CRG over
Veiligheid/werkklimaat binnen de gemeentelijke organisatie

26/5/2016
Stellers: Werkgroep Veiligheid

Inleiding

Op 13 juni 2015 startte de CRG een onderzoek naar het werkklimaat onder de medewerkers van de gemeente Hilversum. Aanleiding hiertoe waren signalen die de CRG destijds ontving over een negatief veiligheidsgevoel van medewerkers. Aan de hand van dat verzoek is er een enquête geweest in de zomer van 2015 waarbij een deel van de medewerkers zich heeft uitgesproken over het werkklimaat. De resultaten van deze enquête[1] hebben geleid tot een vervolgonderzoek door de CRG waarbij informatie is opgehaald bij de afdelingen en de teams om een beter beeld te krijgen.

Omdat de directie/het bestuur heeft aangegeven dat het 'zich veilig voelen' op de werkvloer een belangrijk thema is, willen wij – als CRG – in deze notitie uiteenzetten wat onze bevindingen zijn van dit vervolgonderzoek, wat onze mening is en ten slotte welke aanbevelingen wij doen.

Bij deze notitie hoort het stuk van de werkgroep Veilig Vooruit! van 12 mei 2016 waarin gedetailleerd is weergegeven welke informatie is opgehaald bij de afdelingen en teams en op basis waarvan deze notitie tot stand is gekomen.

Als CRG willen we het bestuur en de directie bedanken voor het mogelijk maken van mensen en middelen om het onderzoek uit te voeren.

Doel

Het doel van deze notitie is:

1. Weergeven van de inventarisatie van de bevindingen
2. Mening van de CRG
3. Geven van advies/aanbevelingen
    a. Organisatiebreed
    b. Specifiek per afdeling of soms zelfs per team
    c. Aan medewerkers

[1] De resultaten van deze enquête staan in het verslag 'Onderzoek Werkklimaat medewerkers gemeente Hilversum', d.d. 4 februari 2016.

1. De bevindingen

De werkgroep heeft gesprekken gevoerd met verschillende afdelingen, groepen managers, teamvertegenwoordigers en collega's om een zo breed mogelijke input te krijgen vanuit de organisatie. Daarbij was zij op zoek naar de veiligheidsbeleving zoals die door de medewerkers gevoeld werd. Bij het ophalen van deze input hebben vele teamvertegenwoordigers zich ingezet dit naar boven te halen via afdelings- en of teambijeenkomsten, via een enquête of een uitvraag op een andere manier (persoonlijke gesprekken en/of via mail).

Het document 'Sociale veiligheid in de gemeente Hilversum CRG werkgroep Veilig Vooruit! 12-05-2016' geeft gedetailleerd aan welke informatie is opgehaald er afdeling of per team.
Deze informatie laat zich over het algemeen niet samenvatten. Hieronder is per afdeling gepoogd om kort aan te geven op welk niveau wat speelt. Echter dit mag niet los worden gekoppeld van wat in het hiervoor genoemde document is vastgelegd.

1.1 Feedback van de managers

Wanneer we samenvatten wat we van de managers groep terugkrijgen dan lijken zij zich onderling veilig te voelen. Zij erkennen/ zien ook dat de politieke omgeving een dikke huid vraagt en dat het moeilijk kan zijn om in deze omgeving te opereren. Daarnaast erkennen zij ook dat een veilig werkklimaat nodig is en dat daar meer aandacht voor moet zijn in het gesprek daarover met elkaar en een opvolging geven aan maatregelen en omgangsvormen die daartoe bijdragen. Zowel het management maar ook medewerkers hebben daar een rol in.

1.2 Feedback van de afdeling Beleidsontwikkeling

Bij de afdeling Beleidsontwikkeling speelt vooral het volgende:

- Onduidelijkheden door onvoldoende informatie voorziening

over het eigen takenpakket en vacatures, functies die vervallen, nieuwe collega's en het lang wachten op duidelijkheid over arbeidsvoorwaarden. Er is duidelijk behoefte aan meer informatie hierover.

- Valse verwachtingen van 'boven'

zoals dat er teveel flexibiliteit wordt verwacht en dat men niet kan waarmaken wat er wordt verwacht. Onvoldoende waardering van de kennis en kunde van collega's.

- Onvoldoende rugdekking door leidinggevende naar de politiek en betrokken worden in politieke spelletjes.

1.3 Feedback van de afdeling Beleidsuitvoering

Bij deze afdeling spelen net als bij de afdeling Beleidsontwikkeling onveiligheidsgevoelens in het politieke speelveld. Medewerkers voelen zich in hun vertrouwen geschaad, doordat het mogelijk is dat je van het toneel verdwijnt wanneer je niet 'voldoet'. Het is bij deze afdeling wenselijk dat medewerkers kunnen rekenen op zakelijke bescherming door hun opdrachtgever en/of teammanager ('hitteschild'). Het management erkent dit wel, echter geeft hierin aan dat zij ook wanneer nodig in positie dienen worden gebracht. Het gevoel is aanwezig dat niet open en transparant wordt gecommuniceerd en/of gehandeld.

1.4 Feedback van de afdeling Werk, Inkomen & Zorg

Bij deze afdeling is met alle teamvertegenwoordigers en met enkele andere collega's gesproken. Opvallend in deze afdeling is dat de werkdruk als zeer hoog wordt ervaren (de caseload is enorm verhoogd), dat het management voor veel collega's meer zichtbaar aanwezig mag zijn d.w.z. op de werkvloer. Ook is aangegeven dat er weinig sturing is vanuit het management en dat gedrag dat niet wenselijk is, getolereerd lijkt te worden. Over het algemeen, bij WIZ enorm betrokken collega's die zich goed in hun vel weten. Directe onveiligheidsgevoelens spelen hier niet, wel is aandacht nodig voor eerder genoemde punten. In de gesprekken duidelijk kwam duidelijk naar voren dat medewerkers ook zèlf hun rol en verantwoordelijkheid moeten gaan pakken en zelf gaan acteren in verbeteren van het werkklimaat (geen 'geroddel en achterklap').

1.5 Feedback van de afdeling Openbare Ruimte

Bij deze afdeling speelt vooral dat ze te maken hebben met verschillende teams op verschillende (dis)locaties waardoor de samenhang in de afdeling niet gevoeld wordt. Binnen de teams lijken gevoelens van onveiligheid niet voor te komen maar wordt het gesprek hierover ook niet 'echt' aangegaan. Onderhuids speelt er wel het een en ander. Medewerkers laten zich hierover moeilijk uit. Er wordt wel 'geroddeld' maar te weinig echt 'gepraat' met elkaar.

1.6 Feedback van de afdeling Publiekzaken

Al tijdens het onderzoek bleek dat er binnen deze afdeling verschillende zaken spelen die niet langer onderbelicht konden blijven en daarom is al tijdens het onderzoek gezocht naar oplossingen in samenwerking met de gemeentesecretaris. Resultaten van de gesprekken die zijn gevoerd, moeten nu gaan leiden tot maatregelen voor het verbeteren van het gevoel van veiligheid (en vertrouwen). Het team Streekarchief voelt zich (deels) niet aangehaakt bij de rest van de

organisatie. Het verdient aandacht om een vervolg te geven aan het eerder gestarte samenwerkingstraject binnen dit team.

1.7 Feedback van de afdeling Interne Advisering

Deze afdeling is volop bezig in het opvolging geven aan het verbeteren van een fijn en veilig werkklimaat. Het onderwerp is 'hot' en uitvoerig aan bod gekomen in bijeenkomsten en gesprekken. Men richt zich vooral op oplossingen en het in gang zetten van een positieve beweging waarin collega's met elkaar op zoek gaan naar wat wèl goed gaat en wat zij en het management kunnen doen. De uitgebreide terugkoppeling laat zich niet samenvatten maar geeft vele handvatten waar ook anderen uit kunnen putten.

1.8 Feedback van de afdeling Interne Dienstverlening

Helaas is uit deze afdeling te weinig respons gekomen op basis waarvan een samenvatting gegeven kan worden van de feedback.

2. Mening van de CRG

Breed gedeeld beeld?

Kijkend naar het onderzoek is een aantal keren gevraagd om een kwantificering van de omvang van het gevoel van onveiligheid binnen een afdeling of een team. De werkgroep Veiligheid (namens de CRG) kan dit echter niet geven. Het onderzoek heeft namelijk van zichzelf een component van veiligheid in zich. Het vertrouwen van de medewerkers mag niet geschaad worden door de herkenbaarheid van de antwoorden waardoor dit te herleiden is tot individuele medewerkers. De werkgroep heeft dan ook haar uiterste best gedaan om enerzijds een ieders geluid te laten weerklinken in de bevindingen en anderzijds het gestelde vertrouwen niet te schaden.

Hoewel niet te kwantificeren, is de CRG van mening dat het beeld dat naar voren komt, door veel collega's wordt herkend. Dit betekent niet dat deze collega's hetzelfde onveiligheidsgevoel ervaren, maar het is er wel. Gelukkig is er ook een grote groep die zich wel veilig voelt.

Veiligheid en vertrouwen

Veiligheid gaat vooral om vertrouwen. Vertrouwen dat geschaad is, is weer moeilijk op te bouwen, dat kost tijd en vraagt om inspanning en een setting waarin je elkaar open en eerlijk tegemoet treedt, elkaar feedback durft te geven maar ook kunt ontvangen. Jezelf een spiegel voorhouden, je kwetsbaar durven op te stellen en toch ook weer proberen iemand (opnieuw) het vertrouwen te geven. Trainingen kunnen een ondersteunend middel zijn maar alleen het volgen daarvan is niet voldoende. Het gaat om hoe je met elkaar omgaat en het opbouwen van een goede relatie met elkaar.

Positief beeld

De CRG ziet het als een grote winst dat met het uitvoeren van het onderzoek op meerdere plekken een beweging is ontstaan waarin het thema Veiligheid onderwerp van gesprek is en dat er gekeken wordt wat nodig is om deze te verhogen.

Het positieve beeld dat de CRG heeft en met klemtoon wil benadrukken, is dat de medewerkers van de gemeente Hilversum enorm betrokken zijn bij de organisatie en hun werk. Eén ding is zeker we willen allemaal hetzelfde: je veilig voelen en met plezier naar je werk gaan.

3. Advies van de CRG

Veilig Vooruit, en nu?

De CRG wil aanbevelingen geven aan bestuur, directie, afdelingsmanagers, teammanagers en medewerkers om het werkklimaat binnen de diverse teams van de gemeentelijke organisatie in Hilversum vorm te geven.

3.1 Algemeen Organisatie breed advies

In wezen is de leidinggevende het scharnier van goed werkklimaat. Dit werkklimaat is gekoppeld aan afspraken over onderwerpen als omgangsvormen, gedragscode en daarmee ook de gevoelsbeleving van (on)veiligheid door de medewerkers.

Het is van belang dat de leidinggevende goed geïnformeerd is over deze afspraken en dat het ook nageleefd en voelbaar wordt in de praktijk. De eerste stap is dan om dit vervolgens uit te dragen naar de medewerkers. Licht de medewerkers hierover in en leg uit hoe het bestuur, directie en het management het gaat toepassen. Doe dit herhaaldelijk zodat duidelijk is dat het voor u een serieus onderwerp is. Medewerkers hebben mogelijk kritiek. Neem dit serieus en koppel het terug naar eventueel andere afdelingsmanagers/teammanagers. Zo nodig kunnen er dan aanpassingen doorgevoerd worden. Vaak blijft kritiek hangen bij de management laag omdat onduidelijk is dat er wijzigingen kunnen worden doorgevoerd. Dat is een gemiste kans om tot werkbare afspraken te komen.

Trainingen (feedback trainingen en assertiviteitstrainingen, etc.) zijn een goed initiatief maar werken niet zolang er nog onveiligheid is. Omgaan met emoties moet eerst; een relatie opbouwen moet eerst. De CRG raadt dan ook aan om van een top-down benadering uit te gaan en vooralsnog te beginnen met **voorbeeldgedrag** en daarnaast aandacht te hebben voor **duidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden**. Overigens neemt dit niet weg dat medewerkers zelf ook een belangrijke bijdrage hebben in het verhogen van het veiligheidsgevoel.

Het belangrijkste instrument van de leidinggevende voor het creëren van een (sociaal) veilige werkplek is zijn of haar eigen voorbeeldgedrag. Daarbij zou het uitgangspunt moeten zijn: wees duidelijk in wat je wel en niet acceptabel vindt, communiceer deze grenzen krachtig en overschrijdt ze zelf niet. De kunst hierbij is niet alleen uit te gaan van persoonlijke normen en waarden, maar uit te gaan van het beleid van de organisatie en de grenzen van de mensen binnen die organisatie, want de ontvanger bepaalt of de situatie als veilig bestempeld wordt.

In een situatie met een onduidelijke verdeling van taken en verantwoordelijkheden is de kans groter dat er sociale onveiligheid gevoeld wordt. Medewerkers hebben dan meer de neiging hun plek te bevechten en dat is in teams niet wenselijk. Als leidinggevende is het daarom zaak te zorgen voor duidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden.

Zaken die hierbij ondersteunen zijn:

- ✓ Duidelijkheid over prioriteiten in werkzaamheden binnen de afdeling
- ✓ Helderheid over het beleid en de visie van de organisatie maar ook van de afdeling, en hoe zij daaraan bijdragen
- ✓ Functieomschrijvingen (HR21).
- ✓ Persoonlijke doelen zoals uit de Gesprekscyclus voort komen.
- ✓ Regelmatig werkoverleg (betere afstemming), dit is ook een verplichting uit de Arbowet.

Wat verder zou kunnen helpen:

- ✓ Beloon gewenst gedrag (en negeer ongewenst gedrag niet)
- ✓ Geef direct feedback (maar ga niet op alle slakken zout leggen; overdrijf niet)
- ✓ Doe niet alles zelf (schakel een vertrouwenspersoon, collega of neutrale derde in- als dat nodig is)
- ✓ Ga vertrouwelijk om met de informatie die u als leidinggevende krijgt.
- ✓ Ga evenwichtig om met emoties. Vaak helpt het om ze te benoemen. Als u dat goed doet, is het effect dat de emotie even heftiger wordt, en daarna afneemt. Toon empathie en begrip.
- ✓ Structureer het gesprek met de medewerker; oeverloos laten praten is niet wenselijk.
- ✓ Probeer de feiten boven tafel te krijgen.

3.2 Specifieke aanbevelingen, advies per afdeling en per team (waar nodig)

3.2.1 Directie / bestuur

De CRG zou het de goede volgorde vinden als de benadering van het creëren van een veiliger werkklimaat vanuit het bestuur en de directie opgepakt gaat worden. Gebruik maken van een persoonlijke coach zou het heersende gevoel "als ik het niet goed doe, gaat mijn kop eraf" gekeerd moeten worden. Herhaalde informatie over de 'stip aan de horizon' moet de samenwerking met en het 'wij gevoel' van de medewerkers binnen de gemeentelijke organisatie laten groeien.

3.2.2 Afdelingsmanagement / teammanagement

De CRG vraagt de leidinggevenden om de medewerkers het gevoel te geven onderdeel te zijn van een team, dat samenwerkt aan een opdracht die helder, duidelijk en inzichtelijk is. Heldere kaders

geven en (herhaalde) uitleg over de stip aan de horizon. Investeren in teambuilding en learning on the job. Mogelijkerwijs overleg over invulling van inhoudelijke adviseurs die medewerkers kunnen ondersteunen op inhoud?

3.2.3 Advies CRG per afdeling

Hieronder volgt het advies dat vanuit de CRG (in het overleg van 19 mei) is gegeven door de afdelingsvertegenwoordiging op basis van dit rapport.

3.2.4 Afdeling Beleidsuitvoering

Het advies voor deze afdeling richt zich tot het bestuur. Zet de ambtelijk opdrachtgever tussen het bestuur en de projectleider in en maak duidelijk hoe de rollen zijn verdeeld en ga in gesprek met elkaar over omgangsvormen. Bescherm de medewerker en stel de kennis en expertise van mensen niet ter discussie. Bij de afdeling Beleidsontwikkeling speelt dit ook.

3.2.5 Afdeling Beleidsontwikkeling

De aanbeveling hier (en overigens geldt dat ook voor de afdeling Beleidsuitvoering) is aan de teammanagers om veel tijdiger en meer te communiceren over in ieder geval zaken als:

> wie is waarvoor het aanspreekpunt, wijzigingen in de taakverdeling (ook in andere teams waar veel mee wordt samengewerkt), over vertrek of detachering van collega's, hoe wordt omgegaan met vrijkomende plekken, invulling van vacatures (door wie) en introductie van nieuwe (tijdelijke) collega's. Daarnaast ook wat je kunt regelen om je veiliger te voelen, bijvoorbeeld iemand bij je jaargesprek erbij vragen.

Tweede aanbeveling aan zowel managers als medewerkers is om als team of als afdeling in gesprek te gaan over het onderwerp, waarbij aandacht wordt besteed aan goede voorbeelden, maar waar ook zeker ruimte mag zijn om kritiek te uiten.
En als derde de aanbeveling aan de managers om meer tijd vrij te maken om te luisteren naar wat medewerkers meemaken en beter beschikbaar te zijn als sparring partner. En als medewerker om je teammanager actief te informeren en te benutten en hier open in te durven zijn. Zoek elkaar op!

3.2.6 Afdeling Werk, Inkomen & Zorg

De bezuiniging op mankracht zorgt ervoor dat er veel achterstanden zijn. De focus van WIZ ligt op: 'Hoe kunnen we ervoor zorgen dat mensen in Hilversum tevreden zijn over wat wij doen?'.
Wat is de bandbreedte van wat is wel en wat is niet acceptabel voor de inwoners van Hilversum?
Er is een enorm verhoging van de werkdruk geweest waardoor er een acceptatie moet komen dat je gewoonweg niet alles af kunt krijgen. De aanbeveling is om goed te kijken naar de werkdruk voor de medewerkers van WIZ.

3.2.7 Afdeling Openbare Ruimte

De team vertegenwoordigers van deze afdeling kunnen zich vinden in de door de CRG geformuleerde knelpunten. De dingen die onderhuids spelen moeten ook door de mensen zélf uitgesproken worden. Dislocaties en cultuurverschillen mogen hierin echter geen obstakel vormen om elkaar vaker op te zoeken en voor synergie binnen de teams. De afdeling OR gaat dit nu eerst in het MT bespreken en delen, daar de aanbevelingen bespreken en dan met medewerkers oplossingen bedenken en implementeren.

3.2.8 Afdeling Publiekzaken

De aandacht ligt op twee vlakken waarbij tot nog toe het accent vooral op het één-op-één contact lag waardoor je niet meer weet waar je als collectief voor staat. Er moet nu meer accent gelegd worden op het contact van de teams als geheel; duidelijk krijgen waar ze voor staan en daarbij het kweken van groepsgevoel; dat brengt energie en geborgenheid. Het gevoel dat je er niet alleen voor staat. Er is een sprake van hoge urgentie bij het team van het streekarchief.

3.2.9 Afdeling Interne Dienstverlening

De beschrijving van de knelpunten in het rapport worden herkend. Omgangsvormen vormen de basis van vertrouwen en een soepele samenwerking. Het zijn punten die we allemaal wel weten, maar soms toch zijn vergeten. Wat betreft de afdeling is er geen specifieke aanbeveling.

3.2.10 Afdeling Interne Advisering

Deze afdeling vindt het belangrijk dat de visie in de afdeling duidelijk is. De managers moeten de processen begeleiden, coachend optreden en beschikbaar zijn. IA ervaart dat het management van de afdeling te weinig tijd heeft om de bovenstaande rollen op te pakken.

3.3 Medewerkers

De CRG vindt dat medewerkers zelf ook een verantwoordelijkheid hebben als het gaat om het creëren van een fijn werkklimaat. Als medewerker heb je namelijk zelf ook invloed hierop zowel binnen je team als daarbuiten. Durf over moeilijke onderwerpen in gesprek te gaan. Daarvoor zijn binnen onze organisatie meerdere mogelijkheden, hetzij met je leidinggevende, hetzij met een collega of met een vertrouwenspersoon. Blijf niet lopen met gevoelens van onveiligheid maar maak

ze bespreekbaar. Uiteindelijk dragen wij met zijn allen bij aan een hoger gevoel van veiligheid door samen te werken aan een oplossing.

4. Vervolg

De CRG vraagt de directie en het bestuur om notie te nemen van deze aanbevelingen en adviezen en ziet graag een reactie tegemoet waarin zij hoort welke adviezen opgevolgd gaan worden en op welke wijze.

In het CRG overleg van 2 juni zal dit rapport definitief worden voorgelegd om vervolgens over te dragen aan de directie en het bestuur.