop de ambtelijke organisatie functioneert en de rol van het managementteam (Mt) en de gemeentesecretaris als eindverantwoordelijke daarin. In totaal hebben dertig gesprekken gevoerd. Tot slot hebben wij een meldpunt geopend voor medewerkers waarbij we de reacties hebben opgevolgd.

Samenvatting conclusie

Wij constateren dat het overgrote deel van de medewerkers met plezier naar het werk gaat en zich bekommert om het reilen en zeilen van de organisatie. Ook is men tevreden over het vrijelijk kunnen uitspreken binnen het eigen team.

De respondenten zijn minder positief over de 'waardering voor extra inzet' en 'het gestimuleerd worden om nieuwe ideeën in te brengen' van de direct leidinggevende. Ook liggen er verbeterpunten met betrekking tot 'het aanpakken van ongewenst gedrag', 'het openlijk fouten kunnen bespreken' en 'het elkaar aanspreken op gedrag'.

Voor wat betreft de gebeurtenissen met betrekking tot sociale veiligheid geven 24% van de respondenten aan (af en toe/vaak) te maken te hebben gehad met intimidatie, manipulatie en machtsmisbruik, gepest of getreiterd te zijn geweest en of te maken hebben gehad met agressie en geweld.

Overall komt er een ambivalent beeld naar voren. Aan de ene kant zijn er signalen van sociale onveiligheid en aan de andere kant wordt er door een meerderheid van de respondenten aangegeven dat ze positief

zijn over de organisatie, de cultuur en de collega's en zich niet herkennen in beelden van sociale onveiligheid. Wel geven veel respondenten aan dat er de laatste jaren veel veranderd is; collega's worden afgerekend op fouten en er is minder begrip voor elkaar. Er is sprake van een steeds zakelijkere sfeer binnen de organisatie. Medewerkers en leidinggevenden krijgen het steeds drukker vanwege de detaillistische werkwijze, met meer uitval en mogelijk vertrek van collega's tot gevolg.

In het onderzoek hebben we een bevestiging gekregen van de signalen van sociale onveiligheid die in eerste instantie door de vertrouwenspersoon en de waarnemend burgemeester afgegeven zijn. We hebben ook geconstateerd dat bij deze signalen de gemeentesecretaris vaak een rol speelt; haar stijl en werkwijze maken dat een deel van de respondenten zich onveilig hebben gevoeld en ook aanvaringen hebben gehad met de gemeentesecretaris. Deze stijl wordt vaak gerelateerd aan de nieuwe werkwijze die onder de voormalig burgemeester (Simpelveld 2.0) in gang is gezet.

Concluderend kunnen we stellen dat er een cultuuropgave ligt voor de gemeente Simpelveld op het gebied van kenmerken van sociale veiligheid; zoals feedback cultuur, waardering, fouten durven maken, stimuleren van ideeën, aanspreken op ongewenst gedrag. Dit geldt niet alleen voor de interne organisatie maar ook de cultuur en patronen in het college en in relatie tot de Raad. Er zijn stevige stappen nodig op het gebied van cultuur en organisatie ontwikkeling om het patroon te doorbreken waarop sociale onveiligheid een voedingsbodem vindt.

Tot slot is het belangrijk om op te merken dat er ons inziens geen sprake is van een angstcultuur. 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. We hebben dat niet in die mate aangetroffen. Wat we constateren is dat de sociale veiligheid in het geding is (geweest) en dat uit het onderzoek een aantal belangrijke verbeterpunten naar voren zijn gekomen, zoals meer ruimte voor fouten kunnen maken en bespreken, het stimuleren van ontwikkeling en ideeën, waardering, elkaar aanspreken op ongewenst gedrag en het aanpakken van ongewenst gedrag. Ook zullen alle leidinggevenden zich bewust moeten zijn dat zij een belangrijke rol spelen door voorbeeld gedrag te laten zien, inbreng te stimuleren en open te staan voor nieuwe ideeën. Verder is het belangrijk dat de driehoek burgemeester, gemeentesecretaris en griffier weer beter gaat functioneren.

Aanbevelingen

Doorbreken van een patroon kan alleen als men zich eerst bewust wordt hoe patronen werken en men begrijpt dat er bepaalde gedragingen moeten veranderen. De manier waarop dit kan gebeuren is als men de verantwoordelijkheid neemt voor het eigen gedrag en bereid is om dit te veranderen en te willen reflecteren op de impact van het eigen gedrag.

Kort samengevat kunnen de volgende acties tot verbetering van sociale veiligheid

- Eenduidig communicatieplan over de uitkomsten van het rapport en de aanbevelingen die worden overgenomen,
- Inrichting van een meerjaren strategie en zorg voor een definitieve burgemeester zodat de nieuwe koers kan worden geëffectueerd,
- Begeleiding van het college, de driehoek burgemeester-(waarnemend)gemeentesecretaris en de griffier en het managementteam
- Zorg dat er gezamenlijk een leiderschapsopgave (inclusief profiel) wordt geformuleerd die door alle leidinggevenden kan worden uitgedragen. Training voor leidinggevenden; hoe om te gaan met signalen en ook preventief het gesprek aan kunnen gaan met het eigen team.
- Zorg voor de begeleiding van de mensen die aan hebben gegeven dat ze gebeurtenissen van sociale onveiligheid hebben meegemaakt.

- Herijken van het proces rondom sociale veiligheid en zorg voor adequate reflectiemechanisme op het proces en pro-actief beleid,,
- Richt een laagdrempelige en neutrale 'loketfunctie' in met de juiste expertise (mediation, hr of coach) dat maakt dat een melding niet hoeft te escaleren.

HOOFDSTUK 1.

Inleiding

1.1 Aanleiding

Het College van de gemeente Simpelveld heeft besloten tot het uitvoeren van een extern onderzoek nadat er meerdere signalen binnen zijn gekomen over ervaringen van medewerkers op het vlak van sociale onveiligheid. De signalen van sociale onveiligheid zijn zowel bij de waarnemend burgemeester binnengekomen, vrij snel nadat hij in zijn functie kwam (november 2021), als in tweede instantie bij de vertrouwenspersoon. Er is behoefte aan een gedegen, objectief en betrouwbaar beeld over deze signalen.

1.2 Doel onderzoek

Doel van het onderzoek is om vast te stellen wat de precieze toedracht van de verschillende signalen is, of er breed meer gevoelens van sociale onveiligheid leven en waar deze 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 in de gemeentelijke ambtelijke organisatie te verbeteren.

1.2.1 De onderzoeksvragen

1. *Help het College om duidelijkheid te verkrijgen over de toedracht en de breedte van de signalen van sociale (on)veiligheid door de inzet van een organisatiebreed intern onderzoek onder alle medewerkers van de gemeente Simpelveld,*
2. *In hoeverre is de aanpak en stijl in het kader van het traject van organisatieoptimalisatie te relateren aan de beleefde sociale (on)veiligheid?*
3. *Adviseer het college hoe de signalen van onveiligheid kunnen worden weggenomen en welke stappen er nodig zijn om een sociaal onveilige cultuur te voorkomen.*

1.2.2 Definities als toetsingskader

Berenschot hanteert de volgende definities voor sociale veiligheid, cultuur, 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.
- **Aggressie 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.

1.3 Scope onderzoek

Binnen de scope van dit onderzoek valt een onderzoek naar de cultuur van gemeente Simpelveld naar aanleiding van een aantal signalen die zijn binnengekomen bij de vertrouwenspersoon en bij de waarnemend burgemeester. Belangrijke kanttekening vooraf is dat dit onderzoek geen waarheidsvinding betreft naar individuele personen.

1.4 Aanpak onderzoek

Het belangrijkste uitgangspunt voor de gekozen aanpak is dat er een helder onderscheid wordt gemaakt tussen feiten, meningen en ons onafhankelijke oordeel:

- **Feiten:** bij de beschrijvingen van de feiten baseren wij ons op documenten en andere schriftelijke bronnen (regelingen, personeelshandboek, medewerkerstevredenheidonderzoek, cultuurscan).
- **Meningen:** de meningen zijn afkomstig van de respondenten die wij gesproken hebben in het onderzoek.

- **Oordeel Berenschot:** op basis van de geïnventariseerde feiten en meningen vormen wij een onafhankelijk oordeel met betrekking tot de onderzoeksvragen en komen wij tot conclusies en aanbevelingen.

De aanpak van het onderzoek is gebaseerd op het volgende stappenplan:

Stap 1. Startgesprek met opdrachtgever

Allereerst hebben we een startgesprek gevoerd met de opdrachtgever waarin we de aanpak en de onderzoeksvraag definitief hebben vastgesteld. Verder zijn er diverse documenten zoals het medewerkersbelevingsonderzoek, het organogram (van de nieuwe en oude organisatie), diverse regelingen, protocollen, richtlijnen, schriftelijke vragen vanuit de Raad, het RI&E rapport, gedragscode, bedrijfsfilosofie gemeente Simpelveld en artikel 38, 39 vragen vanuit de Raad, gebruikt.

Stap 2. Opstellen toetsingskader en onderzoeksprotocol

In deze stap hebben wij het toetsingskader en het onderzoeksprotocol opgezet. 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. Ook hebben wij het toetsingskader gebaseerd op relevante documenten van gemeente Simpelveld.

Berenschot hecht grote waarde om in het geval van een cultuuronderzoek met een protocol te werken, waarin is vastgelegd hoe met vertrouwelijkheid wordt omgaan. Het onderzoeksprotocol geeft inzicht in hoe Berenschot de vertrouwelijkheid garandeert van de informatie die wordt verstrekt in het kader van het cultuuronderzoek. Voor meer informatie verwijzen wij naar bijlage 1.

Stap 3. Afnemen en analyseren van cultuurscan

In deze stap hebben wij de cultuurscan in samenspraak met de begeleidingscommissie opgesteld en uitgezet onder alle medewerkers van gemeente Simpelveld. De uitkomsten van de cultuurscan hebben wij geanalyseerd en gebruikt als input voor de interviews in stap 4. De resultaten van de cultuurscan staan opgenomen in het volgende hoofdstuk.

Stap 4. Afnemen interviews

In deze stap hebben wij interviews afgenomen met onder andere het college, het management, de ondernemingsraad en verschillende medewerkers binnen gemeente Simpelveld. Tijdens de interviews zijn verschillende aspecten en belevingen van de cultuur besproken. Tevens is gesproken over de manier waarop de ambtelijke organisatie functioneert en de rol van het managementteam (Mt) en de gemeentesecretaris als eindverantwoordelijke daarin. In totaal hebben we dertig gesprekken gevoerd.

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

Belangrijk uitgangspunt van dit onderzoek is waarborging van representativiteit. Berenschot heeft op basis van anonieme personeelsnummers een willekeurige selectie gemaakt van de groep. In de selectie is rekening gehouden met de verschillende afdelingen en hoe lang een medewerker al in dienst is bij gemeente Simpelveld om te kunnen waarborgen dat we een goed beeld van de organisatie zouden krijgen.

Verder heeft Berenschot een meldpunt geopend voor medewerkers. Bij het meldpunt zijn 17 individuele meldingen binnengekomen over de cultuurscan en heeft Berenschot een verdiepend antwoord gegeven op de laatste vraag in de cultuurscan. Op de vragen en het verdiepende antwoord is geen follow-up nodig geweest.

Stap 5. Rapportagefase

In deze stap hebben we de rapportage opgesteld. De bevindingen van het onderzoek hebben we geanalyseerd en met elkaar in verband gebracht. In deze stap is eerst de conceptrapportage opgesteld en besproken met de opdrachtgever waarna de definitieve rapportage is opgesteld.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 staan de resultaten van de cultuurscan omschreven. Daarna, in hoofdstuk 3, staan de bevindingen uit de interviews. In hoofdstuk 4 zijn de conclusies beschreven als antwoord op de onderzoeksvragen. In hoofdstuk 5 staan de aanbevelingen opgenomen. Dit rapport sluit af met drie bijlagen waarin het toetsingskader, het protocol en de vragenlijst zijn opgenomen.

HOOFDSTUK 2.

Bevindingen Enquête

2.1 Respons

Berenschot heeft een enquête uitgezet onder alle medewerkers, WOZL- en oud-medewerkers (korter dan één jaar uit dienst) van gemeente Simpelveld. In totaal zijn dat 117 personen. De responsratio is 80 ingevulde enquêtes wat 68% is.

Gemeente Simpelveld (117)	Aantal	Aantal ingevulde enquêtes (compleet)	Aantal incomplete enquêtes	Totaal
Respondenten	83	80 (68%)	3	83

2.1.1 Betrouwbaarheid enquête

Om anonimiteit te waarborgen, is de enquête anoniem ingevuld door de respondenten. Dit is een belangrijk uitgangspunt van een cultuuronderzoek 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. De medewerkers zijn tijdens de medewerkersbijeenkomst op 4 oktober gewezen op de enquête. Daarnaast hebben de medewerkers op 5 oktober hierover een e-mail ontvangen. Medewerkers waren niet verplicht om mee te doen. Op basis van de responsratio van 68% stellen wij vast dat we uit de enquête representatief en betrouwbaar beeld kunnen vormen.

2.1.2 Bevindingen enquête

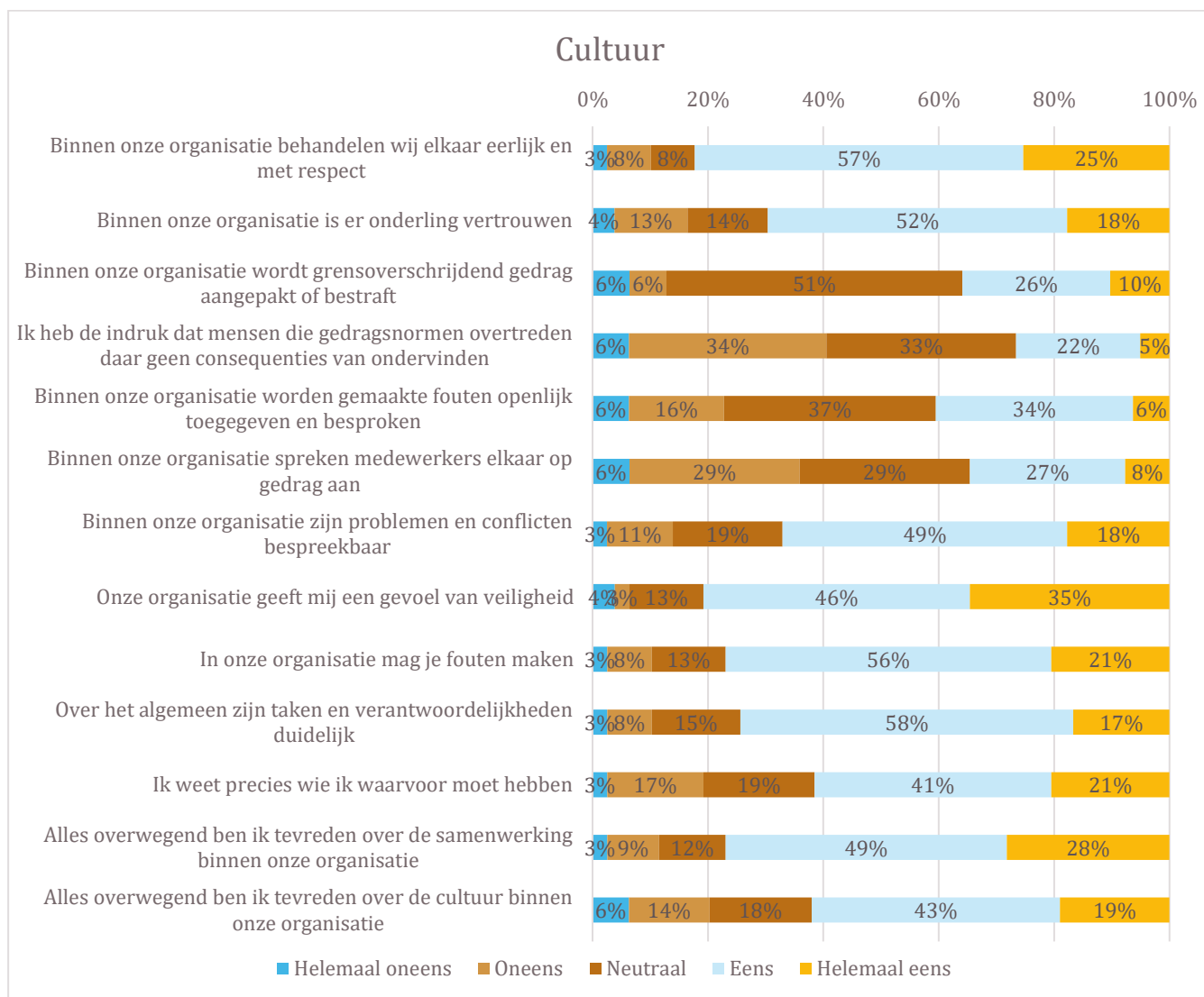
In deze subparagraaf staan de resultaten van de enquête onder de medewerkers beschreven. Om de leesbaarheid van de rapportage te bevorderen, zijn in deze paragraaf de meest aansprekende resultaten van de enquête opgenomen. In totaal bedroeg de enquête twee-en-veertig vragen. We hebben een 5-puntenschaal gebruikt ('helemaal oneens', 'oneens', 'neutraal', 'eens' en 'helemaal eens'), een aantal ja/nee-vragen en een aantal open vragen. Belangrijke opmerking is dat de categorie neutraal gebruikt kan 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 vijf thema's. Per thema behandelen we de uitkomsten van de cultuurscan.

1. Cultuur
2. Werkbeleving
3. Direct leidinggevende
4. Managementteam
5. (Gebeurtenissen met betrekking tot) sociale veiligheid.

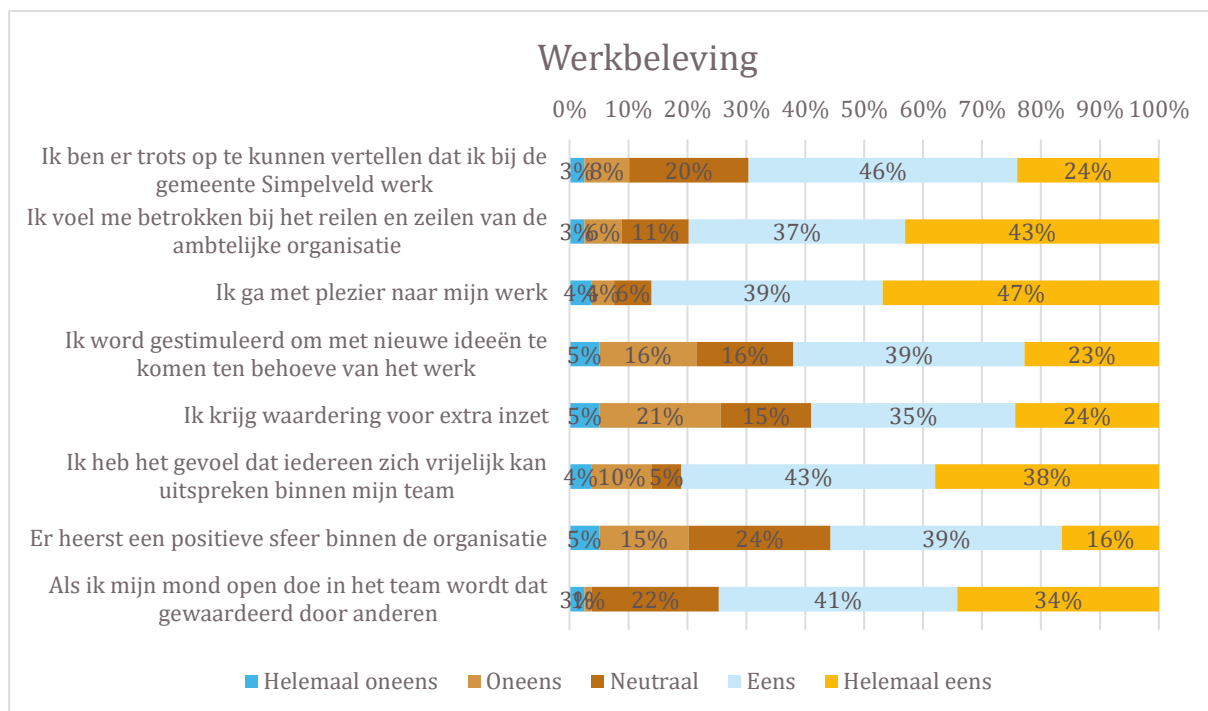
1. Cultuur



- 81% van de respondenten vindt dat de organisatie een gevoel van veiligheid geeft. Daarbij stelt 70% van de respondenten dat er onderling vertrouwen is binnen de organisatie en 67% geeft aan dat conflicten binnen de organisatie bespreekbaar zijn.
- Wij constateren dat 51% van de respondenten antwoordt neutraal te zijn op de vraag of grensoverschrijdend gedrag aangepakt en bestraft wordt in de organisatie en dat 36% het daarmee eens is.
- 35% van de respondenten is van mening dat medewerkers elkaar op gedrag aanspreken.
- 77% van de respondenten is tevreden over de samenwerking binnen de organisatie.
- Voor 75% van de respondenten zijn taken en verantwoordelijkheden duidelijk en 62% weet precies wie hij of zij in de organisatie nodig heeft voor bepaalde thema's.

62% Van de respondenten geeft aan overwegend tevreden te zijn met de cultuur binnen de organisatie. Vanuit medewerkersperspectief zien we dat medewerkers zich over het algemeen veilig voelen binnen de organisatie (81%). Wat betreft de sociale veiligheid zijn er aandachtspunten met betrekking tot 'het aanpakken van ongewenst gedrag', 'openlijk fouten kunnen bespreken' en 'het elkaar aanspreken op (grensoverschrijdend) gedrag'. Dit zijn drie belangrijke indicatoren van sociale (on)veiligheid.

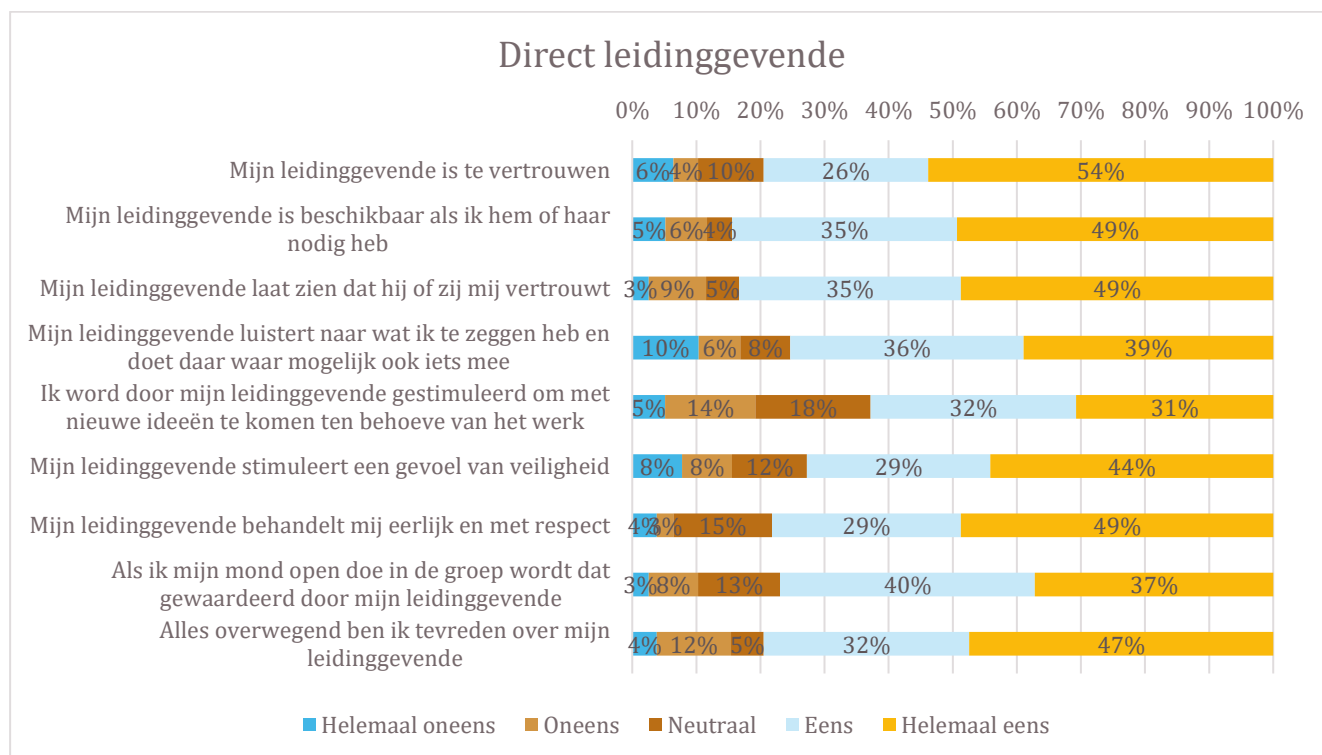
2. Werkbeleving



- 86% van de respondenten geeft aan met plezier naar het werk te gaan. Daarbij geeft 80% aan zich betrokken te voelen bij het reilen en zeilen van de organisatie en is 70% trots te kunnen vertellen om voor de gemeente Simpelveld te werken.
- 59% stelt waardering te krijgen voor extra inzet ten behoeve van het werk en 62% geeft aan gestimuleerd te worden om met nieuwe ideeën te komen.
- 81% van de respondenten geeft aan het gevoel te hebben zich vrijelijk te kunnen uitspreken binnen het team. Dit wordt ondersteund door 75%, dat aangeeft gewaardeerd te worden door anderen in het team wanneer iemand zijn of haar mond open doet.
- 55% Van de respondenten is van mening dat er een positieve sfeer binnen de organisatie heerst. 24% reageert hier neutraal op en 20% is het hiermee oneens.

Wij constateren dat het overgrote deel van de medewerkers met plezier naar het werk gaat en zich bekommert om het reilen en zeilen van de organisatie. Ook de mogelijkheid om zich vrijelijk uit te spreken binnen het team is sterk aanwezig (81%). Men is echter minder positief over de sfeer in de organisatie (5,5). De 'waardering voor extra inzet' en 'het gestimuleerd worden om nieuwe ideeën in te brengen', liggen rond de 60%, waarmee twee (van de vijf) indicatoren van psychologische veiligheid (als onderdeel van sociale veiligheid) aandacht verdienen.

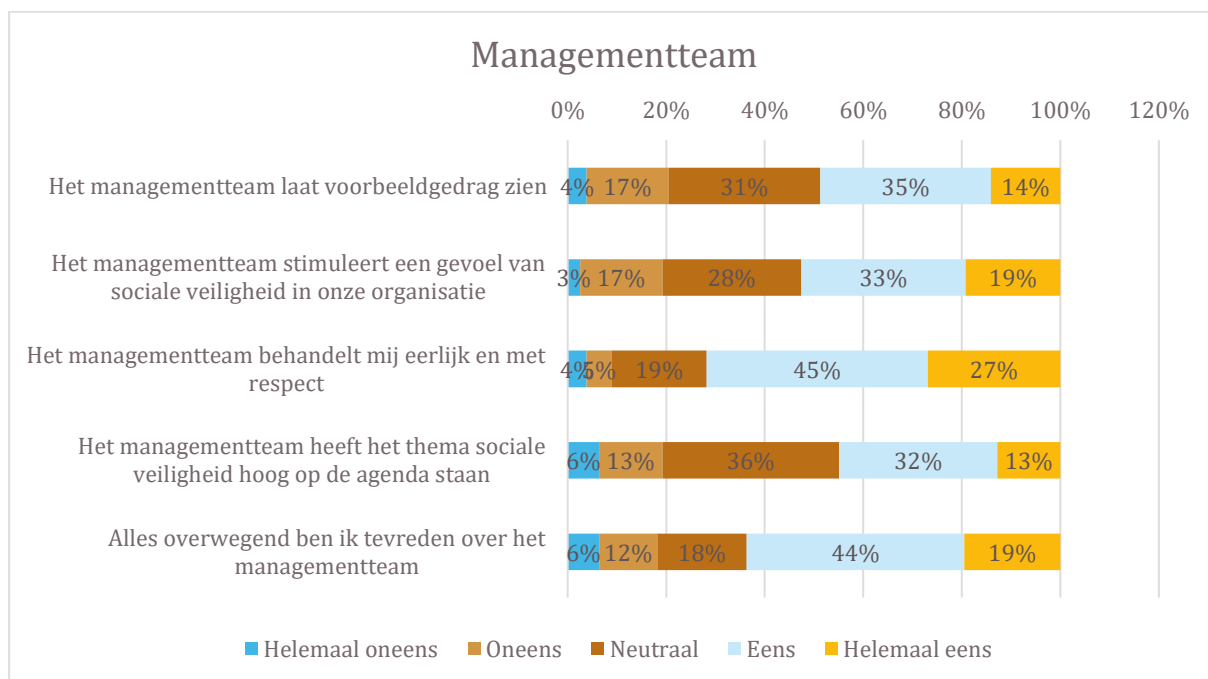
3. Direct leidinggevende



- Bij alle stellingen met betrekking tot de direct leidinggevende ligt de score 'eens of helemaal mee eens' tussen de 63% en 84%.
- De vraag waar het meest ambigu op gereageerd is, is of medewerkers gestimuleerd worden om met nieuwe ideeën te komen ten behoeve van het werk. Hier geeft 18% een neutraal antwoord en is 19% van de respondenten is het niet eens met de stelling. Dit antwoord ligt in lijn met het eerder gegeven antwoord over werkbeleving.

Over het algemeen geven de respondenten hun direct leidinggevende een cijfer tussen een 6,3 en een 8,4. Dit is een redelijke tot goede score en laat zien dat er nogal een verschillend beeld is. De aspecten 'eerlijke en respectvolle behandeling' en 'mond open mogen doen' komen uit op respectievelijk een 7,8 en 7,7 wat een goede score is.

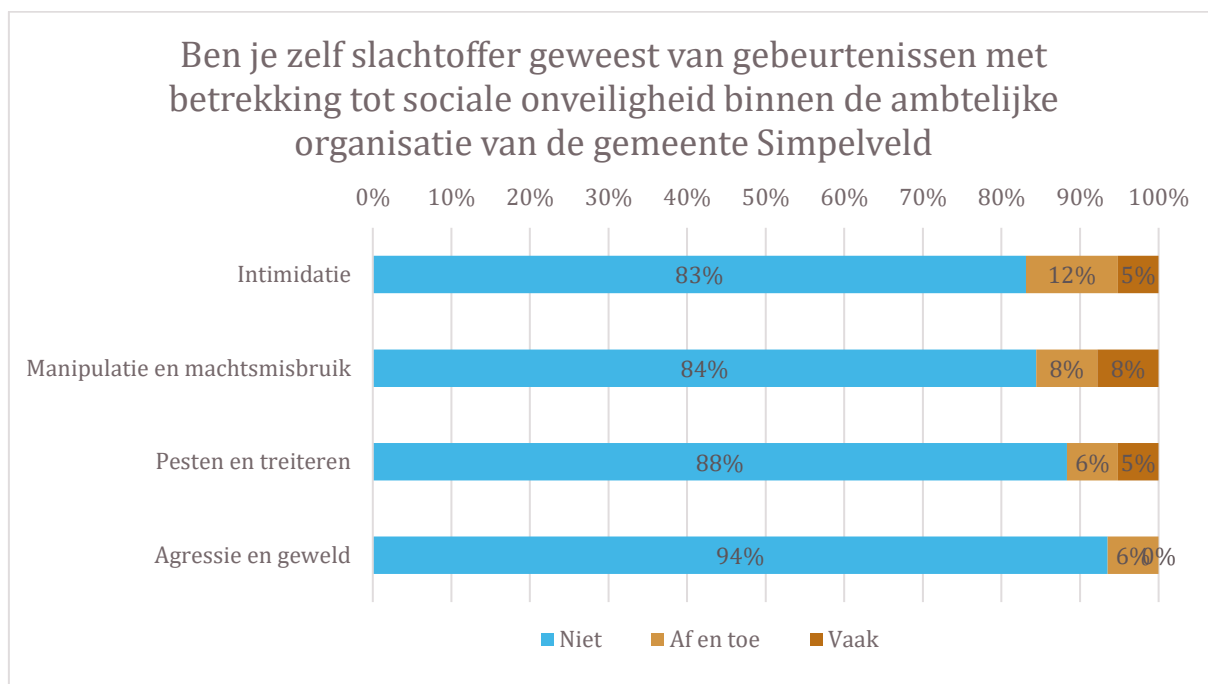
4. Managementteam



- 72% van de respondenten geeft aan dat het managementteam hen met respect behandelt, en 63% is overwegend tevreden met het managementteam.
- 72% van de respondenten vindt dat hij/zij door het managementteam eerlijk en met respect wordt behandeld.
- 52% van de respondenten geeft aan dat het managementteam een gevoel van sociale veiligheid in de organisatie stimuleert, 49% geeft aan dat het managementteam voorbeeldgedrag laat zien.
- Een deel (36%) van de respondenten geeft een neutrale score op de vraag of het management het thema sociale veiligheid hoog op de agenda heeft staan en 45% is het ermee eens.

Ten opzichte van de score over de direct leidinggevende zien we dat de waardering van de respondenten ten aanzien van het managementteam minder positief is. Dat kan worden verklaard doordat het managementteam meer op afstand staat. Het management scoort een onvoldoende op 'het stimuleren van sociale veiligheid (5,2)' en op 'voorbeeld gedrag daarin laten zien (4,9)'. Dit is dan ook een belangrijk verbeterpunt.

5. Sociale veiligheid



- Van de 83 respondenten hebben twintig personen aangegeven slachtoffer te zijn geweest van gebeurtenissen met betrekking tot sociale onveiligheid binnen de ambtelijke organisatie van de gemeente Simpelveld. Hiervan hebben zes respondenten aangegeven 'vaak' slachtoffer te zijn geweest
- Deze 20 personen hebben allemaal aangegeven slachtoffer te zijn geweest van gebeurtenissen met betrekking tot manipulatie en machtsmisbruik binnen de organisatie.
- Voor wat betreft gebeurtenissen met betrekking tot sociale veiligheid geeft 17% van de respondenten aan (af en toe en vaak) te maken te hebben gehad met intimidatie, zegt 16% slachtoffer te zijn geweest van manipulatie en machtsmisbruik, geeft 11% aan weleens gepest of getreiterd te zijn geweest en heeft 6% van de respondenten te maken gehad met agressie en geweld.

We constateren dat 24% (twintig van de 83) van de respondenten te maken heeft gehad met enige vorm van ongewenst gedrag binnen de organisatie. Dit is, mede gezien de organisatiegrootte van de gemeente Simpelveld, een aandachtspunt. In de toelichting bij deze vraag geven deze respondenten aan dat het zowel leidinggevend en/of coördinatoren, de gemeentesecretaris als de waarnemend burgemeester betreft.

HOOFDSTUK 3.

Bevindingen uit de Interviews

3.1 De aanleiding

Er is een hele duidelijke aanleiding voor dit organisatiecultuuronderzoek en dat is dat er meerdere signalen van sociale onveiligheid zijn binnengekomen bij de waarnemende burgemeester én de vertrouwenspersoon. Een groot deel van deze signalen gaan over de werkwijze binnen de gemeente en met name over de werkwijze van de gemeentesecretaris. Begin juli is de gemeentesecretaris gevraagd om gedurende het onderzoek vrijgesteld te worden van werk en zij heeft tijdelijk haar werkzaamheden neergelegd.

Een tweede aanleiding is dat er in mei van dit jaar vragen zijn gesteld vanuit de Raad over de werksfeer binnen de gemeente Simpelveld:

“Al enige tijd (anderhalf jaar) bereiken ons via diverse kanalen verontrustende signalen van ongewenst gedrag en een verziekte werksfeer op de werkvloer van de gemeente Simpelveld. Medewerkers die met een knoop in hun maag gaan werken, medewerkers die de organisatie verlaten om allerlei redenen, maar eigenlijk blij zijn dat ze weg kunnen vanwege de werksfeer. Als werkgever heeft de gemeente Simpelveld een zorgplicht naar haar werknemers toe, allereerst om een veilige en prettige werkomgeving te garanderen, om anonieme melding te garanderen en om te voorkomen dat ongewenst gedrag structureel kan voortduren en ontwrichtend werkt op de algehele sfeer en werkzaamheden.”

We hebben in de interviews gesproken over de cultuur binnen de gemeente Simpelveld en de sfeer binnen de organisaties en de teams. Ook hebben we aan iedereen gevraagd naar de samenwerking met de direct leidinggevende, het Mt en de gemeentesecretaris. Aanvullend konden de respondenten eigen voorbeelden inbrengen over het thema sociale veiligheid. Aan het eind van elk interview met de medewerkers hebben we gevraagd een cijfer te geven als reactie op een tiental stellingen.

3.2 Vertrouwenspersonen en meldingen bij de burgemeester

De meldingen die bij de vertrouwenspersoon binnen zijn gekomen (tien), is een van aanleidingen voor dit onderzoek. De vertrouwenspersoon geeft aan dat een groot deel van de meldingen, die bij haar binnen zijn gekomen, betrekking hebben op de gemeentesecretaris. Vóór de komst van de waarnemend burgemeester heeft de vertrouwenspersoon nooit een klacht, melding of signaal uit de gemeente Simpelveld binnengekregen. Wat daarmee te maken zou kunnen hebben is dat de regeling sociale veiligheid onbekend was (in 2018 is de regeling geïntroduceerd en op intranet gezet) en wellicht bij mensen niet bekend dat er een vertrouwenspersoon werkzaam is (was) voor de gemeente.

De vertrouwenspersoon heeft voor het eerst gesproken (in april) met de waarnemend burgemeester en de wethouder (P&O) over meldingen van sociale onveiligheid. Daarop volgend (eind april) heeft er een gesprek met de vertrouwenspersoon en het college plaatsgevonden om hen toelichting te geven over de meldingen. Later zijn er nog meerdere meldingen binnengekomen, tussen april en juli. Begin juli heeft er een derde gesprek met het college (inmiddels bestaande uit de waarnemend burgemeester en vier wethouders) en de vertrouwenspersoon plaatsgevonden met als doel om de conceptantwoorden op raadvragen af te stemmen. Omdat het grootste gedeelte van de meldingen betrekking had op de gemeentesecretaris is er besloten om met haar af te spreken om gedurende het onderzoek vrijgesteld te worden van werk. Daarmee heeft de gemeentesecretaris in een apart gesprek ingestemd.

De wethouders geven aan dat de signalen voor hen als ‘donderslag bij heldere hemel’ kwamen. Ze erkennen wel een bepaalde zakelijke, rigide stijl van de gemeentesecretaris. Ze is een vrouw ‘van punten en komma’s’ en ‘vaak tot drie cijfers achter de komma’. Dit is haar werkwijze en hierdoor kan het zijn dat collega’s soms onnodig onder druk worden gesteld. Daar is ze ook eerder op aangesproken. De wethouders hebben niet eerder signalen van medewerkers ontvangen. Ze kunnen zich in eerste instantie, dan ook niet vinden in het geschetste beeld van sociale onveiligheid en daarom zijn ze na het eerste gesprek niet direct overgegaan tot het inzetten van een onderzoek. Wel zijn er door de Mt leden gesprekken geweest met ambtenaren, en ze bevraagd op eventuele ervaringen van sociale onveiligheid in de organisatie met betrekking tot de gemeentesecretaris. Daar is, zoals gezegd, niet veel uitgekomen.

Deze situatie veranderde toen er nog meer signalen via de vertrouwenspersoon binnenkwamen. De vertrouwenspersoon geeft aan dat ook het Mt (inclusief de gemeentesecretaris) een melding heeft gemaakt en met haar heeft gesproken (april 2022) over de situatie rondom de meldingen en de samenwerking met de burgemeester. Het Mt herkende de meldingen namelijk niet en heeft daarom, op aangeven van een van de wethouders, een gesprek met de vertrouwenspersoon aangevraagd. Dit deed het Mt om meer duidelijkheid te krijgen over de meldingen maar ook om een ‘tegengeluid’ te laten horen over de samenwerking met de burgemeester.

De melding van het Mt is door de vertrouwenspersoon beoordeeld als zijnde een reactie op de eerdere meldingen en derhalve niet als apart proces behandeld.

De waarnemend burgemeester heeft meldingen over sociale veiligheid gekregen vanaf het moment dat hij binnenkwam (november 2021). Deze meldingen hadden allemaal betrekking op de werkwijze van de ambtelijke organisatie; de manier waarop mensen gecontroleerd werden, gekleineerd werden, buitengesloten, er negatief over hen werd gesproken, et cetera. De eerste meldingen van circa zeven medewerkers ontving de waarnemend burgemeester in de periode van december 2021 tot en met januari 2022. Dit betrof allemaal medewerkers in de directe invloedssfeer van de gemeentesecretaris. Volgens deze medewerkers bood de direct leidinggevende noch de gemeentesecretaris enige ruimte om hierover het gesprek aan te gaan. De meldingen hadden allemaal dezelfde kern vanuit een ander perspectief. Deze medewerkers durfden niet naar kantoor te komen en wilden zoveel mogelijk thuis werken. Veel van deze meldingen waren gerelateerd aan het gedrag en de werkwijze van de gemeentesecretaris. Ze zou bepalend zijn in hoe er gewerkt moet worden, de kleinste details willen weten en controleren, verbaal agressief zijn als dingen niet gaan zoals zij wilt, et cetera.

Deze signalen heeft de waarnemend burgemeester in eerste instantie bij de wethouders getoetst en later bij het Mt in aanwezigheid van de gemeentesecretaris en de wethouders. Het Mt en de wethouders herkende deze signalen niet en het Mt heeft het RI&E rapport aangehaald waarin o.a. wordt aangegeven dat 91% van de medewerkers tevreden is over de leidinggevende.

3.3 Meldingen via het meldpunt

Er zijn tien meldingen binnengekomen van medewerkers die hun persoonlijke ervaring kwijt wilden via het meldpunt. Verder zijn er zeven reacties binnengekomen met de vraag om de enquête alsnog te kunnen

invullen (sommige na de sluitingstermijn, die zijn niet gehonoreerd) en de mededeling dat ze mee wilden werken aan het onderzoek (oud-medewerkers). Ook is één reactie van een burger binnengekomen via het meldpunt.

Er komt ook een positief beeld naar voren vanuit het meldpunt; meerdere mensen willen melding maken van het feit dat ze positief zijn over de vorige burgemeester, de gemeentesecretaris en het Mt. Zij worden gekenschetst als redelijk denkende personen die heel duidelijk en rechtlijnig zijn, zonder de menselijke maat uit het oog te verliezen. Aangegeven wordt ook dat er met respect voor elkaar wordt gehandeld, ook als het standpunt van gemeentesecretaris/Mt afwijkt van het eigen standpunt.

Enkele melders zijn positief maar met een kritische kanttekening: 'de laatste jaren is er veel veranderd, mensen herkennen de organisatie niet meer; het is harder en zakelijker geworden. Ieder voor zich, iedereen heeft het druk. Geen tijd meer voor elkaar. Mensen nemen ontslag, kunnen zich verbeteren, gaan met pensioen en ook de nodige ('ontevreden') medewerkers zijn vertrokken. Daarvoor in de plaats zijn veel nieuwe medewerkers gekomen, mensen die vreemd blijven omdat je ze nooit ziet of omdat je daar geen werkgerelateerd contact mee hebt. Veel mensen werken sinds de corona thuis, dan leer je elkaar ook niet kennen'.

Er wordt via het meldpunt ook meerdere negatieve ervaringen gedeeld. Ze hebben betrekking op zowel de gemeentesecretaris als een leidinggevende. Er wordt aangegeven dat er geprobeerd is om een misstand te delen met de leidinggevende, P&O en de gemeentesecretaris, maar dat daar geen follow-up aan is gegeven. Ondanks dat de leidinggevende de problemen erkende, werd er volgens de melder geen adequate ondersteuning gegeven. In een ander voorbeeld wordt gesproken over diverse situaties waarin medewerker en de gemeentesecretaris lijnrecht tegenover elkaar staan en er niet naar een oplossing wordt gezocht, of een de-escalatie, waar beide partijen mee kunnen leven.

Uit de meldingen komt naar voren dat het beschrijvingen van gebeurtenissen zijn maar ook duidelijk ervaring en gevoelens van medewerkers, die niet door de onderzoekers feitelijk geverifieerd zijn. De onderzoekers kunnen de ervaringen alleen staven aan de kenmerken van sociale (on)veiligheid. De ervaringen worden getoetst en er wordt doorgevraagd, vanuit de focus van kenmerken van sociale veiligheid.

Tot slot hebben we in het meldpunt enkele mails ontvangen van medewerkers die een mening hebben over andere medewerkers, speculeren over hun motieven en hun functioneren. Deze meldingen nemen wij niet mee in dit onderzoek omdat het speculaties (hearsay) zijn en derhalve onbruikbaar.

3.4 Managementteam en coördinatoren

Het College, het managementteam en de coördinatoren worden als toegankelijk ervaren. Een groot deel van de respondenten geeft aan dat je makkelijk bij hen naar binnen kunt lopen.

De onderzoekers hebben geen duidelijke leiderschapsprofiel- of generieke managementopgave aangetroffen. Sommige overleggen (op Mt-niveau en met afdelingshoofden) zijn formeel gepland, op de verschillende afdelingen wordt het op eigen wijze gedaan. Het reflecteren op de managementstijl doet iedereen op zijn eigen manier. Zo vraagt een leidinggevende ieder jaar in de gesprekken met haar teamleden hoe de leiderschapsstijl ervaren wordt en een andere leidinggevende reflecteert met de teamleden op de werkzaamheden, de samenwerking met elkaar en de leiderschapsstijl van de manager.

De onderzoekers hebben geen informatie gekregen over reflectiemechanismen op het gebied van sociale veiligheid. Er vinden wel jaarlijks individuele functioneringsgesprekken plaats en er geeft een RI&E onderzoek plaatsgevonden.

Het management lijkt zich te verbazen over de hele gang van zaken rondom signalen van sociale onveiligheid die gemeld zijn door de vertrouwenspersoon en de waarnemend burgemeester. Het is nieuw

voor hen en ze herkennen zich niet in het beeld dat over de gemeentesecretaris wordt geschetst. Naar hun mening zou het kunnen zijn dat de tumult is ontstaan door de wisseling van de burgemeester en de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2022, waar de 'winnaar' buiten de coalitie is gehouden. Het tumult hiervan is bij elkaar gekomen en 'gaan borrelen' en via de politiek naar buiten gelekt. Dit resulteert in onrust binnen de organisatie wat het management nog niet eerder heeft ervaren.

Het Mt stelt ook dat er momenteel veel onrust in de organisatie is ontstaan door de berichten in de pers over een 'angstcultuur' binnen de gemeente Simpelveld. Over de framing van de gemeentesecretaris in de pers geeft het Mt expliciet aan dat ze altijd professioneel en correct heeft gehandeld naar het Mt.

3.5 (Organisatie)cultuur

We hebben in de interviews veel gehoord over de stijl en werkwijze van de voormalige burgemeester van de gemeente Simpelveld. De periode onder de voormalig burgemeester stond in het teken van strategische visie, concernnotities (spelingsvrij sturen, afspraak is afspraak, et cetera), ambities waarmaken, kortweg Simpelveld 2.0 genaamd. Met Simpelveld 2.0 is in 2010 een start gemaakt en in 2012 op gereflekt. De volgende bedrijfsfilosofie is in 2012 opgesteld:

“Met een cultuurtraject willen we het veranderproces ondersteunen. De cultuurverandering en de organisatieontwikkelingen dienen hand in hand te gaan. We willen ervoor zorgen dat voor iedereen duidelijk is welke veranderingen we willen (in de manier van werken en in gedrag en houding). Ook moet duidelijk zijn hoe we de veranderingen invoeren en begeleiden.

Er wordt aandacht besteed aan belangrijke cultuuraspecten, te weten:

- *omgaan met een veranderende omgeving: kansen zien en gebruiken;*
- *vraaggerichte, dienstverlenende werkhouding: intern en extern;*
- *duidelijke afspraken maken en daar ook naar handelen.”*

We hebben uit de gesprekken met het management het een en ander gehoord over de handelswijze vanuit Simpelveld 2.0. Daarin valt met name op dat de werkwijze van de organisatie 'onder' de voormalig burgemeester erg zakelijk en top-down was ingericht. In het begin was er ook wel weerstand in de organisatie tegen de nieuwe werkwijze in het kader van Simpelveld 2.0.

Zoals gezegd waren er voor de meldingen van de vertrouwenspersoon in februari van dit jaar geen eerdere meldingen/signalen bekend bij de wethouders en het management. We hebben wel uit de interviews van enkele respondenten begrepen dat ze met hun signalen naar de voormalige burgemeester zijn gegaan, maar dat hij ze wegstuurde en niets met de signalen wilde doen.

De vorige burgemeester was zelf verantwoordelijk voor de portefeuille P&O. Die portefeuille is met de komst van de waarnemend burgemeester nu belegd bij één van de wethouders. Deze wethouder stelt dat, onder de vorige burgemeester, er minder aandacht was voor de 'zachte kant' van P&O en er wellicht geen toetsing plaats vond. Ten tijde van de functionele integratie was namelijk de focus van P&O noodzakelijkerwijs meer gericht op arbeidsrechtelijke aspecten (harmonisatie van beleid gemeenten Simpelveld en Voerendaal) en daardoor minder op organisatieontwikkeling.

Het grootste deel van de respondenten die hebben samengewerkt met de voormalige burgemeester, geeft aan dat hij zeer bepalend was en de wethouders uit de wind hield, door zelf strak te sturen met veel kennis van zaken. De werkwijze van de gemeentesecretaris sloot daar naadloos op aan. De gemeentesecretaris was, vanuit dat perspectief, de juiste persoon met de juiste competenties: jurist, rechtlijnig, strak georganiseerd. Het is waarschijnlijk dat door het gebrek aan complementariteit van de gemeentesecretaris en voormalige burgemeester wellicht bepaalde signalen niet vanuit verschillende perspectieven is gezien, en dus ook bepaalde signalen helemaal niet zijn gezien.

In de gesprekken met de respondenten hebben we enkele voorbeelden gehoord van mensen die onder deze werkwijze hebben geleden. Mensen geven daarbij aan dat ze bang waren om hun nek uit te steken, bang waren om fouten te maken en niet de ruimte kregen om zich te ontwikkelen en/of gestimuleerd werden om met nieuwe ideeën te komen; 'Er worden teveel mailtjes gestuurd uit angst om te worden afgerekend. Als er een fout wordt gemaakt dan wordt dit overbelicht en word je 'op het matje geroepen' bij de gemeentesecretaris'. Er is bij een aantal respondenten niet het gevoel dat hun harde werken wordt gewaardeerd en erkend. Een groot deel van de respondenten geeft aan dat de werkdruk best hoog is en dat er veel van de mensen wordt gevraagd. Er is de laatste tijd (met de komst van de waarnemend burgemeester) wel weer wat ruimte ontstaan om extra mensen aan te nemen. In het afgelopen jaar zijn bijna twintig mensen (door pensionering, betere kansen elders en enkele uit onvrede zoals P&O aangeeft) vertrokken uit de gemeente Simpelveld en dat is wel voelbaar.

Met de komst van de waarnemend burgemeester hebben een aantal respondenten het gevoel dat er weer wat 'ruimte' ontstaat in de werkwijze richting de burgers. Alhoewel sommige respondenten daar wel een kritische kanttekening bij zetten, omdat de ruimte die de waarnemend burgemeester geeft, verwachtingen kan wekken bij burgers en dat daarom dan opnieuw naar bepaalde besluiten moet worden gekeken.

De meeste respondenten geven aan dat de sfeer in de organisatie van de gemeente Simpelveld als vriendelijk, open en collegiaal wordt ervaren. Ook de samenwerking in de teams is collegiaal. De mens staat centraal en er is begrip voor de thuissituatie. De respondenten geven wel aan dat er weinig contact is tussen de verschillende afdelingen.

Sommige respondenten geven expliciet aan dat het een 'controlecultuur' is en daarom zijn er ook ambtenaren weggegaan. Deze medewerkers gaven aan niet de moed te hebben om binnen te stappen bij het Mt en/of het College.

3.6 Gemeentesecretaris

De gemeentesecretaris is eindverantwoordelijk voor de ambtelijke organisatie. Zij is tevens voorzitter van het managementteam dat naast haar bestaat uit drie afdelingsmanagers. In het belang van het onderzoek is de gemeentesecretaris met ingang van 5 juli 2022 vrijgesteld van werkzaamheden gedurende het onderzoek. Dit is besloten om iedere schijn te voorkomen dat de gemeentesecretaris op welke wijze dan ook direct of indirect invloed zou kunnen uitoefenen op het proces en inhoud van het onderzoek. Aan dit besluit lag mede ten grondslag dat een groot deel van de ontvangen meldingen door de vertrouwenspersoon betrekking hadden op het functioneren van de gemeentesecretaris.

Voor de wethouders kwamen de signalen van sociale onveiligheid ten aanzien van de gemeentesecretaris geheel onverwachts. De werkwijze van de gemeentesecretaris sloot namelijk goed aan bij die van voormalig burgemeester. Daarom is zij ook aangenomen voor de functie. Haar manier van werken wordt gekenmerkt als zakelijk, gericht op details, controle en geen fouten maken. De wethouders stellen overigens ook dat zij daardoor intimiderend kan overkomen en zij wordt gekenschetst als een 'controlefreak'. De wethouders erkennen dat haar werkwijze en gedrag daarbij ook gevolgen zou kunnen hebben en van invloed is op de medewerkers binnen de organisatie. Deze werkwijze van de gemeentesecretaris wordt overigens wel herkend door de wethouders en daar is al eerder met de gemeentesecretaris over gesproken. Overigens heeft het college en de OR altijd positieve feedback gegeven op het functioneren van de gemeentesecretaris,

De samenwerking tussen de gemeentesecretaris en de waarnemende burgemeester is gaandeweg steeds stroever gaan verlopen. De waarnemend burgemeester geeft aan dat zijns inziens afspraken niet werden nagekomen, zaken die volgens de gemeentesecretaris geen prioriteit hadden, kwamen niet voor bespreking en/of besluitvorming bij het college. Hierop heeft de waarnemend burgemeester de gemeentesecretaris in de afgelopen periode aangesproken.

De ondernemingsraad stelt dat er sprake is van een normale dynamiek tussen hen en de gemeentesecretaris. De ondernemingsraad werd waar mogelijk vroegtijdig meegenomen in besluitvormingsprocessen. Er bestonden wel meningsverschillen tussen de ondernemingsraad en de gemeentesecretaris, maar ze konden altijd 'met elkaar door een deur'. Overigens meldt de OR ook dat de gemeentesecretaris niet altijd de afgesproken stappen volgde in het besluitvormingsproces. Vaak was er dan sprake van spoed en moest er intern een stap worden overgeslagen om iets snel te kunnen regelen (bijvoorbeeld bij de invulling van vacatures).

Met betrekking tot het functioneren van de gemeentesecretaris, in relatie tot het cultuuronderzoek, stellen sommige OR-leden dat zij soms het gevoel hadden onder druk te worden gezet door de gemeentesecretaris.

We constateren op basis van de interviews dat er verschillende opvattingen leven binnen de organisatie wat betreft het functioneren van de gemeentesecretaris. Vanuit de organisatie wordt door sommigen respondenten aangegeven dat overleggen met de gemeentesecretaris vaak werden ervaren als strijd. Zo staat zij volgens sommige respondenten niet open voor andermans argumenten en wil zij altijd gelijk krijgen. Hierbij typeerden de respondenten het taalgebruik van de gemeentesecretaris als dreigend en ervoeren vormen van manipulatie en intimidatie. In de gesprekken met de respondenten hebben we ook enkele voorbeelden gehoord van personen die bang zijn om hun nek uit te steken, bang zijn om fouten te maken en die niet de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen en/of gestimuleerd worden om met nieuwe ideeën te komen. Als er een fout wordt gemaakt dan wordt dit overbelicht en word je 'op het matje geroepen' bij de gemeentesecretaris. Ze voelt zich dan persoonlijk aangevallen en wordt defensief in plaats van open te staan voor signalen vanuit de organisatie.

Anderzijds hebben ook respondenten aangegeven dat de gemeentesecretaris zelf slachtoffer is van deze situatie. De voormalig burgemeester was initiator van de zakelijke werkwijze Simpelveld 2.0 en samen met de gemeentesecretaris uitdrager hiervan binnen de organisatie. Deze respondenten typeren de werkwijze van de gemeentesecretaris als planmatig, nauwkeurig, controle houdend en sturend op kwaliteit. Dat zij nu op deze werkwijze wordt aangesproken, vinden deze respondenten onterecht.

HOOFDSTUK 4.

Conclusies

Allereerst willen we aangeven dat we met veel plezier hebben samengewerkt met zowel de begeleidingscommissie als met alle mensen die hebben bijgedragen aan het tot stand komen van dit rapport.

In dit hoofdstuk beschrijven we de conclusies op basis van de geformuleerde onderzoeksvragen.

1. *Help het college om duidelijkheid te verkrijgen over de toedracht en de breedte van de signalen van sociale (on)veiligheid door de inzet van een organisatiebreed intern onderzoek onder alle medewerkers van de gemeente Simpelveld.*
2. *In hoeverre is de aanpak en stijl in het kader van het traject van organisatieoptimalisatie te relateren aan de beleefde sociale (on)veiligheid?*
3. *Adviseer het college hoe de signalen van onveiligheid kunnen worden weggenomen en welke stappen er nodig zijn om een sociaal onveilige cultuur te voorkomen. (zie aanbevelingen)*

4.1 De conclusies uit de enquête.

We hebben gekeken naar vijf indicatoren voor het vaststellen van de mate van sociale veiligheid binnen de ambtelijke organisatie van de gemeente Simpelveld:

1. Cultuur
2. Werkbeleving
3. Direct leidinggevende
4. Managementteam
5. (Gebeurtenissen met betrekking) tot sociale veiligheid.

Wij constateren dat het overgrote deel van de medewerkers met plezier naar het werk gaat en zich bekommert om het reilen en zeilen van de organisatie. Ook is men tevreden over het vrijelijk kunnen uitspreken binnen het eigen team.

Over het algemeen geven de respondenten hun direct leidinggevende een cijfer tussen een 6,3 en een 8,4. Dit is een redelijke tot goede score maar laat ook zien dat er nogal een wisselend beeld is. De aspecten 'eerlijke en respectvolle' behandeling en 'mond open mogen doen' komen uit op respectievelijk een 7,8 en een 7,7, wat een goede score is. Ten opzichte van de score over de direct leidinggevende zien we dat de waardering van de respondenten ten aanzien van het managementteam minder positief is. Dat kan worden verklaard doordat het managementteam meer op afstand staat. Het is een aandachtspunt dat het managementteam een onvoldoende scoort op 'het stimuleren van sociale veiligheid' (5,2) evenals 'voorbeeldgedrag laten zien' (4,9). Ook vinden de respondenten dat het onderwerp sociale veiligheid hoger op de agenda zou moeten staan. Hier ligt een belangrijk verbeterpunt.

De respondenten zijn minder positief over de sfeer in de organisatie (55% is positief). Ook de 'waardering voor extra inzet' en 'het gestimuleerd worden om nieuwe ideeën in te brengen' liggen rond de 60%, waarmee twee van de vijf indicatoren van sociale veiligheid maar net een voldoende scoren.

Een belangrijke conclusie wat betreft de cultuur binnen de ambtelijke organisatie is dat de uitkomst bij de vragen over 'het aanpakken van ongewenst gedrag', 'openlijk fouten kunnen bespreken' en 'het elkaar aanspreken op gedrag' een zorgelijke score laat zien. Dit zijn namelijk wel drie belangrijke indicatoren van sociale (on)veiligheid.

We constateren dat 24% (twintig van de 80 respondenten) te maken heeft gehad met enige vorm van ongewenst gedrag binnen de organisatie. Dit is gezien de organisatiegrootte van de gemeente Simpelveld een duidelijk aandachtspunt. In de toelichting bij deze vraag verwijzen respondenten naar gebeurtenissen waarbij leidinggevend en/of coördinatoren en de gemeentesecretaris is betrokken. Eén respondent geeft aan dat het een gebeurtenis betreft waarbij de waarnemend burgemeester was betrokken.

Voor wat betreft de gebeurtenissen met betrekking tot sociale veiligheid geeft 17% van de respondenten aan (af en toe/vaak) te maken te hebben gehad met intimidatie, 16% slachtoffer te zijn geweest van manipulatie en machtsmisbruik, geeft 11% aan weleens gepest of getreiterd te zijn geweest en heeft 6% van de respondenten te maken gehad met agressie en geweld.

Op basis van de uitkomsten van de enquête kunnen we constateren dat, in relatie tot de definitie van sociale veiligheid (onder andere de mate waarin medewerkers elkaar om hulp en feedback vragen, fouten toegeven en bespreekbaar durven maken van zorgen en bedenkingen en contact leggen over de grenzen van het team heen) er wel opnieuw aandacht zal moeten worden besteed aan de aspecten die bijdragen aan de sociale onveiligheid in de organisatie en de leidinggevend die daarin faciliterend moeten zijn.

4.2 De toedracht, de breedte en de oorzaken

4.2.1 Historisch perspectief

Zoals gezegd in de aanleiding heeft een substantieel aantal medewerkers zich gemeld bij de vertrouwenspersoon en bij de waarnemend burgemeester. Wat ons opvalt in alle gesprekken die we hebben gevoerd is dat wordt aangegeven dat er een groot verschil is tussen de stijl en aanpak van de vorige burgemeester en de huidige waarnemend burgemeester. Dit is een verschil van dag en nacht. Met de komst van de waarnemend burgemeester lijkt het alsof de deksel van de pan is gegaan en allerlei mensen, (vanaf het begin van zijn aanstelling november 2021), zich bij hem hebben gemeld met voorbeelden van sociale (on) veiligheid. Al deze voorbeelden hadden, aldus de waarnemende burgemeester, betrekking op de stijl en de werkwijze van de gemeentesecretaris.

Al snel daarna kwamen er ook signalen van de externe vertrouwenspersoon. Deze zijn besproken met de waarnemend burgemeester en de wethouder Personeel en Organisatie en naast elkaar gelegd. Hieruit kwam eenzelfde beeld naar voren: de werkwijze van de gemeentesecretaris werd gekenschetst als overmatige controle, intimiderend, afstraffen van fouten, manipulatief, detailmanagement, et cetera.

Dit zorgelijke beeld werd gedeeld met de overige wethouders en het managementteam. Daar kwam een unaniem beeld van verbazing naar voren, ze herkenden zich niet in het beeld dat over de werkwijze van de gemeentesecretaris naar voren kwam. Er was wel herkenning in haar managementstijl qua gedetailleerdheid, strengheid, juridische aanpak en volhardende stijl en die stijl is ook wel eerder met haar besproken. Volgens de wethouders en het managementteam had deze stijl ook een functie zoals beschreven in de bedrijfsfilosofie van Simpelveld 2.0, waarbij er een meer zakelijkere werkwijze nodig was om als organisatie professioneler te kunnen (gaan) acteren.

De gemeenteraad heeft vragen (mei 2022) gesteld over de oorzaak van de vele personeelsmutaties, signalen van sociale onveiligheid, intimiderend personeelsbeleid, werkdruk en machtsmisbruik op de werkvloer. In het antwoord van het college op de raadsbrief is worden verklaringen gegeven vanuit de bedrijfsvoering en er wordt ook verantwoordelijkheid gelegd bij de werknemer. Er wordt verwezen naar het resultaat uit de risico-inventarisatie en -evaluatierapportage van december 2021, waaruit 91% van de medewerkers tevreden zou zijn. In datzelfde rapport wordt overigens ook genoemd dat er serieuze aandachtspunten liggen op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting (onder andere ongewenst gedrag van derden of collega's).

Het valt ons op dat er in de brief niet wordt getwijfeld aan de eigen observaties; "Juist doordat de gemeente Simpelveld een kleine en overzichtelijke organisatie is met genoemde korte lijnen en informele sfeer, is het college in staat om eigen waarneming en in dialoog met onze medewerkers, een goed beeld te krijgen over wat er leeft en speelt in de organisatie. Onze conclusie is dan ook dat overall sprake is van een gezonde en goede werksfeer". We vinden dat uit deze reactie minder prominent naar voren komt dat het college zich afvraagt of ze de juiste reflectie mechanismen hebben of aangeven dat ze beter willen onderzoeken wat er nu eigenlijk aan de hand is. Er wordt uitgegaan van een adequate organisatiefilosofie waarbij een zakelijke werkhouding en eigen verantwoordelijkheid noodzakelijk is, met wellicht minder oog voor de onderstroom.

Overigens hebben de onderzoekers voldoende beleid aangetroffen op het thema sociale veiligheid. Daarnaast is er voldoende aandacht voor de ervaring van werkdruk van medewerkers dat als belangrijk onderwerp naar voren kwam uit de laatste risico-inventarisatie en -evaluatie.

4.2.2 De toedracht en de breedte van de signalen van sociale (on)veiligheid

Uit ons onderzoek komt een ambivalent beeld naar voren. Aan de ene kant worden we geconfronteerd met meerdere signalen van sociale onveiligheid en aan de andere kant wordt er door een meerderheid van de respondenten aangegeven dat ze positief zijn over de organisatie, de cultuur en de collega's en zich niet herkennen in beelden van sociale onveiligheid. Enkele medewerkers en leidinggevendenden hebben de onderzoekers proactief willen wijzen op de prettige werkomgeving binnen de gemeente Simpelveld. Echter geven ook veel respondenten aan dat er de laatste jaren veel veranderd is; collega's worden afgerekend op fouten en er is minder begrip voor elkaar. Er is sprake van een steeds zakelijkere sfeer binnen de organisatie. Medewerkers en leidinggevendenden krijgen het steeds drukker vanwege de detaillistische werkwijze, met meer uitval en vertrek van collega's tot gevolg.

In de gesprekken hebben we regelmatig gehoord dat mensen op hun hoede zijn, dat ze ervaring hebben met het aangesproken worden op fouten en dat dit niet altijd op een vriendelijke manier gaat. De gemeentesecretaris speelt een rol in het aanspreken van mensen en doet dat op een zakelijke, niet mis te verstane manier. Meerdere respondenten geven aan dat ze gericht is op de details en geen ruimte biedt om fouten te mogen maken. Deze signalen gaan nauwelijks over direct leidinggevendenden of de overige Mt-leden.

In het onderzoek hebben we een bevestiging gekregen van de signalen van sociale onveiligheid die in eerste instantie door de vertrouwenspersoon en de waarnemend burgemeester afgegeven zijn. Bij deze signalen speelt de gemeentesecretaris een evidente rol. Haar stijl en werkwijze maken dat de respondenten die wij spraken zich onveilig hebben gevoeld en ook aanvaringen hebben gehad met de gemeentesecretaris. We concluderen op basis van de uitkomsten uit de enquête en de interviews dat er stevige stappen moeten worden gezet in de verbetering van de cultuur in de gemeente Simpelveld.

4.3 De aanpak en stijl van het traject van organisatieoptimalisatie

Vanuit de respondenten wordt er duidelijk een relatie gelegd tussen de organisatieoptimalisatie en het feit dat de meer zakelijke benadering tot sociale onveiligheid heeft geleid. Er zijn ons inziens meer oorzaken dan alleen de ingezette bedrijfsfilosofie en de meer zakelijke wijze van werken. Simpelveld 2.0 is namelijk al lang geleden (2010) gestart en in 2012 bekrachtigd met alleszins redelijke en logische uitgangspunten voor cultuuraspecten: 'omgaan met een veranderde omgeving; kansen zien en gebruiken; vraaggerichte dienstverlenende werkhouding intern en extern; duidelijke afspraken en daar ook naar handelen'. Mits op een juiste manier uitgevoerd zijn deze uitgangspunten in principe geen reden tot een sociaal onveilig werkklimaat.

Wij zijn dan ook van mening dat de invulling van deze aspecten in de werkwijze van de voormalige burgemeester, het college en de gemeentesecretaris wellicht heeft bijgedragen aan een gevoel van sociale onveiligheid en dat dat jaren heeft kunnen voortduren. Misschien was dit in het begin sluimerend omdat er ook een veranderingsproces op gang kwam, maar later is deze onderstroom steeds meer gaan groeien tot de komst van een relatief onafhankelijke buitenstaander (de waarnemend burgemeester). Wij vragen ons af of er in afgelopen tien jaar sprake is geweest van adequaat handelen van management; is er geluisterd naar signalen vanaf de werkvloer? Is het management in staat geweest tot zelfreflectie? Waar kijk je naar om te weten dat de sociale veiligheid in orde is? Is er voldoende aandacht geweest voor ontwikkeling, waardering, het stimuleren van nieuwe ideeën en voor fouten durven maken? We kunnen niet terugkijken in de tijd maar uit de kenmerken die de organisatie nu laat zien maken we op dat deze aspecten onvoldoende aan bod zijn geweest, het te lang heeft voortgeduurd en dat we zien dat er daardoor sprake is van kenmerken van een verwaarloosde organisatie. Doordat bovengenoemde zaken (ontwikkeling, waardering en stimuleren van nieuwe ideeën etc.) onvoldoende aandacht hebben gehad, raken de 'reserves' op en wordt de organisatie kwetsbaar. Het is dan mogelijk dat bepaalde signalen niet zichtbaar zijn en niet worden erkend als een belangrijke signaal waar iets mee gedaan moet worden. Dat verklaart ook dat sociale onveiligheid lang kan doorgaan, signalen worden in feite niet herkend als signalen van waar op gereageerd moet worden. Dit is overigens vaak een onbewuste ontwikkeling, wat kan worden voorkomen door goede reflectiemechanismen in te bouwen.

4.4 Onze visie op het systeem

Wat evident is, is dat er een andere wind is gaan waaien met het vertrek van de vorige burgemeester en met de komst van de huidige waarnemend burgemeester. Uit alle gesprekken en documenten komt een beeld naar voren van een stevige grip van de vorige burgemeester op de organisatie en in het college. Dit alles onder de noemer Simpelveld 2.0. De gemeentesecretaris heeft een prominente rol gespeeld in de uitwerking hiervan. De driehoek werd compleet door het managementteam dat het beleid uitvoerde.

Wat ons als onderzoekers opvalt, is dat er duidelijk twee kampen zijn in de organisatie. Er zijn signalen van sociale onveiligheid waarvan de meeste gaan over de werkwijze van de gemeentesecretaris. Daarnaast zijn er medewerkers die zich openlijk verzetten tegen het idee dat er sprake zou zijn van een angstcultuur. Wat verder opvalt, is dat vanaf het allereerste moment dat de waarnemend burgemeester aantrad, er mensen opstonden en zich toen wel durfden uit te spreken over gebeurtenissen van sociale onveiligheid. Deze gebeurtenissen waren niet eerder naar voren gekomen en werden als 'donderslag bij heldere hemel' aangeduid, zoals een van de wethouders het formuleerde.

Een ander aandachtspunt is dat de driehoek burgemeester-gemeentesecretaris-griffier nu geen geoliede machine is. Zowel de waarnemend burgemeester als de griffier lopen nu tegen de werkwijze van de gemeentesecretaris aan, en dat is verstorend voor niet alleen de relatie met de Raad maar ook verstorend voor het functioneren van de ambtenaren organisatie. De driehoek heeft een belangrijke rol zowel richting de politieke macht en invloed als de uitvoerende macht.

Het gevolg van de manier waarop de gemeente Simpelveld jaren heeft gefunctioneerd, is dat er vaste patronen zijn gesleten in de communicatie tussen de verschillende spelers. De sociale rollen vullen elkaar (niet altijd adequaat) aan¹ en leveren in de communicatie vaste patronen op en houden elkaar in stand. Het kenmerkende van dit mechanisme is dat de betreffende personen zich niet (meer) bewust zijn van de wijze waarop zij onderling communiceren en de ander als het ware 'gevangen' houden in een (negatief) emotioneel spel en hiermee gezond en adequaat gedrag vermijden. Als er dan een nieuwe speler op het toneel verschijnt, wordt iets opengebroken, maar er zijn ook hele sterke (onbewuste) krachten die de nieuwkomers 'terugduwen' in het bestaande systeem en communicatiepatroon. Wellicht is dat ook een verklaring voor het feit dat de waarnemend burgemeester in eerste instantie geen gehoor kreeg (en geen erkenning) bij de wethouders en het managementteam over de signalen die bij hem binnen waren gekomen.

Doorbreken van dit systeem kan alleen als men zich eerst bewust wordt hoe het werkt en begrijpt dat er bepaalde gedragingen moeten veranderen. De manier waarop dit kan gebeuren is als men de verantwoordelijkheid neemt voor het eigen gedrag en de eigen communicatie en bereid is om dit te veranderen en te willen leren van en te reflecteren op de impact van het eigen gedrag voor de organisatie.

Tot slot is het belangrijk om op te merken dat er ons inziens geen sprake is van een angstcultuur.

'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'.

We hebben dat niet aangetroffen. Wat we constateren is dat de sociale veiligheid in het geding is (geweest) en dat uit het onderzoek een aantal belangrijke verbeterpunten naar voren zijn gekomen als het gaat om sociale veiligheid; meer ruimte voor fouten kunnen maken en fouten kunnen bespreken, elkaar aanspreken op ongewenst gedrag en het aanpakken van ongewenst gedrag. Ook zullen alle leidinggevendenden zich bewust moeten zijn dat zij een belangrijke rol spelen door voorbeeld gedrag te laten zien, inbreng van iedere medewerker stimuleren en open staan voor nieuwe ideeën.

¹ Dramadriehoek van Stephen Karpman.

HOOFDSTUK 5.

Aanbevelingen

Zorg voor een nieuw meerjaren koersplan voor de gemeente Simpelveld met daaraan gekoppeld een nieuwe bedrijfsfilosofie en manier van (samen)werken

Dit is het strategische niveau, gericht op de inrichting van een meerjarenstrategie, de daarvan afgeleide doelstellingen, de besturing en organisatie-inrichting. Bepaal de daarbij horende leiderschapsopgave en competenties, samenwerking en gedrag.

Er moet een integrale verbinding komen tussen de koers van de gemeente, de bedrijfsfilosofie en vertaling naar resultaatverplichtingen, ook op het niveau van leiderschap en gedrag.

Een manier om de gedragscomponent uit te werken, is door middel van persona's; wat moeten medewerkers kunnen laten zien? De leiderschapsopgave wordt vertaald naar een profiel en verankerd in het performancesysteem. De samenwerking is frequent onderwerp van werkoverleg door middel van de dialoog (Bewustwording-Begrijpen-Willen en Doen).

De inrichting van een reflectiemechanisme

De vertaling van de strategie wordt gedaan in beleid, procedures, regelingen, afspraken, rollen, protocollen, et cetera. Alle rollen en stappen rondom sociale veiligheid moeten (opnieuw) worden belegd of bekrachtigd (HR, leidinggevende, vertrouwenspersoon, OR, et cetera). Nu is dat nog onvoldoende geïmplementeerd en geborgd. Regie en eigenaarschap op het thema sociale veiligheid moet worden belegd op collegeniveau, bij de portefeuillehouder sociale veiligheid. In het dagelijkse reilen en zeilen van de organisatie zou het beleid een meer centrale plek moeten krijgen met mandaat om te sturen op naleving en monitoren.

Zorg dat er preventief een nieuwe manier van monitoren wordt geïntroduceerd op de vijf indicatoren van psychologische veiligheid, namelijk inclusie, delen (samenwerking), innovatie, leren en motivatie.

Richt een laagdrempelig en neutrale 'loketfunctie' in met de juiste expertise (mediation, coach, biastraining, communicatietraining, et cetera) die nodig is om zo adequaat mogelijk te behandelen op signalen van sociale onveiligheid.

Acties op korte termijn

- Eenduidig communicatieplan over de uitkomsten van het rapport en de aanbevelingen die worden overgenomen,
- Zorg voor duidelijkheid rondom de waarnemingssituatie van de burgemeester,
- Begeleiding van het college, de driehoek burgemeester-(waarnemend)gemeentesecretaris en de griffier en het managementteam,
- Zorg voor de begeleiding van de mensen die aan hebben gegeven dat ze gebeurtenissen van sociale onveiligheid hebben meegemaakt,
- Herijken van het proces rondom sociale veiligheid en zorg voor adequate reflectiemechanisme op het proces,
- Richt een laagdrempelige en neutrale 'loketfunctie' in met de juiste expertise (mediation, hr of coach) dat maakt dat een melding niet hoeft te escaleren.

Bijlage 1 Protocol

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 cultuuronderzoek bij organisaties.

1. De informatie die aan Berenschot wordt verstrekt middels vragenlijsten, 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. In de rapportage van het Berenschotonderzoek zullen geen personen worden genoemd. Dit geldt ook voor andere mededelingen van Berenschot naar buiten (bijvoorbeeld in toelichtingen op het onderzoek of tijdens de interviews).
3. Van de interviews die Berenschot afneemt, worden gespreksverslagen gemaakt.
4. 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.
5. 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.
6. Het definitieve gespreksverslag wordt niet als bijlage opgenomen in het rapport. Ook wordt het verslag niet aan de opdrachtgever en derden verstrekt.
7. Na afloop van het onderzoek worden 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.

Dit protocol wordt aan de gesprekspartners ter beschikking gesteld voordat het interview plaatsvindt.

Bijlage 2 Toetsingskader

In dit toetsingskader definiëren wij de meest belangrijke in het onderzoek gehanteerde begrippen. Hierbij baseren wij ons op bestaande documenten van Ksyos, onze eigen definities en ervaringsgegevens en wetenschappelijke bronnen.

Sociale veiligheid

Voor sociale veiligheid hanteren we doorgaans de volgende definitie:

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 een sociaal onveilig klimaat gebeurt het voorgenomde minder of helemaal niet en ligt organizational silence op de loer. Medewerkers kiezen er dan voor hun mening en bedenkingen voor zich te houden uit angst voor repercussies, hetgeen leren en prestatieverbetering in de weg staat.

Voorbeelden van sociale onveiligheid zijn angst om je uit te spreken, buitengesloten worden, roddelen en pestgedrag, willekeur in HR-toepassingen (de ene medewerker krijgt wel een beloning en de ander niet). Een meer ernstig voorbeeld van sociale veiligheid is grensoverschrijdend gedrag, zoals machtsmisbruik, intimidatie, pesten en treiteren, agressie en geweld, chantage.

Vormen van sociale onveiligheid

Angstcultuur

Onder een angstcultuur verstaan wij een cultuur waarin men onveiligheidsgevoelens heeft. Een angstcultuur is een organisatiedisfunctie waarbij collectieve, belemmerende angst prominent aanwezig is en stelselmatig wordt ingezet om loyaliteit, gehoorzaamheid en inzet bij medewerkers af te dwingen. Er is hier sprake van een cultuur en niet enkel sprake van een tendens. Voor de definitie van angstcultuur moet er sprake zijn van stelselmatig dezelfde gedragspatronen en denkwijzen gebruiken. Bij een organisatie waarbij sprake is van een angstcultuur, spreken medewerkers elkaar ook aan, en kan er zelfs uitsluiting zijn wanneer iemand zich niet gedraagt volgens die ontstane cultuur.

Grensoverschrijdend gedrag

Voor grensoverschrijdend gedrag hanteren we doorgaans 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 lastigvallen, 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

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.

Bijlage 3 Vragenlijst

Vragenlijst cultuuronderzoek gemeente Simpelveld

1. Organisatiecultuur

Onderstaande vragen gaan over de cultuur en sociale veiligheid binnen de ambtelijke organisatie van de gemeente Simpelveld. Bij deze vragen gaat het dus steeds om uw ervaring van de cultuur binnen de organisatie als geheel. Ervaring van de cultuur is persoonlijk en er zijn geen goede of slechte antwoorden. Wilt u uw antwoord aangeven op een schaal van 1 t/m 5 (1 = helemaal oneens, 5 = helemaal eens).

Deze vragen hebben betrekken op de hele organisatie van de gemeente Simpelveld

1. Binnen onze organisatie behandelen wij elkaar eerlijk en met respect.
2. Binnen onze organisatie is er onderling vertrouwen.
3. Binnen onze organisatie wordt grensoverschrijdend gedrag aangepakt of bestraft.
4. Ik heb de indruk dat mensen die gedragsnormen overtreden daar geen consequenties van ondervinden.
5. Binnen onze organisatie worden gemaakte fouten openlijk toegegeven en besproken.
6. Binnen onze organisatie spreken medewerkers elkaar op gedrag aan.
7. Binnen onze organisatie zijn problemen en conflicten bespreekbaar.
8. Onze ambtelijke organisatie geeft mij een gevoel van veiligheid.
9. In onze organisatie mag je fouten maken.
10. Over het algemeen zijn taken en verantwoordelijkheden zijn duidelijk.
11. Ik weet precies wie ik waarvoor moet hebben.
12. Alles overwegend ben ik tevreden over de samenwerking binnen onze organisatie.
13. Alles overwegend ben ik tevreden over de cultuur binnen onze organisatie.

Open vragen; deze kunt u invullen met eigen woorden

14. Wat vindt u positief aan de cultuur van onze organisatie?.....
15. Wat kan beter met betrekking tot de cultuur bij de ambtelijke organisatie?.....

2. Werkbeleving en sfeer in het team

Onderstaande vragen gaan over uw beleving van uw werk bij de organisatie van de gemeente Simpelveld. Wilt u uw antwoord aangeven op een schaal van 1 t/m 5 (1 = helemaal oneens, 5 = helemaal eens).

16. Ik ben er trots op te kunnen vertellen dat ik bij de gemeente Simpelveld werk.
17. Ik voel me betrokken bij het reilen en zeilen van de ambtelijke organisatie.
18. Ik ga met plezier naar mijn werk
19. Ik word gestimuleerd om met nieuwe ideeën te komen ten behoeve van het werk.
20. Ik krijg waardering voor extra inzet.
21. Ik heb het gevoel dat iedereen zich vrijelijk kan uitspreken binnen mijn team
22. Er heerst een positieve sfeer binnen de organisatie.
23. Er heerst een positieve sfeer binnen mijn team
24. Als ik mijn mond open doe in het team wordt dat gewaardeerd door anderen.

3. Uw direct leidinggevende

Onderstaande vragen gaan over hoe u denkt over uw direct leidinggevende. Indien u net een nieuwe leidinggevende heeft en geen goed beeld heeft, beantwoord dan de vragen over uw vorige leidinggevende (binnen de ambtelijke organisatie). Uw beeld van uw leidinggevende is persoonlijk en er zijn geen goede of foute antwoorden. Wilt u uw antwoord aangeven op een schaal van 1 t/m 5 (1 = helemaal oneens, 5 = helemaal eens).

25. Mijn leidinggevende is te vertrouwen.
26. Mijn leidinggevende is beschikbaar als ik hem of haar nodig heb.
27. Mijn leidinggevende laat zien dat hij of zij mij vertrouwt.
28. Mijn leidinggevende laat voorbeeldgedrag zien.
29. Mijn leidinggevende luistert naar wat ik te zeggen heb en doet daar waar mogelijk ook iets mee.
30. Ik word gestimuleerd om met nieuwe ideeën te komen ten behoeve van het werk.
31. Ik krijg waardering voor extra inzet.
32. Mijn leidinggevende stimuleert een gevoel van veiligheid.
33. Mijn leidinggevende behandelt mij eerlijk en met respect.
34. Als ik mijn mond open doe in de groep wordt dat gewaardeerd door mijn leidinggevende.
35. Alles overwegend ben ik tevreden over mijn leidinggevende.

4. Management team (alleen in te vullen als een managementteamlid niet u direct leidinggevende is)

Onderstaande vragen gaan over hoe u denkt over het bestuur van de ambtelijke organisatie als geheel. Uw beeld van het bestuur is persoonlijk en er zijn geen goede of slechte antwoorden. Wilt u uw antwoord aangeven op een schaal van 1 t/m 5 (1 = helemaal oneens, 5 = helemaal eens).

36. Het managementteam is te vertrouwen.
37. Het managementteam laat zien dat het mij vertrouwt.
38. Het managementteam laat voorbeeldgedrag zien.
39. Het managementteam stimuleert een gevoel van veiligheid in onze organisatie.
40. Het managementteam behandelt mij eerlijk en met respect.
41. Alles overwegend ben ik tevreden over het managementteam

5. (Eventueel) ongewenst gedrag

Onderstaande vragen gaan over eventueel ongewenst gedrag tussen collega's en/of leidinggevenden binnen de ambtelijke organisatie van de gemeente Simpelveld.

- a. Bent u het afgelopen jaar zelf slachtoffer geweest van de volgende incidenten op het gebied van ongewenst gedrag binnen de ambtelijke organisatie?
 - i. Intimidatie [niet, af en toe, vaak] Open opmerkingen veld; wilt u daar eventueel iets over kwijt?
 - ii. Manipulatie en machtsmisbruik [niet, af en toe, vaak] Open opmerkingen veld; wilt u daar eventueel iets over kwijt?
 - iii. Pesten en treiteren [niet, af en toe, vaak] Open opmerkingen veld; wilt u daar eventueel iets over kwijt?
 - iv. Agressie en Geweld [niet, af en toe, vaak] Open opmerkingen veld; wilt u daar eventueel iets over kwijt?
 - v. Overig, namelijk [open veld] + [niet, af en toe, vaak] Open opmerkingen veld; wilt u daar eventueel iets over kwijt?



‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG’

Wij zien een Nederland dat altijd in ontwikkeling is. Zowel sociaal als organisatorisch verandert er veel. Al meer dan 80 jaar volgen wij deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. Daarbij staan we voor duurzaam advies en de implementatie hiervan. Altijd gericht op vooruitgang én echt iets kunnen betekenen voor mensen, organisaties en de maatschappij.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. In ons advies zijn we hard op de inhoud, maar houden rekening met de menselijke maat. Onze adviseurs doen er alles aan om complexe vraagstukken om te zetten naar praktische oplossingen waar u iets mee kan. Wij geven advies en bieden digitale oplossingen waarbij we ons focussen op:

- Toekomst van werk en organisatie
- Energietransitie
- Transformatie van zorg
- Transformatie van openbaar bestuur

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT

Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT

030 2 916 916