Sociale Veiligheid bij de Gemeente Zutphen

BEZEMER & SCHUBAD
Advies Onderzoek Training

Inleiding: wat is sociale veiligheid?

In sociaal en psychologisch veilig werkklimaat:

- Voelt men zich vrij een mening te uiten zonder angst voor pesten, discriminatie, agressie, geweld of (seksuele) intimidatie.
- Kan men zich ontwikkelen.
- Kan men zichzelf zijn.
- Kan men presteren en opgaan in het werk.
- Kan men er ook zijn voor ánderen.
- Ervaart men geen onnodige of vermijdbare stress.

De Gemeente Zutphen wilde inzicht in sociale veiligheid en omgangsvormen

A. Anoniem vragenlijstonderzoek onder alle medewerkers, raadsleden en wethouders

B. Kwalitatief onderzoek aan de hand van semi-gestructureerde interviews met fractievoorzitters, wethouders en een selectie van ambtenaren

- In hoeverre ervaren medewerkers, fractievoorzitters en bestuurders sociale (on)veiligheid en/of ongewenst gedrag?
- Hoe ervaart men de onderlinge omgangsvormen?
- Hoe geven we richting aan mogelijke verbetermaatregelen?

Het vragenlijstonderzoek is voldoende representatief

Categorie	Response %
College of Griffie	85%
Raad of forum	57%
Domein B&D	72%
Domein R&E	32%
Sociaal Domein	57%
Totaal	**53%**

Interviews verrijken het beeld en geven kleur aan conclusies

29

Ambtenaren, fractievoorzitters en wethouders gaven een persoonlijk interview

(wij streven geen representatieve steekproef na bij interviews)

Gemiddeld voelen vragenlijst respondenten zich goed binnen de Gemeente Zutphen

7,2

Gemiddelde score
“Welk cijfer geef je de manier waarop collega’s met elkaar omgaan?”

7,3

Gemiddelde score
“Ik voel me veilig tijdens mijn activiteiten voor de Gemeente Zutphen”

Interviews geven geen aanleiding tot urgente zorg over algehele onveiligheid

- Nagenoeg alle geïnterviewden verklaren zich **nooit sociaal onveilig** te hebben gevoeld, en men voelt zich ook **psychologisch veilig** (kan zichzelf zijn).
- De geïnterviewden vinden dit onderzoek belangrijk, maar zien nu geen urgente aanleiding: er is **geen sprake van een angstcultuur.**
- Geïnterviewden denken dat de sociale veiligheid in Zutphen **goed te vergelijken** is met andere middelgrote gemeenten.

Uit de vragenlijst blijken wel uitdagingen op deelaspecten van sociale veiligheid

- “Men houdt zich hier aan ‘afspraak is afspraak’”: 27% (helemaal) eens binnen de domeinen, 22% onder raad, college en griffie.
- “Er zijn informele netwerken waardoor ik mij onzeker voel over wat wel en niet bespreekbaar is”: 33% (helemaal) eens binnen de domeinen, 44% onder raad, college en griffie.
- 47% van de respondenten uit raad en forum vindt dat men in de raad niet respectvol met elkaar omgaat.

Ook uit interviews blijkt dat er op deelaspecten onnodige stress bestaat

Het werk is soms onrustig en stressvol. Als oorzaken worden genoemd:

- Incompetent / wisselend leiderschap
- Onheldere functiebeschrijvingen en onscherpe verhoudingen tussen raad, college en ambtenaren
- Onheldere visie en strategische koers.

Men begrijpt de dynamiek inherent aan de lokale democratie. Maar de onrust vraagt in Zutphen meer acceptatievermogen van het ambtelijk apparaat dan verwacht kan worden.

Uit de vragenlijst blijkt een zwakke aanspreekcultuur

- Om ongewenst gedrag te minimaliseren en goede omgangsvormen te waarborgen moeten medewerkers elkaar aanspreken. Op dit vlak liggen nog kansen voor verbetering bij de Gemeente Zutphen.

- Slechts een zeer kleine minderheid van respondenten voert 6 keer of vaker formele of informele feedbackgesprekken.

- Liefst 33% van respondenten binnen de domeinen hebben hun leidinggevende nooit feedback gegeven op gedrag op houding. Feedback is iets frequenter binnen College, griffie en raad.

Het beeld van een tekort schietende aanspreekcultuur wordt anekdotisch bevestigd

- Ook in de **open vragen** kwam herhaald naar boven dat de **aanspreekcultuur versterkt** dient te worden.

- Zowel ambtenaren als de niet-ambtenaren signaleren in **interviews** dat er in Zutphen niet of nauwelijks sprake is van een **professionele aanspreekcultuur**.

Ongewenst gedrag komt voor, discriminatie wordt nauwelijks gerapporteerd

- Hoewel het totaalbeeld positief is, worden vormen van ongewenst gedrag door 45% van respondenten ervaren.
- De top 5 van ervaren vormen van ongewenst gedrag onder vragenlijst respondenten valt onder de noemer ‘pesten’, bijvoorbeeld niet serieus genomen worden, roddelen, en niet-seksuele intimidatie.
- Discriminatie wordt relatief zeer weinig gerapporteerd in de vragenlijst.
- In de interviews wordt ongewenst gedrag niet of nauwelijks gerapporteerd. De onderzoekers wijten dit aan de verschillende doelgroepen van de twee deelonderzoeken.

Het is uitdagend om ongewenst gedrag te bespreken met de bron

- Een derde van respondenten uit de domeinen die ongewenst gedrag meemaakten sprak de bron van ongewenst gedrag niet aan.

- Deze respondenten ervaren een tekort aan sociale veiligheid op het werk. Zo was 33% van deze subgroep bang voor negatieve lange-termijn gevolgen van het aanspreken.

- Aanspreken is nog niet voldoende effectief: in 40% van de gevallen waarin een respondent uit de domeinen de bron wel aansprak, bleef het gedrag hetzelfde of werd het erger.

Het is soms uitdagend om ongewenst gedrag te bespreken met de leidinggevende

- Van de respondenten die grensoverschrijdend gedrag hebben ervaren binnen de domeinen heeft 48% dit niet besproken met de leidinggevende

- Uit redenen voor het niet bespreken lezen wij een (wellicht misplaatst) gevoel in de trant van ‘het moet wel heel erg zijn, wil ik het met mijn leidinggevende bespreken’.

- In interviews worden enkele voorbeelden genoemd van het met succes aanspreken.

Uit de vragenlijst blijkt dat leidinggevenden meer voorbeeldgedrag en waardering kunnen tonen

De rol van leidinggevenden wordt herhaald genoemd in antwoorden op de open vragen, bijvoorbeeld:

- Het verbeteren van voorbeeldgedrag door leidinggevenden.
- Meer waardering en oprecht vertrouwen vanuit leidinggevenden.
- Het verhogen van de toegankelijkheid van leiders en het verminderen van verloop in leiderschap.

Interviews tonen een meer gemengd beeld over leidinggevenden

- De interviews laten een veel positiever beeld over leidinggevenden zien. Mogelijk omdat veel van de geïnterviewde ambtenaren zelf leidinggevende zijn of daar dicht in de buurt werken.

- Ook in de interviews blijken ambtenaren meer waardering te willen, zowel van hun leidinggevenden als vanuit de gemeenteraad en het college.

- Ook uitte men in interviews behoefte aan meer zichtbare en toegankelijke leiders.

Gemengde beelden over sociale veiligheid bij fractievoorzitters en wethouders

- Geen hard referentiekader, Arbowet niet van toepassing.

- Het gaat er stevig aan toe in de raad, maar in de politiek moet je tegen een stootje kunnen.

  “Wij hebben een lieve raad.”

- In Zutphen bestaat er een cultuur in de raad van elkaar iets gunnen / van misgunnen.

- Onzekerheid en ook wel onveiligheid als gevolg van niet altijd scherpe verhoudingen tussen raad, college en ambtenaren.

Conclusies

- De meerderheid van de geënquêteerde en geïnterviewde personen geven de sociale veiligheid een ruime voldoende.

- Wij stellen geen organisatiebrede angstcultuur vast. Wij kunnen geen uitspraken doen op micro-niveau.

- Wel zijn er aandachtspunten op het terrein van sociale veiligheid:
  - Een professionele aanspreekcultuur wordt gemist

  - Een deel van de ambtenaren ervaart stresserende werkdruk door gebrek aan koers en soms gebrek aan adequaat management.

  - Ambtenaren, raads- en forumleden en leden van het College gaan over het algemeen veilig met elkaar om, maar er zijn signalen van onzekerheid door rolonduidelijkheid en rolvermenging, angst voor onterechte meldingen, en onnodige animositeit tussen deze gremia.

Aanbevelingen

- Werk aan een professionele aanspreek- en feedbackcultuur. Bevorder zowel de formele, vast ingeroosterde feedbackgesprekken maar zeker ook de informele en ad hoc gesprekken.

- Ga door op de reeds ingeslagen weg om de stabiliteit, voorspelbaarheid en managerial kwaliteit van de organisatie te versterken om zo stresserende werkdruk terug te dringen.

- Schep helderheid over taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en onderlinge verhoudingen van de belangrijkste actoren in de gemeente: gemeenteraad, College en ambtelijke organisatie.

Vragen - Opmerkingen

BEZEMER & SCHUBAD
Advies Onderzoek Training

Aanpak Project Omgaan met elkaar

Beeldvormende vergadering 7 maart 2024

Presentatie Omgaan met elkaar

Reactie op het onderzoek

Aan de slag met de vier aanbevelingen

Organisatie project Omgaan met elkaar

Vervolg

Resultaten onderzoek Sociale veiligheid gemeente Zutphen

- Blij met het overall resultaat, tegelijkertijd is elk incident er 1 teveel
- Aandacht voor omgangsvormen én incidenten:

  - individueel en teamverband (raad en organisatie)

  - regelingen en werkafspraken raad-college-organisatie

Aan de slag met de aanbevelingen

Aanbeveling 1: Werk aan een professionele aanspreek- en feedbackcultuur.

- Gesprekken en workshops integriteit en organisatiecultuur organiseren (organisatie en raad)
- Jaarlijks reflectiegesprekken burgemeester met leden college en raad
- Samenwerking raad-college-organisatie agenderen in driehoek
- Jaarlijks gesprekken fractievoorzitters met directeuren en tweejaarlijks raad – organisatie
- (organisatie) De trainingen 'Het goede gesprek' voortzetten
- (organisatie) Vertrouwenspersonen meer bekendheid geven

Aanbeveling 2: Ga door op de reeds ingeslagen weg: koersvast en borgen kwaliteit van sturing

- De evaluatie van de huidige gedragscodes afronden

- Signalen van ongewenst gedrag (in- en extern) snel oppakken door een heldere meldingenstructuur

- Sturingsinstrumenten doorontwikkelen (P&C cyclus, teamplannen en Lange termijn agenda)

- (organisatie) Focus op de organisatieontwikkeling

Aanbeveling 3: Wees helder over taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en onderlinge verhoudingen raad-college-organisatie

- Sturingsfilosofie opstellen

- Afspraken maken over rollen, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en werkwijze raad-college-organisatie

- Oefenen en evalueren

Aanbeveling 4: Met leidinggevenden werken aan o.a. voorbeeldgedrag, waardering en vertrouwen.

- (organisatie) Onderdeel van het Management Development (MD) traject (start voorjaar 2024)

Organisatie van het project Omgaan met elkaar

Project is onderdeel van programma Doorontwikkeling organisatie

Bestuurlijk opdrachtgever: Wimar Jaeger

Ambtelijk opdrachtgever: Mark Duijtshoff

- Afspraken maken met raad en griffie over vervolg

Vervolgstappen

7 maart	Presentatie raad
7 maart	Rapport openbaar
Maart	Organisatie project
Q2	Trainingen en workshops
	Beleid en gedragscode
Q3	Meldingenstructuur
	Sturingsfilosofie
	Rollen en taken raad-college-organisatie
2025 e.v.	Evaluatie

Tot slot

Veilige werkcultuur en respectvolle omgangsvormen staan voorop.

Hier met elkaar aan werken.



Bedankt voor jullie aandacht.

Naam spreker

Telefoonnummer

Email adres

Zutphen.nl


Zutphen