

## Rapport cultuuronderzoek **Gemeente Tynaarlo**

*Februari 2014*

Dr. M. Ferwerda

M. Schuurmans MSc.

Drs. J. Zondag

## Rapport cultuuronderzoek

Gemeente Tynaarlo

| Inhoud   | Pagina   |
|--|----------|
| <b>1. Inleiding</b>  | <b>1</b> |
| 1.1 Aanleiding voor het onderzoek  | 1        |
| 1.2 Onderzoeksvragen   | 1        |
| 1.3 Korte omschrijving werkwijze   | 2        |
| 1.3.1 Documentenstudie   | 2        |
| 1.3.2 Vragenlijstonderzoek   | 2        |
| 1.3.3 Interviews en groepsgesprekken   | 2        |
| 1.3.4 Meldingen via e-mail adres en open ruimte vragenlijst                                  | 4        |
| 1.3.5 Toetsingskader   | 4        |
| 1.3.6 Analyse en rapportage  | 4        |
| <b>2. De gemeentelijke organisatie van Tynaarlo in beeld</b>                                 | <b>5</b> |
| 2.1 Opbouw van de ambtelijke organisatie   | 5        |
| 2.2 Informatie over het personeelsbestand  | 5        |
| 2.3 Opbouw van en ontwikkelingen in het college van B&W en de raad                           | 6        |
| 2.4 Relevante ontwikkelingen van de afgelopen vijf jaar                                      | 6        |
| 2.4.1 Organisatieontwikkeling  | 6        |
| 2.4.2 Dossier financieel ambtenaar, komst van de waarnemend burgemeester en het verbeterplan | 6        |
| 2.5 Eerdere onderzoeken  | 7        |
| 2.5.1 Onderzoek naar werkprocessen en samenwerking (2009)                                    | 7        |
| 2.5.2 Medewerkers Betrokkenheidsonderzoek (MBO) 2013   | 8        |
| <b>3. Resultaten – belevingen van medewerkers</b>  | <b>9</b> |
| 3.1 Gebeurtenissen met impact op de cultuur  | 9        |
| 3.1.1 Ervaring van de gebeurtenissen rondom het dossier van een financieel ambtenaar         | 10       |
| 3.1.2 Stijl van leidinggeven van een voormalig leidinggevende van de afdeling BMO11          |          |
| 3.1.3 Recente organisatieveranderingen   | 11       |
| 3.2 Organisationscultuur en afdelingscultuur   | 12       |
| 3.2.1 Aanspreken en aangesproken worden  | 13       |
| 3.2.2 Onderling vertrouwen   | 14       |
| 3.2.3 Negativiteit bij deel van de medewerkers   | 15       |

# Berenschot

|       |   |           |
|-------|---|-----------|
| 3.3   | Gevoel van veiligheid en ervaringen met ongewenst gedrag                                | 16        |
| 3.3.1 | Ervaren (on)veiligheid  | 16        |
| 3.3.2 | Ervaringen met ongewenst gedrag van collega's en leidinggevenden                        | 17        |
| 3.3.3 | Melden van ongewenst gedrag   | 18        |
| 3.4   | Verhoudingen tussen management en medewerkers   | 19        |
| 3.4.1 | Oordeel medewerkers over direct leidinggevende  | 19        |
| 3.4.2 | Oordeel medewerkers over de eigen concernmanager  | 19        |
| 3.4.3 | Oordeel medewerkers over het CMT  | 20        |
| 3.4.4 | Oordeel medewerkers over de algemeen directeur / gemeentesecretaris                     | 22        |
| 3.4.5 | Zienswijze CMT -leden   | 23        |
| 3.5   | Verhoudingen tussen ambtelijke organisatie en politiek en komst waarnemend burgemeester | 24        |
| 3.6   | Aandachtspunten voor de toekomst volgens medewerkers                                    | 25        |
| 3.6.1 | Aandachtspunten voor CMT volgens medewerkers  | 25        |
| 3.6.2 | Aandachtspunten voor de cultuur en gedrag van medewerkers                               | 26        |
| 4.    | Nadere analyse van de organisatiecultuur  | 27        |
| 4.1   | Gebeurtenissen hebben diepe wonden achter gelaten en werken nog steeds door             | 27        |
| 4.2   | Slechte verhoudingen tussen de werkvloer en het CMT                                     | 28        |
| 4.3   | Ervaren sociale onveiligheid  | 29        |
| 4.4   | Het effect van de huidige cultuur op het herstel van het vertrouwen                     | 30        |
| 5.    | Conclusies en aanbevelingen   | 31        |
| 5.1   | Antwoord op de onderzoeksvragen   | 31        |
| 5.2   | Conclusies en aanbevelingen   | 32        |
|       | <b>Bijlage 1. Toetsingskader</b>  | <b>37</b> |
|       | <b>Bijlage 2. Verantwoording</b>  | <b>45</b> |
|       | <b>Bijlage 3. Informatieprotocol</b>  | <b>47</b> |
|       | <b>Bijlage 4. Vragenlijst</b>   | <b>48</b> |
|       | <b>Bijlage 5. Uitkomsten vragenlijst</b>  | <b>53</b> |

## 1. Inleiding

### 1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Al enkele jaren is er sprake van politieke en bestuurlijke spanningen binnen de gemeente Tynaarlo. Met name het dossier rondom een financieel ambtenaar is veelbesproken in de media en heeft veel aandacht gevraagd van de organisatie. In augustus 2013 is de heer Adema gestart als waarnemend burgemeester van de gemeente Tynaarlo. Hij heeft de stand van zaken binnen de organisatie beschouwd, en in het bijzonder het verloop van het dossier van de financieel ambtenaar geëvalueerd. Op 14 september 2013 gaf de waarnemend burgemeester in een brief aan de raad, aanbevelingen om de ontstane situatie te verbeteren en de (politieke) stabiliteit terug te brengen. Eén van deze aanbevelingen is om een extern onderzoek te doen naar de (angst- en onzekerheids)cultuur van de organisatie. In deze aanbeveling is beschreven: "Er komt een extern onderzoek naar de (angst- en onzekerheids)cultuur van de organisatie onder verantwoordelijkheid van de burgemeester. Is er een probleem, dan zal dit onderzoek dat uitwijzen, en zal het worden aangepakt. Is er geen probleem, dan stoppen we ook met de discussie hierover".

Naar aanleiding van deze brief heeft de raad gevraagd aan de waarnemend burgemeester om de regie te nemen over een extern onderzoek naar de cultuur binnen de gemeente Tynaarlo. Berenschot heeft dit onderzoek uitgevoerd, het resultaat is het rapport dat nu voor u ligt.

### 1.2 Onderzoeksvragen

De waarnemend burgemeester heeft Berenschot gevraagd antwoord te geven op de volgende onderzoeksvragen:

- A. Onderzoek wat de (bedrijfs)cultuur van de gemeente Tynaarlo is. Kijk daarbij ook naar mogelijke elementen van angst en onzekerheid.
- B. Lokaliseer mogelijke problemen met de cultuur. Neem hierbij ook de context mee van groepen of individuen die hierbij zijn betrokken.
- C. Ga na wie of welke groepen de cultuur(uit)dragers zijn en vanuit hun rol bijdragen aan de (negatieve) cultuur.
- D. Ga na of de cultuur, na het uitbrengen van de Burgemeestersbrief, veranderingen laat zien.
- E. Geef aan welke verbeteringen door de organisatie kunnen worden doorgevoerd om de cultuur te verbeteren en te brengen naar een cultuur die past bij de overheid anno 2020 en modern werkgeverschap.

Om deze vragen te beantwoorden brengen we de cultuur, de ervaren sociale veiligheid en de ervaringen die ten grondslag liggen aan een eventueel gevoel van onveiligheid in kaart. De definitie en operationalisering van deze termen leggen wij concreet vast in het toetsingskader (bijlage 1).

## 1.3 Korte omschrijving werkwijze

Het onderzoek bij de gemeente Tynaarlo bestond uit verschillende activiteiten. In deze paragraaf lichten we deze verschillende methoden toe. Voor iedere methode geven wij een korte beschrijving en benoemen we het aantal medewerkers van de gemeente Tynaarlo dat bij deze methode betrokken was. Een uitgebreide verantwoording van deze methoden vindt u in bijlage 2.

### 1.3.1 Documentenstudie

Er is een documentanalyse uitgevoerd, aan de hand van opgevraagde documenten en gegevens aangaande het werkklimaat en de klachtensystematiek. Gedurende het gehele onderzoek zijn door enkele personen aanvullende documenten verstrekt.

### 1.3.2 Vragenlijstonderzoek

Er is via internet een enquête afgenomen onder het huidige personeel. Berenschot staat garant voor de vertrouwelijke verwerking van de gegevens. Er is nooit gerapporteerd op groepen kleiner dan vijf respondenten. De vragenlijst is verstuurd naar alle 270 personen die momenteel werkzaam zijn bij de gemeente Tynaarlo en/of op de loonlijst staan. In totaal hebben 195 medewerkers de vragenlijst ingevuld. Tabel 1 geeft de respons per afdeling weer.

| Afdeling       | Aantal respondenten | Responspercentage |
|----------------|---------------------|-------------------|
| Gemeentewerken | 49                  | 54%               |
| BMO            | 35                  | 78%               |
| Publiekszaken  | 58                  | 85%               |
| Beleid & Regie | 53                  | 88%               |

**Tabel 1. Respons op de vragenlijst per afdeling.**

Met het totale responspercentage (72%) kunnen wij generaliseerbare uitspraken doen over de cultuur bij de gemeente Tynaarlo.

De afdeling Gemeentewerken heeft een lagere respons. Een belangrijke reden hiervoor is dat deze afdeling voor een groot deel bestaat uit buitendienstmedewerkers. Uit ervaring weten wij dat de respons van buitendienstmedewerkers over het algemeen lager is dan van kantoormedewerkers. Gezien de lagere respons bij Gemeentewerken betrachten wij enige voorzichtigheid in het doen van generaliseerbare uitspraken over die specifieke afdeling. Zie voor verdere toelichting bijlage 2.

### 1.3.3 Interviews en groepsgesprekken

In totaal (de interviews en groepsgesprekken tezamen) hebben de onderzoekers met 70 verschillende personen gesproken, waarvan vijf personen zowel individueel als in een groepsgesprek.

**Interviews.** In totaal hebben wij in 26 interviews gesproken met 30 personen. De volgende interviews hebben plaatsgevonden:

- **Oriënterende gesprekken.** Ter voorbereiding van het onderzoek, en in het bijzonder voor het opstellen van de vragenlijst, hebben we vijf oriënterende gesprekken gevoerd met de algemeen directeur, een vakmanager, een medewerker HRM, een vertrouwenspersoon en twee vertegenwoordigers van de ondernemingsraad.
- **Aselecte cultuurinterviews.** Wij hebben tien individuele interviews afgenomen onder willekeurig geselecteerde medewerkers. Het betrof hier medewerkers die geen leidinggevende functie hebben. Er is met medewerkers van alle vier de afdelingen gesproken.
- **Interviews met melders.** Zeven medewerkers hebben zich via een e-mailadres bij Berenschot gemeld voor een gesprek. Er zijn drie interviews afgenomen waarin met al deze medewerkers is gesproken (een deel van deze medewerkers is in klein groepsverband gesproken).
- **Interviews met sleutelfiguren.** Voor het onderzoek hebben we acht gesprekken gevoerd met zogenaamde sleutelfiguren. Deze personen zijn uitgenodigd vanwege de functie die zij bekleden of hebben bekleed. Het betreft de vijf CMT-leden die momenteel werkzaam zijn, een voormalig leidinggevende van de afdeling BMO, de bedrijfsarts en één van de vertrouwenspersonen.

Alle interviews zijn afgenomen op basis van een gespreksleidraad. Van elk interview is een verslag gemaakt. Alle gesprekken zijn gevoerd in de aanwezigheid van twee onderzoekers. Twee interviews zijn telefonisch afgenomen.

**Groepsgesprekken.** Om de uitkomsten van de vragenlijst van kleuring te voorzien en om zoveel mogelijk medewerkers een kans te geven hun zienswijze op de cultuur met de onderzoekers te delen, hebben wij groepsgesprekken gevoerd. In totaal zijn er zes groepsgesprekken gevoerd, waarin wij met 45 medewerkers hebben gesproken. Medewerkers konden zich via het e-mailadres opgeven voor een groepsgesprek. Eén team heeft hier gebruik van gemaakt. Het grootste deel van de mensen, die we hebben gesproken, bestaat daarmee uit willekeurig geselecteerde medewerkers. Twee deelnemers aan het groepsgesprek waren medewerkers die uitgenodigd waren voor een individueel gesprek, maar op die betreffende dag niet beschikbaar waren. De volgende gesprekken zijn gevoerd:

- **Groepsgesprek Gemeentewerken.** 8 medewerkers aanwezig.
- **Groepsgesprek Publiekszaken.** 5 medewerkers aanwezig.
- **Groepsgesprek Beleid & regie.** 9 medewerkers aanwezig.
- **Groepsgesprek Bestuur- en managementondersteuning (BMO) 1.** 6 medewerkers aanwezig.
- **Groepsgesprek BMO 2.** 6 medewerkers aanwezig.
- **Groepsgesprek vakmanagers.** Alle 11 vakmanagers die op het moment van het onderzoek werkzaam waren bij de gemeente Tynaarlo, waren aanwezig bij het gesprek.

## 1.3.4 Meldingen via e-mail adres en open ruimte vragenlijst

Medewerkers konden contact opnemen met de onderzoekers via een e-mailadres. Drie medewerkers hebben een verklaring gestuurd. Daarnaast hebben 64 medewerkers uitgebreid gebruik gemaakt van de ruimte voor open opmerkingen in de vragenlijst.

## 1.3.5 Toetsingskader

Om te kunnen oordelen over gevonden feiten hanteren wij een toetsingskader. Het toetsingskader is in zijn geheel opgenomen in bijlage 1 en is samengesteld uit verschillende onderdelen:

- **Deel I: Toetsingskader ongewenst gedrag, integriteit en klachteninstrumentarium.** Dit deel bevat definities van (verschillende vormen van) intimidatie. Deze definities gebruiken wij in deze rapportage, maar ook in de instrumenten. Respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld, zijn gevraagd deze definities te hanteren bij hun oordeel. Verder wordt het integriteitsbeleid van de organisatie toegelicht. Tot slot beschrijft dit deel hoe de klachtensystematiek er op papier uit ziet en welke kenmerken men van een goed functionerende klachtensystematiek mag verwachten.
- **Deel II: Toetsingskader organisatiecultuur.** Hierin wordt beschreven welke eigen normen de organisatie hanteert op het gebied van cultuur. Daarnaast is het toetsingskader sociale veiligheid en organisatiecultuur speciaal vastgesteld voor dit onderzoek, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek.

## 1.3.6 Analyse en rapportage

Alle verzamelde informatie op basis van de hiervoor genoemde activiteiten is geanalyseerd. Vervolgens is een conceptrapport opgesteld. Delen van dit conceptrapport zijn voor wederhoor voorgelegd aan de gemeentesecretaris / algemeen directeur, aangezien hij ambtelijk eindverantwoordelijke is voor de gemeentelijke organisatie. Daarnaast zijn delen van het conceptrapport, gelet op specifieke bevindingen, voor wederhoor voorgelegd aan alle leden van het CMT. Zij zijn in de gelegenheid gesteld om schriftelijk op delen van het conceptrapport te reageren en feitelijke onjuistheden te corrigeren. Een voormalig leidinggevende van de afdeling BMO is niet ingegaan op de aangeboden mogelijkheid tot wederhoor.

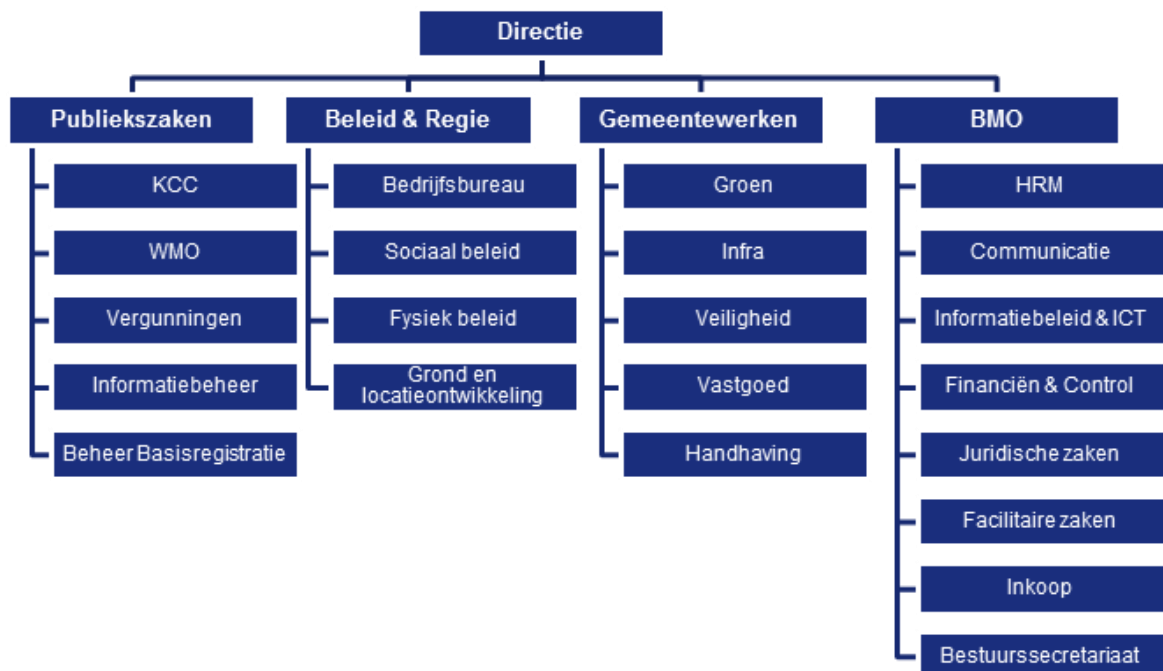
Vervolgens is het definitieve conceptrapport opgesteld en op 31 januari 2014 overhandigd aan de opdrachtgever. Ook hij is in de gelegenheid gesteld om feitelijke onjuistheden te corrigeren. Vervolgens is de definitieve rapportage opgesteld welke op 7 februari 2014 is overhandigd aan de opdrachtgever.

## 2. De gemeentelijke organisatie van Tynaarlo in beeld

In dit hoofdstuk worden kort een aantal elementen van en ontwikkelingen bij de gemeente Tynaarlo toegelicht, die relevant zijn voor dit onderzoek. Niet alle ontwikkelingen worden beschreven in dit hoofdstuk, wat betekent dat ook niet alle aantoonbare geleverde prestaties worden belicht.

### 2.1 Opbouw van de ambtelijke organisatie

De gemeente Tynaarlo is onderverdeeld in de afdelingen Publiekszaken, Beleid & Regie, Gemeentewerken en Bestuur- en managementondersteuning (BMO) (zie figuur 1). De afdelingen zijn onderverdeeld in teams, welke worden aangestuurd door vakmanagers. Op dit moment zijn er elf vakmanagers werkzaam. Daarbij sturen sommige vakmanagers meerdere teams aan. Aan het hoofd van iedere afdeling staat een concernmanager. De concernmanager Publiekszaken is momenteel ook waarnemend concernmanager BMO. De concernmanagers staan onder leiding van de directie. De directie bestaat uit één persoon, te weten de algemeen directeur / gemeentesecretaris (hierna directeur). De directeur vormt samen met de drie concernmanagers en de vakmanager HRM het concernmanagementteam (CMT).



Figuur 1. Organogram gemeente Tynaarlo

### 2.2 Informatie over het personeelsbestand

Op dit moment zijn er 270 medewerkers in dienst bij de gemeente Tynaarlo. In 2012 was er meer uitstroom dan instroom, wat heeft geresulteerd in een lichte afname van de formatie (van 269 fte in



2011 naar 261 fte in 2012). Het gemiddeld verzuim bij de gemeente ligt sinds 2011 tussen de 4% en 5% (zie tabel 2). Dit wijkt nauwelijks af van landelijke verzuimpercentages.

| Jaartal:                     | 2011  | 2012  | 2013               |
|------------------------------|-------|-------|--------------------|
| Gemiddeld verzuimpercentage: | 5,06% | 3,95% | 4,31% <sup>1</sup> |

Tabel 2. Verzuimpercentage 2011 - 2013

### 2.3 Opbouw van en ontwikkelingen in het college van B&W en de raad

Het college van B&W bestaat momenteel uit een waarnemend burgemeester en vier wethouders. De algemeen directeur / gemeentesecretaris maakt daarnaast als adviseur / ambtelijk opdrachtnemer deel uit van het college. In oktober 2011 zijn de vier toenmalige wethouders opgestapt, dat gebeurde na een unanieme motie vanuit de gemeenteraad. Deze bestuurscrisis zorgde ervoor dat de verhoudingen verschoven binnen de raad, waardoor de coalitie met 12 raadsleden een kleine meerderheid heeft ten opzichte van de oppositie (11 raadsleden). Sinds de bestuurscrisis in 2011 hebben de verhoudingen tussen (een deel van) de gemeenteraad en het college en tussen oppositie en coalitie, met enige regelmaat op scherp gestaan<sup>2</sup>.

### 2.4 Relevante ontwikkelingen van de afgelopen vijf jaar

In deze paragraaf lichten wij een aantal ontwikkelingen toe die relevant zijn voor dit onderzoek.

#### 2.4.1 Organisatieontwikkeling

In 2011 is het ontwikkeltraject Tynaarlo Organisatieontwikkeling Programma (TOP) gestart. Eén van de belangrijkste aandachtspunten van het TOP programma was de herinrichting van de organisatie op basis van burgerlogica<sup>3</sup>. In periode 2011-2012 is de gemeente Tynaarlo van zes afdelingen gegaan naar vier afdelingen. De zes afdelingshoofden en 23 teamcoördinatoren zijn destijds vervangen door vier concernmanagers en 13 vakmanagers. Tevens hebben de vakmanagers verschillende vaardigheidstrainingen gehad en hebben zij een belangrijke rol in de nieuwe HR-gesprekscyclus gekregen. De vakmanagers vormen een soort middenmanagement en zijn een belangrijke schakel tussen het CMT en de werkvloer.

#### 2.4.2 Dossier financieel ambtenaar, komst van de waarnemend burgemeester en het verbeterplan

In oktober 2012 is een ambtenaar, op dat moment werkzaam als financieel beleidsadviseur-controller, per direct geschorst wegens een vermeend 'plichtsverzuim' en het 'niet integer handelen'. Per direct werd hem ook het contact ontzegd met collega's. In november 2012 zijn Aegis en BING

---

<sup>1</sup> Gemeten op 1-11-2013

<sup>2</sup> Verklaring Loco-burgemeester 2013

<sup>3</sup> TOP document 2011, Groeidocument TOP 2011

ingeschakeld om dit dossier te onderzoeken en ook de rechtbank doet een uitspraak over de schorsing. Uiteindelijk treft de gemeente Tynaarlo in het voorjaar van 2013 een vertrekregeling met de financieel ambtenaar. De schorsing en de wijze waarop de gemeente Tynaarlo in dit dossier heeft geacteerd tot aan het vertrek van de financieel ambtenaar is veelbesproken in de media en in de politiek. De gebeurtenissen rondom het dossier hebben mede geleid tot langdurig ziekteverlof van de burgemeester vanaf juni 2013. In januari 2014 heeft de burgemeester besloten niet terug te keren in zijn functie bij de gemeente Tynaarlo.

De Commissaris van de Koning heeft in augustus 2013 een waarnemend burgemeester benoemd met als doel rust te brengen in de organisatie. Deze waarnemend burgemeester heeft met verschillende partijen gesproken om een oordeel te vormen over de gebeurtenissen m.b.t. het dossier. In september 2013 presenteerde hij een brief aan de raad met daarin zijn bevindingen die vragen om verbetering. Relevante bevindingen zijn o.a. dat er moet worden gezorgd voor voldoende senioriteit binnen het management, dat vakmanagers voldoende vakinhoudelijke kennis moeten hebben, en dat er een onderzoek moet komen naar de (angst- en onzekerheids)cultuur.

Naar aanleiding van de brief heeft het college de directeur gevraagd om met een verbeterplan te komen. Dit plan heeft de directeur, in samenwerking met de overige CMT-leden, vastgesteld en gepresenteerd in januari 2014. Relevante voorgenomen stappen hierin zijn o.a. het toevoegen van een directiesecretaris met een ander profiel om meer diversiteit aan te brengen in het CMT, het organiseren van intervisie om senioriteit van het management te ontwikkelen, het aanstellen van een vakspecialist binnen de teams om meer aandacht te geven aan de borging van vakinhoudelijke kennis, een MD-traject voor de vakmanagers en verschillende initiatieven vanuit de zogenaamde gideonsbende ter bevordering van een aanspreekcultuur.

## **2.5 Eerdere onderzoeken**

Hieronder lichten wij toe welke onderzoeken de afgelopen vijf jaar hebben plaatsgevonden die relevantie hebben voor dit onderzoek.

### *2.5.1 Onderzoek naar werkprocessen en samenwerking (2009)*

In 2009 heeft BMC opdracht gekregen van het college om de kwaliteit van werkprocessen door te lichten en onderzoek te doen naar de onderlinge samenwerking. In dit onderzoek worden onderstaande ontwikkelpunten geconstateerd:

Bevindingen ten aanzien van houding en gedrag zijn<sup>4</sup>:

- Samenwerking (meer reactief dan proactief);
- Verantwoordelijkheid nemen, geven, vragen;
- Beperkte resultaatgerichtheid;

---

<sup>4</sup> N.B. Bewoordingen zijn letterlijk overgenomen uit het rapport van BMC.

- Te lief en te aardig voor elkaar;
- Risico's benoemen en nemen;
- Meer praten over elkaar dan met elkaar.

En met betrekking tot leiderschap<sup>4</sup>:

- Beperkte integrale/strategische sturing van managementteam en afdelingshoofden;
- Beperkt leiderschap, rollen en verantwoordelijkheden, voorbeeldgedrag, aanspreken op, resultaatgerichtheid, steunen medewerkers, kaderstellend, van buiten naar binnen;
- Staf-lijn verschillende beelden;
- Leren en borgen, beperkt aanwezig;
- Beperkte sturing op houding en gedrag.

## *2.5.2 Medewerkers Betrokkenheidsonderzoek (MBO) 2013*

Een relevante bevinding uit het MBO van de zomer 2013 in relatie tot dit onderzoek, is dat een leidinggevende van de afdeling BMO (niet zijnde een vakmanager) negatief is beoordeeld door de medewerkers van BMO. Deze leidinggevende krijgt op een 10-puntsschaal een lage beoordeling over bereikbaarheid (5,3), vertrouwen (4,8) en weten wat er speelt op de werkvloer (4,4). De direct leidinggevendenden van de afdeling BMO scoren daarentegen relatief hoog (minimale score een 8).

### 3. Resultaten – belevingen van medewerkers

In dit hoofdstuk brengen we de cultuur in beeld zoals deze wordt ervaren door de medewerkers en leidinggevenden. Iedere individuele medewerker heeft zijn of haar eigen beleving van de cultuur. Er is dan ook niet iets als 'dé beleving van medewerkers'. Om een beeld te geven van hoe breed bepaalde ervaringen leven en hoe de verschillende belevingen zijn verdeeld, maken we gebruik van de percentages uit de vragenlijst. In bijlage 5 zijn de uitkomsten van het vragenlijstonderzoek opgenomen. Deze percentages worden op verschillende onderdelen vergeleken met het landelijke gemiddelde van de publieke sector<sup>5</sup> (ons referentiemateriaal).

De resultaten uit de gesprekken (interviews en groepsgesprekken) geven duiding aan de bevindingen uit de vragenlijst. Het is belangrijk om te vermelden dat de observaties die voortkomen uit de gesprekken een realiteit zijn voor een deel van de medewerkers. Wanneer wij spreken over 'veel', 'weinig' of 'verschillende' medewerkers in relatie tot de gesprekken, zegt dit iets over de hoeveelheid gesprekken waarin de betreffende ervaring is gedeeld. Deze ervaringen kunnen echter niet zomaar worden gegeneraliseerd naar de totale organisatie. Wel geven de resultaten uit de gesprekken weer welke beelden van de cultuur er leven en waar deze beelden hun oorsprong vinden.

We bespreken in dit hoofdstuk achtereenvolgens een aantal gebeurtenissen die impact hebben op de cultuur en hoe deze gebeurtenissen door medewerkers zijn beleefd, de ervaring van de organisatie- en afdelingscultuur, sociale veiligheid en ervaringen met ongewenst gedrag, de verhoudingen tussen management en medewerkers, de verhouding tussen de ambtelijke organisatie en de politiek, de effecten van de komst van de waarnemend burgemeester, en de aandachtspunten die medewerkers meegeven voor de toekomst.

#### 3.1 Gebeurtenissen met impact op de cultuur

In deze paragraaf bespreken we gebeurtenissen die in de gesprekken veelal werden aangedragen als impactvolle gebeurtenissen. Gebeurtenissen die nog altijd een aanzienlijke rol spelen in hoe de cultuur op dit moment ervaren wordt. Het gaat hier om het dossier van de financieel ambtenaar, de stijl van een (inmiddels niet meer werkzame) leidinggevende en de recente organisatieveranderingen.

---

<sup>5</sup> Benchmark gegevens gebaseerd op onderzoek van Berenschot onder een representatieve steekproef van 594 werknemers uit de publieke en private sector (waarvan 296 werknemers uit de publieke sector). Dit onderzoek is uitgevoerd conform de gouden standaard gepubliceerd door Centraal Bureau van de Statistiek.

### 3.1.1 *Ervaring van de gebeurtenissen rondom het dossier van een financieel ambtenaar*

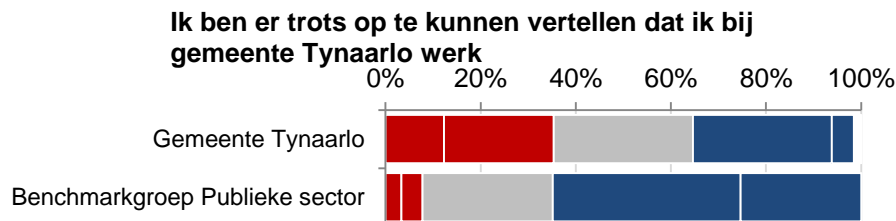
In paragraaf 2.4.2 zijn de feitelijke gebeurtenissen m.b.t. het dossier van de financieel ambtenaar op hoofdlijnen toegelicht. In deze paragraaf beschrijven wij hoe medewerkers de gebeurtenissen rondom het dossier van de financieel ambtenaar hebben ervaren.<sup>6</sup> Veel medewerkers geven aan 'klaar te zijn' met de gebeurtenissen rondom dit dossier. Toch wordt het onderwerp in vrijwel alle gesprekken uitgebreid besproken. Vooral bij medewerkers die werkzaam zijn op de afdeling BMO, hebben de gebeurtenissen rondom het dossier over het algemeen veel impact gehad. Door hun persoonlijke betrokkenheid bij de casus, hun bekendheid met de betrokken medewerkers of een eigen standpunt in de situatie, heeft iedereen de gang van zaken op zijn eigen manier ervaren. Met name het feit dat medewerkers in hun beleving weinig informatie kregen over waarom hun collega geschorst was, gecombineerd met het nadrukkelijke verzoek om geen contact met de geschorste ambtenaar op te nemen door de toenmalige leidinggevende (sommige medewerkers benoemen dit als een verbod), heeft veel onrust gebracht onder de medewerkers. Verschillende medewerkers van BMO geven aan dat ze hier een onprettig of onveilig gevoel van hebben gekregen, zeker diegenen die twijfels hadden over de aanleiding van de schorsing. Bij verschillende medewerkers ontstond hierdoor het beeld dat het management bezig was een collega 'weg te krijgen' omdat hij teveel kritiek had. Vervolgens werden gebeurtenissen rondom dit dossier, maar ook andere gebeurtenissen op de afdeling BMO, in dit licht geïnterpreteerd.

Een rode draad in de verhalen van medewerkers die *niet* op de afdeling BMO werken, is dat bijna niemand precies wist wat er aan de hand was en dat dit veel onrust bracht. Van 'binnen uit' kregen medewerkers weinig te horen. Er werd maar weinig informatie gegeven door het CMT. Er werd veel geïnterpreteerd en geroddeld, mede omdat medewerkers op zoek waren naar informatie. Van 'buitenaf' kwam wel informatie over de zaak en werd er veel over gepraat. Er kwamen artikelen in de krant met informatie die voor medewerkers niet bekend was. Vervolgens kregen medewerkers lastige vragen of vervelende opmerkingen van bekenden en onbekenden. Zo hebben medewerkers bij de publieksbalie of telefoon ervaringen met burgers, die de organisatie verwijten maakten in verband met de zaak. Meerdere medewerkers geven aan hoe zij zich moesten verdedigen op feestjes of andere privé aangelegenheden. Deze situaties werden als vervelend ervaren omdat hun werkgever in een kwaad daglicht stond, des te meer omdat medewerkers niet de informatie hadden over wat er daadwerkelijk aan de hand was. De lastige vragen konden zij daardoor niet goed beantwoorden. Veel medewerkers zijn van mening dat de gemeente Tynaarlo inmiddels een negatief imago heeft bij burgers en externe partijen. Ook de bestuurscrisis en andere actualiteiten die uitgebreid in de media zijn besproken hebben hieraan bijgedragen.

---

<sup>6</sup> Berenschot heeft geen onderzoek gedaan naar de feitelijke gebeurtenissen omtrent het dossier van de financieel ambtenaar, maar naar de cultuur van de gemeente Tynaarlo. Om die reden wordt enkel beschreven hoe medewerkers de gebeurtenissen hebben ervaren en welke impact dit heeft op de cultuur. Het is mogelijk dat (een deel van) de ervaringen van medewerkers niet overeenkomen met de feitelijke gebeurtenissen. Daarmee worden de feiten door Berenschot niet bestreden.

Veel medewerkers geven aan dat dit negatieve imago van invloed is op de mate van trots die zij voelen op hun organisatie. Dit wordt ondersteund door de resultaten uit de vragenlijst: 34% van de medewerkers zegt er trots op te zijn bij de gemeente Tynaarlo te werken. Dit is veel lager dan onze referentiegroep, waarvan 65% aangeeft trots te zijn op hun organisatie.



#### Legenda

■ Helemaal oneens; ■ Oneens; ■ Neutraal; ■ Eens; ■ Helemaal eens; □ Geen mening.

*Deze legenda is van toepassing op alle hierop volgende histogrammen, tenzij anders vermeld.*

Niet alle medewerkers zijn door de gebeurtenissen m.b.t. het dossier van de financieel ambtenaar geraakt. Sommigen geven aan dat het een vervelende situatie was die zich in een klein deel van de organisatie heeft afgespeeld (BMO), maar dat dit verder weinig effect heeft (gehad) op hun dagelijks werk of werkplezier.

### 3.1.2 *Stijl van leidinggeven van een voormalig leidinggevende van de afdeling BMO*

Over het algemeen geven medewerkers aan tevreden te zijn over hun huidige leidinggevende (hier gaan wij uitgebreid op in in paragraaf 3.4). Dat is echter niet altijd zo geweest. Verschillende medewerkers van de afdeling BMO geven aan in het verleden intimiderend gedrag te hebben ervaren van één voormalig leidinggevende (niet zijnde een vakmanager). Ook leefde sterk het idee dat men bij kritiek ter verantwoording geroepen werd. Deze ervaringen hebben een negatieve invloed gehad op het gevoel van veiligheid en vertrouwen binnen de afdeling BMO. Medewerkers van de afdeling BMO geven aan dat de situatie al wel sterk verbeterd is. De huidige waarnemend concernmanager en de vakmanager HRM worden door medewerkers over het algemeen gewaardeerd om de positieve omslag die zij binnen de afdeling bewerkstelligen. Wel is er door het vertrek van meerdere leidinggevendens bij BMO en de personele wijzigingen n.a.v. het dossier van de financieel ambtenaar nog onduidelijkheid over de invulling van bepaalde functies. Volgens medewerkers brengt dit nog onrust en maakt dat het lastig om weer aan de afdeling 'te bouwen'.

### 3.1.3 *Recente organisatieveranderingen*

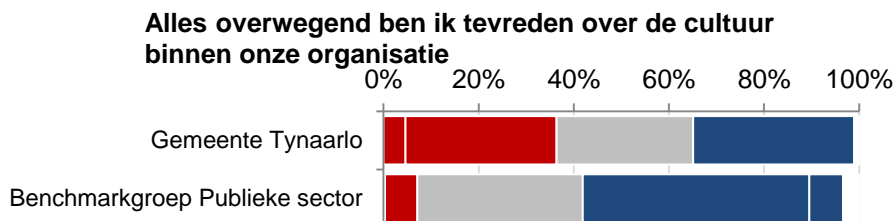
Bij de gemeente Tynaarlo zijn de afgelopen jaren ingrijpende organisatieveranderingen doorgevoerd. In veel interviews en in de vragenlijst geven medewerkers aan, dat zij moeite hebben gehad met de wijze waarop de veranderingen gecommuniceerd zijn. Specifiek wordt hier het TOP programma genoemd. De communicatie hierover is door veel medewerkers ervaren als

eenrichtingsverkeer vanuit het CMT. Ook is er kritiek geuit over de vorm waarin de verandering gebracht werd. In de ogen van veel medewerkers heeft het CMT de veranderingen groots geïntroduceerd, maar sloot de vorm (o.a. uitdelen van flessen wijn, ontvangst van medewerkers met een rode loper, Tynaarlo Draait Door) minder goed aan bij de behoefte van medewerkers. Veel medewerkers vonden dit 'over the top' en niet gepast. Veel liever waren ze betrokken geraakt in een dialoog over de verandering en hadden zij er meer over meegedacht.

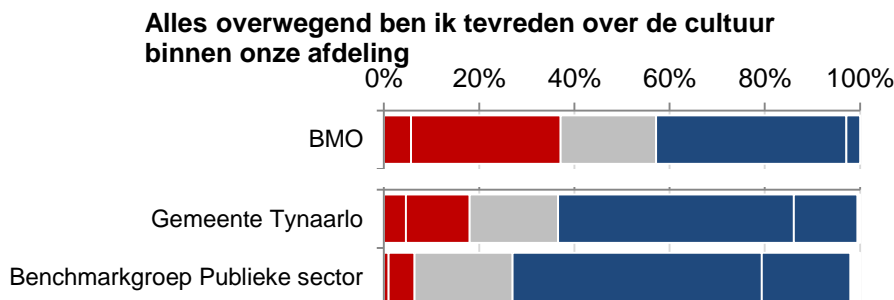
Onduidelijkheid is ook een element dat vaker terugkomt in deze context. Zo is het volgens medewerkers niet duidelijk waarom sommige teamcoördinatoren vakmanager zijn geworden en andere niet, waarom bepaalde teams in bepaalde organisatieonderdelen zijn geplaatst en waarom bepaalde medewerkers zijn verplaatst. Verder geven verschillende mensen aan dat er onduidelijkheid is over wat er precies van hen wordt verwacht in de organisatieverandering. Tot slot is een veelgehoorde klacht dat nieuwe organisatieveranderingen worden geïnitieerd zonder dat duidelijk is of en hoe voorgaande veranderinitiatieven zijn afgerond.

### 3.2 Organisatiecultuur en afdelingscultuur

Uit de enquête blijkt dat circa een derde (34%) van de medewerkers alles overwegend tevreden is over de organisatiecultuur bij de gemeente Tynaarlo en circa een derde (36%) ontevreden. Dit is veel lager dan de benchmarkgroep (55% tevreden en 7% ontevreden).



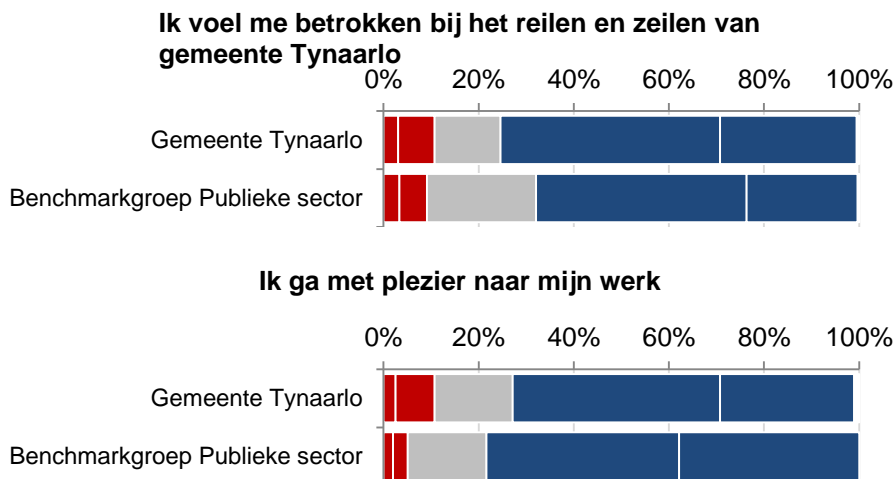
De beoordeling van de afdelingscultuur (63% is tevreden) is een stuk milder dan van de organisatiecultuur en wijkt maar op één plek in de organisatie significant af van de benchmarkgroep, namelijk bij de afdeling BMO. Op de afdeling BMO, is slechts 43% van de medewerkers tevreden over de afdelingscultuur.



In deze paragraaf gaan we in op een aantal elementen van de ervaren cultuur.

## 3.2.1 Onderlinge sfeer en werkplezier

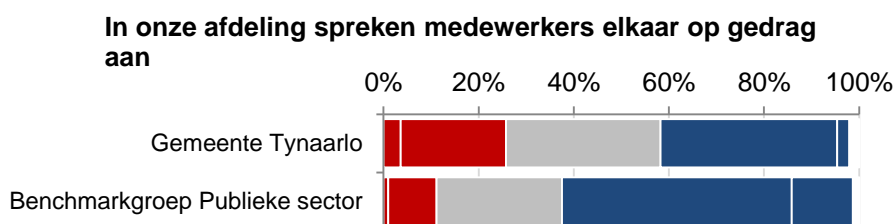
Een meerderheid van de medewerkers voelt zich betrokken bij het reilen en zeilen van de gemeente (75%) en gaat met plezier naar hun werk (72%). In de gesprekken wordt het plezier vooral toegeschreven aan de fijne naaste collega's en het inhoudelijk karakter van het werk.



In de interviews geven medewerkers aan dat ze het binnen hun eigen team met collega's naar hun zin hebben. De onderlinge sfeer is over het algemeen goed. Bij Gemeentewerken Buiten werd voorheen een minder positieve werksfeer ervaren, blijkt uit interviews, maar hier is de laatste jaren hard aan gewerkt en de sfeer is inmiddels verbeterd. Een aantal medewerkers van Gemeentewerken Buiten geeft aan nog steeds problemen te ervaren m.b.t. de onderlinge verhoudingen, terwijl andere medewerkers zeggen juist een zeer prettige sfeer te ervaren.

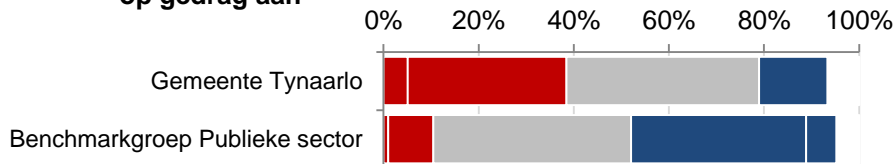
## 3.2.1 Aanspreken en aangesproken worden

Een minderheid (40%) is het eens met de stelling dat medewerkers elkaar aanspreken binnen de afdeling, en slechts 12% is van mening dat dit binnen de hele organisatie gebeurt. Ook vindt een minderheid dat collega's elkaar om feedback vragen en dat fouten openlijk worden toegegeven en besproken. Deze percentages zijn laag in vergelijking met de benchmarkgroep.





## Binnen onze organisatie spreken medewerkers elkaar op gedrag aan



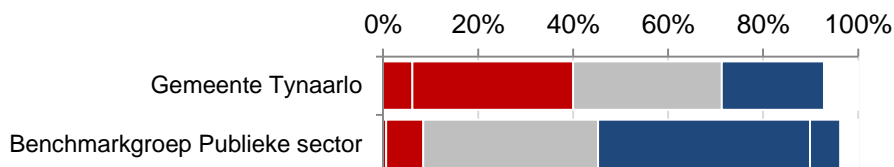
Ook uit de interviews blijkt dat medewerkers elkaar niet snel feedback geven. Sommige geïnterviewden zeggen dat collega's te aardig tegen elkaar zijn. Als iemand zich niet aan afspraken houdt, dan wordt hier vaak onderling niets van gezegd. Medewerkers noemen hiervoor verschillende redenen: omdat zij dit niet hun plek of taak vinden, omdat het toch geen zin heeft of omdat ze het moeilijk vinden om dit te doen. Verschillende medewerkers geven aan dat hun collega's niet altijd open staan voor feedback.

Ook wanneer medewerkers problemen met iemand hebben, wordt dat lang niet altijd aangegeven. 58% Van de medewerkers zegt dat problemen en conflicten *binnen de afdeling* bespreekbaar zijn. Wanneer het problemen binnen de organisatie betreft (bijvoorbeeld afdeling overstijgend tussen medewerkers en/of management), is dit volgens slechts 29% bespreekbaar. Deze percentages zijn laag in vergelijking tot de benchmarkgroep. Verschillende medewerkers geven aan dat er te veel over elkaar gesproken wordt, en te weinig met elkaar. De cultuur en de omgang met elkaar wordt gekenmerkt door een bepaalde voorzichtigheid en gereserveerdheid. Oorzaken die hiervoor genoemd worden zijn de gebeurtenissen van de afgelopen jaren (zie voorgaande paragrafen), maar ook de aard van (een deel van) de medewerkers.

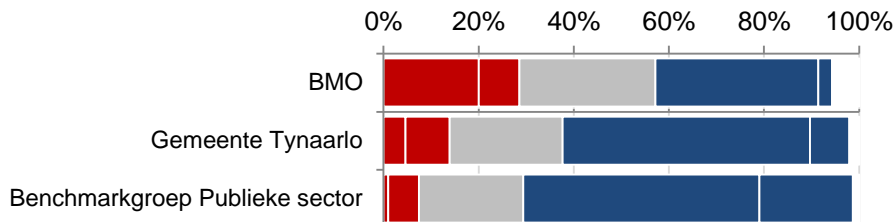
### 3.2.2 Onderling vertrouwen

22% Van de respondenten stelt dat er onderling vertrouwen is binnen de organisatie. Dit is laag ten opzichte van de benchmark (51%). 40% van de medewerkers is van mening dat er *geen* onderling vertrouwen is binnen de organisatie (t.o.v. 8% van de benchmarkgroep). In de gesprekken hebben we op deze lage score op vertrouwen toelichting gevraagd. Hieruit wordt duidelijk dat het gebrek aan vertrouwen met name van toepassing is op het CMT (hier gaan wij op in in paragraaf 3.4).

## Binnen onze organisatie is er onderling vertrouwen



## In onze afdeling is er onderling vertrouwen



Bij de vraag of er onderling vertrouwen is binnen de afdeling, kijkt er maar één afdeling duidelijk in negatieve zin af van de benchmarkgroep, dat is de afdeling BMO: 29% geeft aan geen vertrouwen te hebben, 29% scoort neutraal en 37% geeft aan dat er *wel* sprake is van onderling vertrouwen op de afdeling. Uit de gesprekken blijkt dat dit gebrek aan onderling vertrouwen, dat door een deel van de medewerkers van BMO wordt ervaren, ontstaan is door:

- Ongewenste omgangsvormen. Voorbeelden van ongewenste omgangsvormen die worden genoemd zijn: niet direct aanspreken maar wel negatief over elkaar spreken tegen collega's of leidinggevenden, snel oordelen over elkaar en een negatieve benadering van collega's.
- Verschillende individuele incidenten waarbij collega's elkaars vertrouwen hebben beschaamd. Deze incidenten zijn deels gerelateerd aan de gebeurtenissen beschreven in paragraaf 3.1, maar beperken zich hier niet toe. De meeste van deze incidenten zijn niet openlijk onderling uitgesproken, hetgeen congruent is met de bevindingen beschreven in 3.2.1. In verband met de vertrouwelijkheid kunnen specifieke incidenten hier niet worden beschreven.

Naast een gebrek aan onderling vertrouwen geeft een deel van de medewerkers van BMO aan dat men elkaar binnen de afdeling niet met respect behandelt (26%), dat het niet makkelijk is om hulp aan elkaar te vragen (29%), en dat medewerkers elkaar binnen de afdeling niet aanspreken op gedrag (49%).

### 3.2.3 Negativiteit bij deel van de medewerkers

In een deel van de gesprekken zijn medewerkers kritisch op de instelling van hun collega's. Zij geven aan dat sommige collega's (al dan niet terecht) negatief zijn over de organisatie en het management door gebeurtenissen uit het verleden. Deze collega's zouden moeite hebben om deze gebeurtenissen uit het verleden los te laten. Het effect is dat een deel van deze medewerkers ook huidige gebeurtenissen en ontwikkelingen (met name wanneer deze afkomstig zijn van het CMT) negatief en met wantrouwen beschouwen. Deze collega's zouden overal iets achter zoeken en trekken intenties in twijfel. Door hier veel met andere collega's over te spreken worden de negatieve interpretaties in stand gehouden, aldus sommige medewerkers. Er wordt uit het oog verloren wat er allemaal goed gaat in de organisatie. Ook benoemt een aantal medewerkers dat er onvoldoende oog is voor de goede dingen die het management bereikt heeft.

Ook uit de vragenlijst komt naar voren dat een deel van de medewerkers moeite heeft met positieve elementen te benoemen. Medewerkers werd gevraagd wat het meest positieve is aan de organisatiecultuur. 27% Van de respondenten heeft geen inhoudelijk antwoord gegeven op deze

vraag, waarbij 10% expliciet aangeeft dat zij niets positiefs kunnen benoemen t.a.v. de organisatiecultuur.

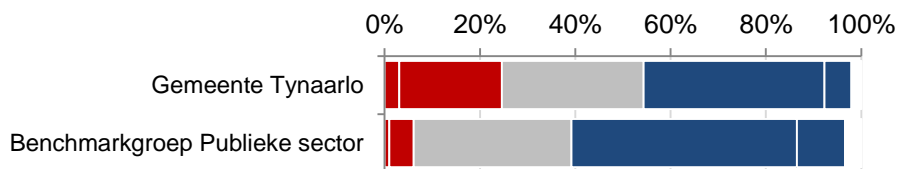
### 3.3 Gevoel van veiligheid en ervaringen met ongewenst gedrag

In deze paragraaf gaan wij in op de ervaren veiligheid van medewerkers en ervaringen met ongewenst gedrag.

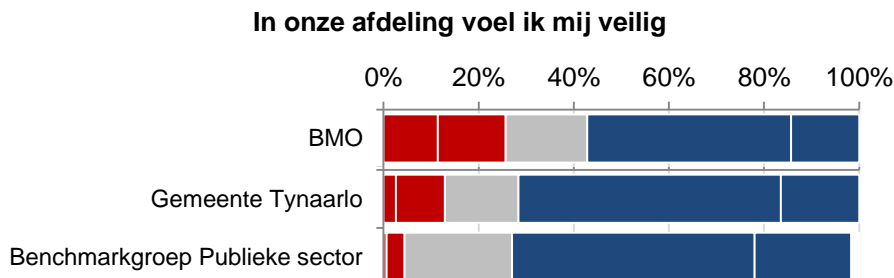
#### 3.3.1 Ervaren (on)veiligheid

In de enquête geeft 44% aan zich veilig te voelen binnen de *organisatie* (bij de benchmarkgegevens is dit 57%); 25% van de respondenten zegt zich niet veilig te voelen (ten opzichte van 6% van de benchmarkgroep). Uit de gesprekken blijkt dat dit deels te maken heeft met baanonzekerheid en onzekerheid over de toekomst. Zij zien dat medewerkers bij andere gemeentes worden ontslagen en weten dat ook bij de gemeente Tynaarlo moet worden bezuinigd. Ook de gebeurtenissen beschreven in paragraaf 3.1, in het bijzonder de gebeurtenissen rondom het dossier van de financieel ambtenaar, hebben bijgedragen aan gevoelens van onveiligheid. In de gesprekken vertellen medewerkers dat zij zich afvragen of zij ook in dezelfde situatie als de financieel ambtenaar kunnen geraken, wanneer zij te kritisch zijn naar het management.

#### Binnen onze organisatie voel ik mij veilig



Bij veel organisaties zien we dat de veiligheid ervaren op de eigen afdeling hoger is dan het gevoel van veiligheid dat men ervaart binnen de organisatie. Ook bij gemeente Tynaarlo is de veiligheid die men ervaart binnen de afdeling een stuk hoger en wijkt nauwelijks af van de benchmark (72% tegenover 71%). BMO valt echter op in negatieve zin: 57% van de medewerkers van BMO geeft aan zich veilig te voelen in hun afdeling, en 26% voelt zich niet veilig. Ook uit de gesprekken blijkt dat er bij de afdeling BMO in grotere mate gevoelens van onveiligheid heersen. Dit is met name vanwege de negatieve ervaringen die medewerkers hebben met één voormalig leidinggevende (zie paragraaf 3.1). Daarnaast hebben zij de gebeurtenissen omtrent het dossier van de financieel ambtenaar van dichtbij ervaren, waardoor dit een groter effect heeft gehad op de sociale veiligheid dan bij andere afdelingen. Tot slot worden verschillende collega's van BMO genoemd die zijn overgeplaatst of vertrokken, zonder dat voor medewerkers duidelijk is wat de reden hiervan is. Dit alles heeft gevoelens van onveiligheid en terughoudendheid om kritiek te uiten, vooral richting het management, in de hand gewerkt.



### 3.3.2 Ervaringen met ongewenst gedrag van collega's en leidinggevenden

In de vragenlijst is medewerkers gevraagd of zij binnen de gemeente Tynaarlo te maken hebben gehad met ongewenst gedrag van collega's en/of leidinggevenden. 20% Van de respondenten (d.w.z. 39 personen) hebben in 2012 ongewenst gedrag ervaren. Hiervan geven 28 mensen aan dat zij ongewenst gedrag hebben ervaren van een 'leidinggevende of directeur'<sup>7</sup>, en 18 mensen hebben ongewenst gedrag ervaren van een collega. In 2013 zegt 16% van de respondenten (d.w.z. 32 personen) ongewenst gedrag te hebben ervaren. Bij 18 personen werd er ongewenst gedrag vertoond door een 'leidinggevende of directeur', en ook bij 18 personen werd het ongewenste gedrag vertoond door een collega<sup>8</sup>. Het gemeten percentage van 2013 is nauwelijks afwijkend van het landelijke gemiddelde. Uit onderzoek van TNO blijkt dat het gemiddelde percentage van intern ongewenst gedrag op 15% ligt<sup>9</sup>. Het ervaren ongewenste gedrag in 2012 komt wel boven dit gemiddelde uit.

In de gesprekken geeft het merendeel van de medewerkers aan nooit ongewenst gedrag van collega's en/of leidinggevenden te hebben ervaren bij de gemeente Tynaarlo. Bij medewerkers die hier wel ervaring mee hebben gaat het ofwel om wrijving met een specifieke collega, ofwel om ongewenst gedrag door een leidinggevende. In het eerste geval was er enkel sprake van incidenten, niet van structureel ongewenst gedrag. Een paar medewerkers zijn naar de vertrouwenspersoon gegaan en hebben zich hierdoor geholpen gevoeld. Een aantal medewerkers die aangeven ervaring te hebben met ongewenst gedrag van een leidinggevende beschrijven wel structureel ongewenst gedrag. De voorbeelden die hierin genoemd zijn, zijn deels terug te voeren naar de voormalig leidinggevende van BMO (zie paragraaf 3.1).

---

<sup>7</sup> Respondenten konden kiezen uit de antwoorden 'een collega', 'een leidinggevende of directeur', of 'anders, namelijk...'. Medewerkers die hebben geantwoord 'een leidinggevende of directeur' hebben dit antwoord niet nader gespecificeerd.

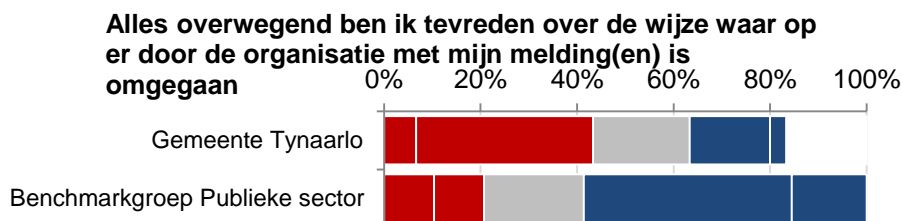
<sup>8</sup> Meerdere antwoorden waren mogelijk

<sup>9</sup> Bron: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden, versie 2012.

### 3.3.3 Melden van ongewenst gedrag

Aan alle respondenten is gevraagd in hoeverre zij bekend zijn met de klachtensystematiek van Tynaarlo. 88% Van de medewerkers geeft aan te weten waar ze binnen de organisatie terecht kunnen met klachten over ongewenst gedrag. Een meerderheid van de medewerkers is verder bekend met de verschillende regelingen omtrent integriteit en ongewenst gedrag. Alleen de regeling 'Melding vermoeden misstand' (voorheen klokkenluidersregeling) is bij een minderheid (27%) bekend. Medewerkers weten dus over het algemeen waar ze terecht kunnen, maar 26% ervaart een belemmering om een klacht of melding in te dienen. De voornaamste reden is dat mensen bang zijn voor negatieve persoonlijke gevolgen (dit noemt 78% van de medewerkers die een belemmering ervaren als reden).

Van de 50 mensen die in de periode 2000 - 2013 te maken hebben gehad met ongewenst gedrag hebben 30 mensen hier daadwerkelijk melding van gemaakt (waarvan 3 bij de vertrouwenspersoon, en 22 bij een leidinggevende of de directeur). Ongeveer de helft (47%) van deze medewerkers vindt dat zijn melding serieus is genomen (t.o.v. 62% benchmark), en voor 20% is het duidelijk wat er met hun melding is gebeurd (t.o.v. 64% benchmark). Slechts 10% is tevreden over wat de organisatie uiteindelijk met de melding heeft gedaan (ten opzichte van 60% van de benchmarkgroep), en 20% is tevreden over de wijze waarop er door de organisatie met de melding is omgegaan (tegenover 59% van de benchmarkgroep).

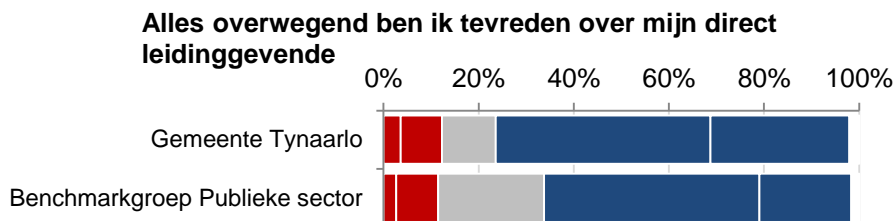


In de periode 2012 – 2013 is ten minste negen keer een beroep gedaan op de vertrouwenspersoon. In de periode 2012 – 2013 heeft de bedrijfsarts drie medewerkers gezien met arbeidsgerelateerde klachten die te maken hadden met, zoals de bedrijfsarts dit noemt, vertrouwensproblematiek. De gemeente Tynaarlo heeft geen overzicht van formeel ingediende klachten en opgelegde disciplinaire straffen. Wel is er een overzicht van de ingediende bezwaarschriften. In de periode 2012 – 2013 zijn drie bezwaarschriften ingediend, allen hadden geen betrekking op ongewenst gedrag.

## 3.4 Verhoudingen tussen management en medewerkers

### 3.4.1 Oordeel medewerkers over direct leidinggevende<sup>10</sup>

Een meerderheid van de respondenten (74%) is tevreden over hun direct leidinggevende. De meeste medewerkers zijn positief over o.a. de benaderbaarheid (80%), de respectvolle behandeling door de leidinggevende (81%) en, in iets minder mate, het vertrouwen dat men in de eigen leidinggevende heeft (70%). Een kleinere meerderheid vindt dat de eigen leidinggevende een gevoel van veiligheid stimuleert (62%), voldoende aanwezig is op de werkvloer (64%), het goede voorbeeld geeft en uitleg geeft over gemaakte beslissingen (66%). Ook in de gesprekken zijn medewerkers overwegend positief over hun leidinggevende (veelal een vakmanager). Medewerkers geven aan goed terecht te kunnen bij hun vakmanager als dit nodig is. Een deel van de medewerkers zegt dat de vakmanagers ook duidelijk zijn en medewerkers aanspreken op gedrag indien nodig. Een punt van kritiek dat regelmatig terugkomt, is dat vakmanagers niet altijd voldoende vakinhoudelijke kennis hebben. Dit is niet zozeer van invloed op de cultuur, maar wel op de wijze waarop medewerkers hun werk uit (kunnen) oefenen. De tevredenheid over de direct leidinggevende is vergelijkbaar tot iets positiever ten opzichte van de benchmarkgroep. Hoewel de ene leidinggevende iets positiever wordt beoordeeld dan de andere, zijn er geen opmerkelijke verschillen<sup>11</sup>.



### 3.4.2 Oordeel medewerkers over de eigen concernmanager

Ongeveer de helft (47%) van de medewerkers is tevreden over zijn concernmanager<sup>12</sup>, 35% is neutraal en 15% geeft aan ontevreden te zijn. We zien ongeveer gelijke getallen als het gaat over het geven van het goede voorbeeld en de mate waarin de concernmanager te vertrouwen is. Over

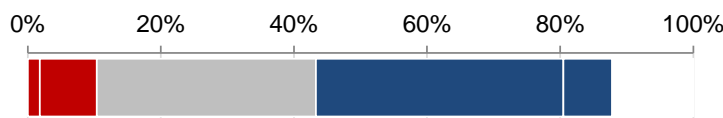
<sup>10</sup> In deze en volgende sub paragrafen beschrijven wij hoe medewerkers oordelen over het gedrag van hun managers, waar dit oordeel vandaan komt en welk effect dit heeft op de cultuur. Wij beschrijven geen oordeel (van Berenschot of medewerkers) over het inhoudelijk functioneren van managers en/of het beleid dat zij voeren, tenzij dit van invloed is op de cultuur.

<sup>11</sup> De gemiddelde scores voor tevredenheid over de leidinggevendens liggen tussen 3,5 en 4,4 op een vijfpuntschaal.

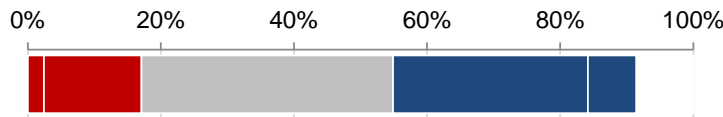
<sup>12</sup> Medewerkers die een concernmanager hebben als direct leidinggevende kregen de stellingen over de concernmanager niet te zien bij het invullen van de vragenlijst. Het betreft hier dus alleen de mening van medewerkers die niet direct onder de concernmanager vallen.

de aanwezigheid op de werkvloer is men aanzienlijk negatiever. Op het gebied van algemene tevredenheid zijn er nagenoeg geen verschillen tussen de concernmanagers (gemiddelde scores tussen 3,3 en 3,4 op vijfpuntschaal). Dit betekent dat medewerkers de concernmanager van hun eigen afdeling over het algemeen een voldoende beoordeling geven, behalve als het gaat over de aanwezigheid op de werkvloer.

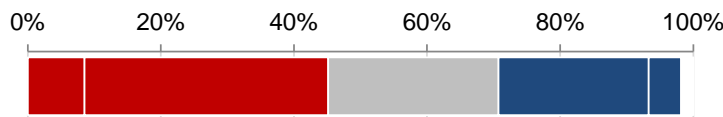
### Mijn concernmanager is te vertrouwen



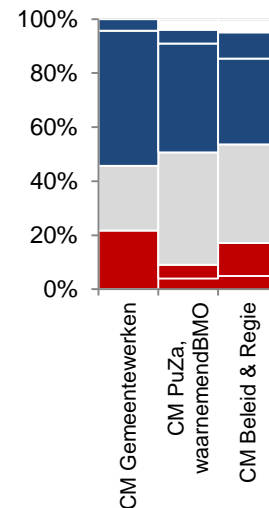
### Mijn concernmanager geeft het goede voorbeeld



### Mijn concernmanager is voldoende aanwezig op de werkvloer



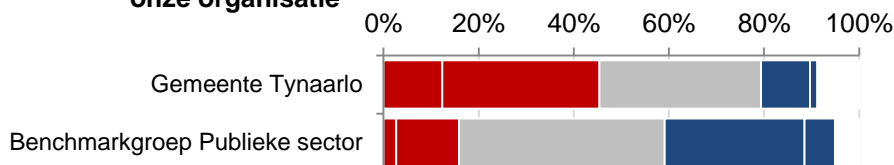
### Alles overwegend ben ik tevreden over mijn concernmanager



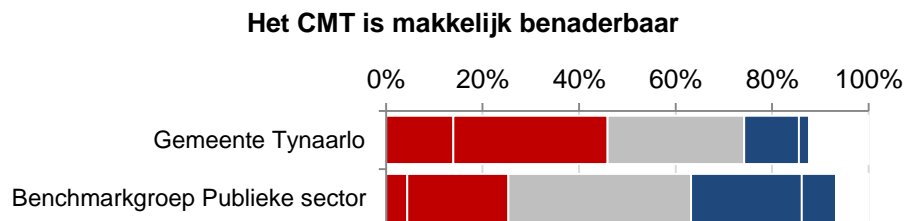
### 3.4.3 Oordeel medewerkers over het CMT

De vragen over het CMT als geheel worden door een meerderheid van de medewerkers negatief of neutraal beantwoord. 12% Van de medewerkers is tevreden over het CMT, 45% geeft aan ontevreden te zijn, de rest beoordeelt neutraal. 10% Geeft aan dat het CMT een gevoel van veiligheid stimuleert, 14% dat het CMT uitleg geeft over gemaakte beslissingen en 10% dat ze weet wat men van het CMT kan verwachten. Een duidelijke minderheid vindt dat het CMT het goede voorbeeld geeft (9%). 20% Is van mening dat het CMT grensoverschrijdend gedrag aanpakt.

### Alles overwegend ben ik tevreden over het CMT van onze organisatie



Als we dit vergelijken met onze benchmarkgroep<sup>13</sup> zijn medewerkers zeer negatief over het CMT van de gemeente Tynaarlo. Ook in vergelijking met de tevredenheid over de eigen leidinggevende en de eigen concernmanager is men negatief over het CMT.



Ook in de gesprekken wordt veelal een negatief beeld geschetst van het CMT als geheel. De meest genoemde klacht over het CMT is de grote afstand tussen het CMT en de werkvloer. In de vragenlijst geeft 13% van de medewerkers aan dat het CMT makkelijk benaderbaar is. Voor sommige medewerkers is deze afstand geen probleem. Zij geven aan dat er vooral contact is met de direct leidinggevende en eventueel de concernmanager, en dat dat voor hen voldoende is. Wel vinden veel mensen dat er teveel vanuit “een ivoren toren” besluiten worden genomen en dat het CMT een “gesloten bolwerk” is. Medewerkers geven aan dat deze geslotenheid van het CMT op gespannen voet staat met de termen ‘openheid’ en ‘transparantie’. Deze afstand tussen het CMT en de werkvloer heeft effect op het doorvoeren van organisatieveranderingen door het CMT. Medewerkers voelen zich hierin nauwelijks gehoord en ook de communicatie erover wordt als onvoldoende ervaren. Een veelgenoemd beeld is dat het CMT veel ‘met zichzelf’ bezig is, in plaats van met de werkvloer of de burgers. Als voorbeeld hiervoor wordt genoemd dat het CMT voor het gevoel van veel medewerker heel vaak ‘op de hei’ is geweest, voor sessies om onder meer te werken aan teambuilding. Hierdoor raakte het CMT veel meer op zichzelf gericht en raakte het meer en meer de verbinding kwijt met de rest van de organisatie.

Wat veel terug komt in de gesprekken is dat er te weinig diversiteit is in het CMT. Het CMT bestaat overwegend uit personen met kracht, durf en tempo (‘rood profiel’, zoals ze het zelf duiden). Dit geeft daadkracht, maar heeft als risico in zich dat men voor de troepen uit gaat en te weinig draagvlak creëert in zijn omgeving. Regelmatig wordt genoemd in de interviews dat de ‘menselijke maat’ onvoldoende aandacht krijgt in de besluitvorming en communicatie vanuit het CMT.

Uit de gesprekken bleek voorts dat bij veel medewerkers hun vertrouwen in het CMT beschadigd is. Ook hier wordt het optreden in de situatie rond het dossier van de financieel ambtenaar veelvuldig benoemd. Verschillende medewerkers zijn van mening dat het CMT verkeerd heeft gehandeld in de situatie rond het dossier, maar dat niet iedereen van het CMT dit zelf zo ziet. De opmerking van een CMT-lid: “ik zou alles zo weer doen”, werd regelmatig genoemd in de gesprekken als voorbeeld waarom medewerkers twijfelen of het CMT lering heeft getrokken uit de situatie. Bij sommige medewerkers bestaat het beeld dat het CMT de financieel ambtenaar uit de organisatie wilde hebben omdat hij lastig was. Dit beeld heeft gevoelens van onveiligheid aangewakkerd en het

---

<sup>13</sup> De resultaten zijn vergeleken met resultaten m.b.t. ‘de directie’ van de benchmarkgroep.



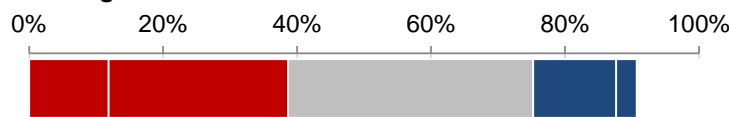
vertrouwen in het CMT beschadigd. Een andere oorzaak van het gebrek aan vertrouwen in het CMT dat genoemd wordt, is dat het CMT (de effecten van) de stijl van leidinggeven van de voormalig leidinggevende BMO (zie paragraaf 3.1) niet tijdig heeft gesignaleerd. Dit geldt specifiek voor (een deel van) de medewerkers van BMO. Een deel van de medewerkers dat het vertrouwen in het CMT heeft verloren geeft aan dat dit ook niet makkelijk meer terugkomt, zeker niet onder aansturing van de directeur. Andere medewerkers zeggen dat het vertrouwen weer zou groeien als CMT-leden meer de betrokkenheid met de werkvloer zouden tonen (af en toe binnen komen lopen, vragen hoe het gaat, meedenken met de medewerkers en oprechte interesse tonen) in plaats van vooral 'uit de ivoren toren' met managementmodellen aan de slag te zijn. Een klein deel van de medewerkers is positief over het CMT. Zij geven aan dat zij een goede klus hebben verricht in de organisatieverandering. Zij zien ook dat het CMT op achterstand staat door de situatie rondom de financieel ambtenaar, maar vinden dat de situatie steeds maar weer wordt aangehaald (zowel door medewerkers als door de raad), en dat er hierdoor te weinig oog is voor de successen die door het CMT behaald zijn.

Vrijwel alle medewerkers geven aan een verandering te ervaren in het gedrag van het CMT sinds het najaar 2013. CMT-leden komen bijvoorbeeld vaker informeel langs. Dit komt op een deel van de medewerkers nog wel geforceerd over, en sommige medewerkers twifelen aan de oprechtheid ervan. Tevens lijkt het CMT minder bezig te zijn met op grootse wijze organisatieveranderingen aan te kondigen. Verder moet genoemd worden dat de vakmanager HRM pas een half jaar werkzaam is bij de gemeente Tynaarlo en daarom tijdens verschillende impactvolle gebeurtenissen nog geen onderdeel uitmaakte van het CMT. Bovengenoemde ervaringen gelden daarom met name voor de overige leden van het CMT.

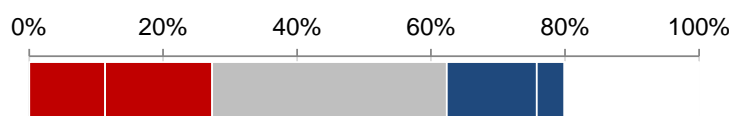
#### 3.4.4 Oordeel medewerkers over de algemeen directeur / gemeentesecretaris

Een duidelijke minderheid (15%) geeft aan over het algemeen tevreden te zijn over de algemeen directeur / gemeentesecretaris (hierna directeur). 39% is ontevreden, de rest is neutraal. Tevens is een kleine minderheid van mening dat de directeur het goede voorbeeld geeft (11%), dat hij voldoende aanwezig is op de werkvloer (12%). Deze lage tevredenheid over de directeur is vergelijkbaar met de (lage) tevredenheid over het CMT.

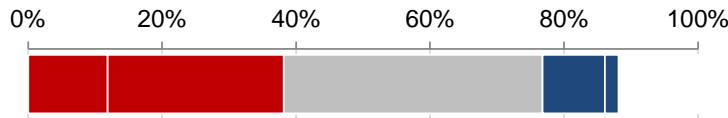
##### Alles overwegend ben ik tevreden over de algemeen directeur/gemeentesecretaris



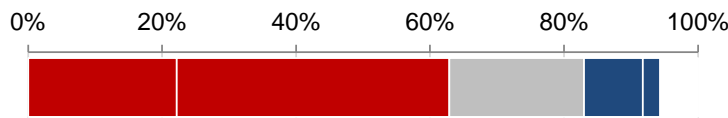
##### De algemeen directeur/gemeentesecretaris is te vertrouwen



## De algemeen directeur/gemeentesecretaris geeft het goede voorbeeld



## De algemeen directeur/gemeentesecretaris is voldoende aanwezig op de werkvloer



In de vragenlijst geeft 18% van de respondenten aan dat de directeur te vertrouwen is. Ook uit de gesprekken blijkt dat het vertrouwen in de directeur zeer laag is. Hier liggen overwegend dezelfde oorzaken aan ten grondslag als aan het gebrek aan vertrouwen in het CMT. Verschillende medewerkers rekenen de gebeurtenissen uit het verleden de directeur meer aan dan andere CMT-leden, gezien zijn eindverantwoordelijkheid als directeur. Uit de gesprekken blijkt verder dat veel medewerkers van mening zijn dat het weer opbouwen van het vertrouwen veel moeilijker zal zijn voor de directeur, dan voor de rest van het CMT. In de gesprekken geven veel medewerkers aan dat dit vertrouwen heel moeilijk of helemaal niet meer terug zal komen. Net als bij het CMT zien medewerkers ook bij de directeur een verandering in gedrag. Maar ook hier is een deel van de medewerkers van mening dat het lastig is om te peilen of dit gedrag oprecht is. Medewerkers die wel tevreden zijn over de directeur, geven aan dat ze respect hebben voor de veranderingen die hij heeft weten te realiseren in de afgelopen jaren.

### 3.4.5 Zienswijze CMT-leden

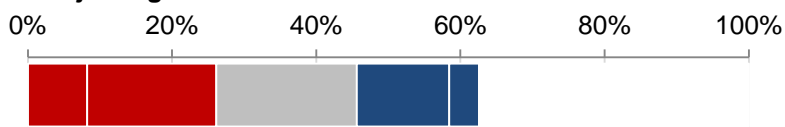
De CMT-leden zijn zich ervan bewust dat er een bepaalde mate van ontevredenheid heerst over het CMT en dat het vertrouwen van medewerkers een deuk op heeft gelopen door voorgaande gebeurtenissen. Zij geven aan lering te hebben getrokken uit de wijze waarop zij gecommuniceerd hebben gedurende het dossier van de financieel ambtenaar. Eén CMT-lid geeft aan dat hij met de uitspraak "ik zou alles zo weer doen" (zie paragraaf 3.4.3) doelde op het moment van schorsing (welke is getoetst door een rechter), en niet op het proces of de toon m.b.t. het dossier. Het CMT zegt te weten welke stappen er nodig zijn om het vertrouwen terug te krijgen, al zijn zij zich er van bewust dat dit tijd zal kosten ("vertrouwen komt te voet en gaat te paard", aldus sommige CMT-leden). De CMT-leden geven voorbeelden hoe zij het vertrouwen proberen te herstellen, bijvoorbeeld door vaker op de werkvloer rond te lopen. Wel geeft een deel van hen in relatie tot aanwezigheid op de werkvloer aan, dat er bewust voor gekozen is om verantwoordelijkheid laag in de organisatie neer te leggen en uit te gaan van de professionaliteit en zelfstandigheid van medewerkers. De 'heisessies' van het CMT waar medewerkers naar verwijzen hebben bijgedragen aan het sterker worden van het CMT als team. Sommige CMT-leden geven aan teleurstelling te voelen dat sommige medewerkers vooral nadruk leggen op negatieve gebeurtenissen en het goede werk van het CMT niet erkennen. Een voorbeeld dat zij daarbij noemen is het feit dat er een

aanzienlijk bedrag is bezuinigd, zonder dat hierbij gedwongen ontslagen zijn gevallen. Ook benoemen zij dat het CMT meerdere pogingen heeft gedaan om medewerkers te betrekken bij veranderingen, maar dat de opkomst of reacties hierop beperkt waren. Verschillende CMT-leden zijn van mening dat ze op de goede weg zijn met de organisatieveranderingen. Als management worden zij geconfronteerd met steeds nieuwe taakstellingen en steeds hogere verwachtingen van een kritische maatschappij. Continu veranderen is daardoor noodzakelijk, aldus sommige CMT-leden. Het CMT is gefocust op de toekomst en wil niet teveel terugkijken. Daarbij is men zich wel bewust dat het verleden niet zomaar is vergeten. Wel zijn sommige CMT-leden van mening dat het te makkelijk is om te roepen dat verandering alleen bij het management nodig is. Ook breder in de organisatie kunnen cultuuraspecten nog verbeterd worden, bijvoorbeeld in het aanspreken van elkaar.

### 3.5 Verhoudingen tussen ambtelijke organisatie en politiek en komst waarnemend burgemeester

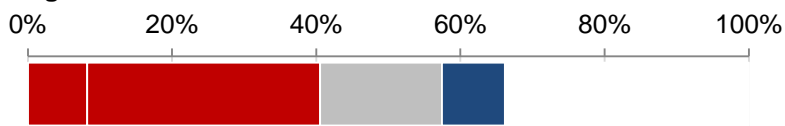
In de gesprekken geven veel medewerkers aan dat 'de politiek' (raad en college) het proces van dienstverlening vertraagt en soms zelfs frustreert. Er is binnen de gemeente al langere tijd sprake van slepende politieke en bestuurlijke spanningen. Medewerkers erkennen dat politiek altijd een wispelturig karakter heeft, maar door gespannen persoonlijke verhoudingen worden verschillen van mening vaak persoonlijk gespeeld. Verschillende medewerkers zijn van mening dat het te weinig om het belang van de burger gaat. Ook levert deze politieke onrust volgens hen onnodige werkzaamheden op onder hoge tijdsdruk.

#### De contacten tussen raadsleden en ambtenaren zijn effectief voor de ambtelijke organisatie.



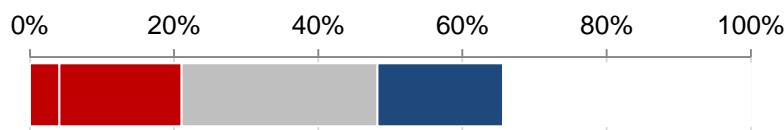
Ook uit de vragenlijst blijkt dat medewerkers kritisch zijn over de verhoudingen tussen de ambtelijke organisatie, het college en de raad. Respondenten is gevraagd of het contact dat medewerkers met raadsleden hebben effectief is voor de organisatie: 17% is van mening dat de contacten effectief zijn, dat is 27% van de medewerkers die hier een mening over heeft.

#### Vóór augustus 2013: Er was eenduidigheid in de sturing vanuit het college en het CMT.



Medewerkers is gevraagd in hoeverre zij eenduidigheid ervaren in de sturing vanuit het college en het CMT<sup>14</sup>. Ongeveer twee derde van de respondenten geeft antwoord op deze vraag en daarvan zegt 61% dat er géén eenduidigheid in sturing was bij het college in de samenstelling vóór augustus 2013.

### **Ná augustus 2013: Er is eenduidigheid in de sturing vanuit het college en het CMT.**



Deze eenduidigheid in sturing lijkt met de komst van de waarnemend burgemeester aanzienlijk te zijn toegenomen: volgens 31% is er op dit moment nog steeds geen eenduidigheid in sturing van het CMT en college. In vergelijking met de situatie vóór augustus 2013 zijn meer medewerkers van mening dat er eenduidigheid is in de sturing van het college en het CMT. Ook uit de gesprekken blijkt dat medewerkers een positieve omslag ervaren met de komst van de waarnemend burgemeester. De brief met aanbevelingen die hij heeft geschreven (zie paragraaf 2.4.2) heeft volgens 49% van de medewerkers al geleid tot zichtbare positieve veranderingen. Volgens de medewerkers is er met de komst van de waarnemend burgemeester vooral meer rust en openheid in de organisatie. Een aantal medewerkers geeft aan dat sinds zijn komst problemen worden besproken 'met de deur open', waar dit voorheen achter gesloten deuren gebeurde. Sommige medewerkers vinden wel dat de adviezen uit de brief traag worden opgepakt, en er zijn meerdere medewerkers die zich zorgen maken over wat er gebeurt wanneer de waarnemend burgemeester vertrekt. Deze medewerkers vragen zich af of het CMT na zijn vertrek voldoende urgentie blijft ervaren om serieus met zijn adviezen aan de slag te gaan.

### **3.6 Aandachtspunten voor de toekomst volgens medewerkers**

In de vragenlijst en in gesprekken hebben medewerkers verbeterpunten aangedragen voor de toekomst. Hieronder noemen we de meest voorkomende aandachts- en verbeterpunten.

#### *3.6.1 Aandachtspunten voor CMT volgens medewerkers*

Medewerkers vinden dat het CMT moet werken aan openheid, vertrouwen, zichtbaarheid en de afstand moet verkleinen tot de werkvloer. Bijvoorbeeld door meer aanwezig te zijn, oprecht interesse te tonen en vaker binnen te lopen bij de medewerker. Sommige medewerkers geven aan dat het CMT zich kwetsbaarder op mag stellen en gemaakte fouten moet toegeven. Het is volgens medewerkers belangrijk dat het CMT groeit in zijn voorbeeldfunctie en leiderschapsrol.

---

<sup>14</sup> Het college van burgemeester en wethouders vormt het dagelijks bestuur van de gemeente Tynaarlo. Zij hebben geen leidinggevende functie en sturen ambtenaren formeel dus niet rechtstreeks aan, maar als portefeuillehouders bepalen zij wel richting en inhoud van werkzaamheden die vervolgens door ambtenaren worden uitgevoerd. Voor ambtenaren is het daarom van belang dat er eenduidigheid is in deze sturing vanuit het college enerzijds, en de sturing vanuit het ambtelijk management anderzijds.

Medewerkers vinden dat de werkvloer meer betrokken moet worden bij kleine en grote veranderingen. Medewerkers geven aan dat initiatieven vanuit de teams een goede basis kunnen zijn voor verbeteringen, in plaats van dat veranderingen (zoals nu regelmatig ervaren wordt) opgelegd worden vanuit het management. Open communicatie over beslissingen vanuit het CMT naar de werkvloer zou uiteindelijk leiden tot groter draagvlak voor veranderingen.

Veel medewerkers geven aan dat ze voorlopig geen nieuwe, grote verandertrajecten zouden willen. Dit wordt genoemd omdat het beeld bestaat dat er de afgelopen jaar al veel grote veranderingen zijn geweest. Veel medewerkers vinden dat de ene verandering nog niet is afgerond, of de volgende wordt weer geïnitieerd. Medewerkers geven aan dat het belangrijk is dat veranderingen worden afgemaakt en de tijd krijgen om (door) te werken, ofwel te 'landen'.

### *3.6.2 Aandachtspunten voor de cultuur en gedrag van medewerkers*

Uit de vragenlijst en interviews valt op dat onder de medewerkers de meningen over dit onderwerp verdeeld zijn. Sommige medewerkers vinden dat er niets veranderd hoeft te worden omdat de sfeer op de afdeling goed is. Toch zijn er ook veel medewerkers die vinden dat er nog een hoop moet gebeuren voordat de sfeer goed is in de hele organisatie. Onder de groep minder tevreden medewerkers gaat het onder meer over het aanspreken van elkaar. Collega's moeten hun afspraken nakomen, en daarvoor is het ook belangrijk dat er goede afspraken worden gemaakt. Collega's moeten elkaar meer aanspreken, en dan niet alleen op negatieve aspecten. Medewerkers zouden meer positieve feedback willen krijgen van collega's, collega's moeten elkaar meer inspireren, motiveren en met elkaar in gesprek gaan. Daarnaast vinden sommigen dat de communicatie tussen leidinggevende en medewerkers beter kan. Medewerkers geven aan dat ze behoefte hebben aan meer samenwerking met en interesse van collega's van andere afdelingen. Door meer samen te doen, interesse te tonen voor elkaar en 'een kijkje nemen in andermans keuken' ontstaat ook wederzijds begrip en betere samenwerking. Verder is een veelgehoord aandachtspunt dat medewerkers moeten stoppen met 'van hun hart een moordkuil te maken'. Wanneer iemand zijn afspraken niet nakomt of wanneer medewerkers het ergens niet mee eens zijn is het belangrijk dat zij dit direct zeggen tegen de persoon die het betreft. Of dit nou een collega of leidinggevende is. Ook is er een deel van de medewerkers van mening dat collega's moeten stoppen met terugkijken en moeten vertrouwen op de verbeteracties, onder andere van het CMT. Zij willen dat er een streep wordt gezet onder wat er gebeurd is en dat er weer vooruit gekeken wordt.

## 4. Nadere analyse van de organisatiecultuur

In het vorige hoofdstuk zijn de kwalitatieve en kwantitatieve resultaten, ten aanzien van de belevingen van medewerkers, besproken. De kernpunten in deze belevingen zijn:

- Medewerkers hebben plezier in het werk en ervaren een prettige sfeer in het eigen team;
- Men is overwegend positief over de direct leidinggevende;
- De tevredenheid over de eigen concernmanager is voldoende;
- Het afgelopen half jaar zijn er verbeteringen zichtbaar;
- De tevredenheid over en het vertrouwen in het CMT als team en de directeur is laag;
- Er wordt weinig trots ervaren op het feit dat men bij de gemeente werkt; medewerkers zijn niet tevreden over de organisatiecultuur;
- Binnen BMO is men negatief over de afdelingcultuur en is er relatief weinig onderling vertrouwen;
- Binnen de organisatie spreekt men elkaar weinig aan op gedrag, wordt feedback niet gemakkelijk gegeven en zijn fouten niet goed bespreekbaar;
- Een deel van de medewerkers heeft moeite om gebeurtenissen uit het verleden los te laten, en beschouwt daardoor ook huidige gebeurtenissen en ontwikkelingen met wantrouwen.
- Een kwart van de medewerkers voelt zich onveilig binnen de organisatie, m.n. vanwege gebrek aan transparantie over veranderingen, de wijze waarop het CMT functioneert, baanonzekerheid en de beschreven gebeurtenissen rondom het dossier van de financieel ambtenaar. Medewerkers voelen zich wel veilig binnen hun afdeling, behalve bij BMO;
- Politieke spanningen zorgen voor onrust en frustratie bij deel van de medewerkers.

In dit hoofdstuk geeft Berenschot een nadere analyse van deze belevingen van medewerkers.

### 4.1 Gebeurtenissen hebben diepe wonden achter gelaten en werken nog steeds door

De gebeurtenissen, zoals beschreven in paragraaf 3.1, hebben duidelijk bijgedragen aan de situatie waarin de organisatie zich nu bevindt. Hoewel het dossier m.b.t. de financieel ambtenaar is afgesloten en hoewel het CMT werkt aan zijn toegankelijkheid, blijken de effecten ervan nog stevig door te werken: medewerkers hebben moeite om de gebeurtenissen af te sluiten, zijn de trots op hun organisatie kwijt en zijn het vertrouwen in het CMT (en in sommige gevallen in hun collega's) verloren. De verbeteracties die zijn ingezet door het CMT, onder meer naar aanleiding van de burgemeestersbrief, worden door medewerkers gezien, maar ook door velen met scepsis bekeken. Het ontstane gevoel van onrust en onvrede blijkt heel moeilijk om te buigen naar een situatie waarin men weer vooruit wil en kan kijken. De gevoelde dreiging van verdere veranderingen en bezuinigingen, en vooral de onduidelijkheid hierover, vertragen de weg naar het herstelde

vertrouwen. In een moderne gemeente, die net als andere organisaties prestaties dient neer te zetten, zijn ontwikkeling en verandering, en daarmee soms impopulaire beslissingen, noodzakelijk. Zonder de ervaringen van medewerkers te willen bagatelliseren, lijkt het blijven vastzitten in de onvrede over de gebeurtenissen ook voor sommigen een manier om de veranderingen op afstand te houden. De voelbare spanningen zorgen voor onrust en frustratie bij zowel medewerkers als management.

## 4.2 Slechte verhoudingen tussen de werkvloer en het CMT

De verhoudingen tussen het CMT en de medewerkers zijn verstoord geraakt. De oorzaken van het gebrek aan vertrouwen van de medewerkers in het CMT beschrijven wij hieronder:

- In het toetsingskader (bijlage 1) wordt beschreven dat communicatie (de mate van open en accurate uitleg over beslissingen) aantoonbaar van invloed is op het gevoel van veiligheid. De bevinding dat het CMT ten tijden van het dossier van de financieel ambtenaar weinig uitleg heeft gegeven over zijn beslissingen, heeft interpretatie en beeldvorming bij medewerkers in de hand gewerkt en bijgedragen aan een gevoel van onveiligheid. Met de wijze van optreden van het CMT, vooral rondom het dossier van de financieel ambtenaar, is het beeld bij medewerkers ontstaan dat het CMT niet duidelijk, transparant en betrouwbaar is. Hoewel het CMT bewust pogingen doet om de beeldvorming positief te veranderen, is dit nagenoeg nog niet veranderd. Een belangrijke reden hiervoor is dat in de beleving van de medewerkers het CMT geen consistent gedrag vertoont. Wanneer medewerkers niet weten wat ze van het management kunnen verwachten, creëert dit een gevoel van onvoorspelbaarheid, wat afbreuk doet aan de onderlinge verhoudingen en de ervaren veiligheid.
- In het toetsingskader wordt beschreven dat betrokkenheid, benaderbaarheid en beschikbaarheid aantoonbaar van invloed zijn op het gevoel van veiligheid. Het CMT heeft de afgelopen jaren te weinig de verbinding gezocht met de rest van de organisatie en is hierdoor op afstand komen te staan. Vooral de ervaring van de communicatie als eenrichtingsverkeer en de lage zichtbaarheid op de werkvloer zijn belangrijke aandachtspunten.
- De diversiteit in het CMT laat te wensen over. De stijl die gehanteerd wordt is te eenzijdig: wel krachtig maar met te weinig oog voor de verbinding en de menselijke maat. De voorgestelde verbetering om een directiesecretaris met een zogenoemd 'blauw' profiel toe te voegen is een stap in de goede richting, maar draagt onzes inziens nog onvoldoende bij aan de grote uitdagingen van het CMT op het gebied van draagvlak en vertrouwen.

Belangrijk om aan te merken is het verschil tussen de beoordeling van het CMT als geheel en de beoordeling van de eigen concernmanager per afdeling. Over het algemeen zijn medewerkers relatief tevreden over hun concernmanager en vakmanager HRM, hetgeen voldoende basis biedt om het vertrouwen in het CMT weer te laten groeien. De randvoorwaarden en benodigde maatregelen om dit vertrouwen te herstellen worden beschreven in hoofdstuk 5.

Bovenstaande geldt echter niet voor de directeur. Anders dan bij de concernmanagers is er over hem ook grote ontevredenheid als individuele functionaris. Wij achten het daarom (anders dan bij de overige CMT-leden) niet waarschijnlijk dat hij voldoende ruimte krijgt van medewerkers om dit

gebrek aan vertrouwen te herstellen. De gemeente bevindt zich in een periode waarin grote uitdagingen op stapel staan en lastige beslissingen moeten worden gemaakt. Om deze uitdagingen het hoofd te bieden is het van belang dat er draagvlak en vertrouwen is bij de medewerkers. De directeur heeft beide in onvoldoende mate.

### 4.3 Ervaren sociale onveiligheid

Door alles wat er heeft plaatsgevonden is het gevoel van onveiligheid binnen de gemeente Tynaarlo groter dan in gemiddelde organisaties<sup>15</sup>. Een deel van de gevoelde onveiligheid wordt veroorzaakt door de economische crisis en baanonzekerheid, zoals dat bij veel organisaties het geval is. In tijden van verandering en bezuinigingen is het echter essentieel dat de communicatie over de maatregelen transparant plaatsvindt (zie toetsingskader) en dit is onvoldoende gebeurd. Hierdoor is niet alleen het gevoel van onveiligheid toegenomen, maar ook de weerstand tegen en negatieve blik op verandering. De ervaringen van veel medewerkers met het optreden van het CMT ten tijden van het dossier van de financieel ambtenaar, heeft verdere onzekerheid versterkt.

Sociale onveiligheid blijkt ook uit het feit dat een kwart van de medewerkers een belemmering voelt om een klacht in te dienen. Dit is een gevolg van het gebrek aan vertrouwen in de organisatie dat meldingen op een juiste manier worden afgehandeld. Medewerkers moeten het gevoel hebben dat ze ergens op een vertrouwde wijze met hun problemen terecht kunnen en dat gevoel is er nu onvoldoende. Het feit dat medewerkers deze belemmering ervaren zit ook in de cultuur van de gemeente. Eerder noemden we al dat men zich niet gemakkelijk en direct uitspreekt, zeker niet wanneer men iets als onprettig ervaart. Dit is niet enkel een effect van de gebeurtenissen uit de afgelopen jaren. In 2009 constateerde BMC in een rapportage over de gemeente al dat medewerkers de neiging hebben om te lief en te aardig voor elkaar te zijn (niet aanspreken) en daarbij ook meer te praten over elkaar dan met elkaar. Deze terughoudendheid in het elkaar aanspreken, in het geven van feedback en in het bespreekbaar maken van problemen, maakt dat het lastiger is om problemen vroegtijdig te signaleren en aan te pakken. Problemen blijven net onder de oppervlakte doorwerken en hierdoor ontstaat er een negatieve onderstroom in de organisatie, als een smeulende veenbrand. Ook dit draagt bij aan de sociale onveiligheid binnen de organisatie.

Binnen de eigen afdeling is het gevoel van veiligheid vergelijkbaar met gemiddelde organisaties<sup>16</sup>. Dit komt omdat medewerkers over het algemeen de sfeer binnen het eigen team als prettig ervaren en het gevoel hebben bij collega's en hun direct leidinggevende terecht te kunnen. Uitzondering hierop is de afdeling BMO, waar een bovengemiddeld aantal medewerkers zich ook binnen hun eigen afdeling onveilig voelt. Dit is toe te wijzen aan een combinatie van negatieve ervaringen die men onderling heeft, negatieve ervaringen met een voormalig leidinggevende en het van dichtbij meemaken van de gebeurtenissen rondom de financieel ambtenaar. In het toetsingskader beschrijven wij hoe dergelijke incidenten de sociale veiligheid kunnen beïnvloeden. Hoewel medewerkers overwegend positief zijn over de stappen die de huidige waarnemend concernmanager

---

<sup>15</sup> Gebaseerd op ons referentiemateriaal.

<sup>16</sup> Gebaseerd op ons referentiemateriaal.



heeft gezet om weer een veilige werkomgeving te creëren, heeft de situatie tijd nodig en een goede aanpak om onderlinge verhoudingen verder te normaliseren. Hier komen we in het volgende hoofdstuk op terug.

#### **4.4 Het effect van de huidige cultuur op het herstel van het vertrouwen**

Gevoelens van sociale onveiligheid hebben tijd nodig om te herstellen. De snelheid en de mate waarin dit kan hangt ook af van iedere medewerker in de organisatie. We noemden al eerder dat het niet in de cultuur zit van de gemeente Tynaarlo om zicht op een directe wijze uit te spreken. Dit vertraagt het herstel, omdat men elkaar niet de kans krijgt en elkaar biedt om te verbeteren. Spreken over elkaar in plaats van met elkaar houdt een sfeer van roddel en achterdocht in stand. Een ander cultuuraspect dat van invloed is, is de neiging om initiatieven en veranderingen primair met wantrouwen te beschouwen. De scepsis uit het recente verleden ligt als een deken over alles wat er nu gebeurt. Het is belangrijk dat, na essentiële ingrepen en na het bieden van voldoende ruimte om stil te staan bij wat er gebeurd is, er een streep wordt gezet en men vooral naar de toekomst kijkt. Hierin heeft iedereen, zowel leidinggevenden als medewerkers, een verantwoordelijkheid.

## 5. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk geven we antwoord op de onderzoeksvragen die in hoofdstuk 1 zijn toegelicht, formuleren wij onze conclusies en doen wij aanbevelingen voor verbetering van de cultuur.

### 5.1 Antwoord op de onderzoeksvragen

*Onderzoek wat de (bedrijfs)cultuur van de gemeente Tynaarlo is. Kijk daarbij ook naar mogelijke elementen van angst en onzekerheid. Lokaliseer mogelijke problemen met de cultuur. Neem hierbij ook de context mee van groepen of individuen die hierbij zijn betrokken. Ga na wie of welke groepen de cultuur(uit)draggers zijn en vanuit hun rol bijdragen aan de (negatieve) cultuur.*

Het grootste deel van de medewerkers van de gemeente Tynaarlo gaat met plezier naar het werk. De sfeer binnen de grenzen van de afdelingen is prettig, medewerkers voelen zich betrokken en de verhoudingen tussen de medewerkers en de direct leidinggevenden zijn overwegend goed. Er is derhalve geen angstcultuur.

Toch is er wel degelijk wat aan de hand met de organisatiebrede cultuur. De gemeente heeft een woelige periode achter de rug, die door externe en interne oorzaken geleid heeft tot een sfeer van onzekerheid en wantrouwen. De organisatie vertoont veel kenmerken van wat genoemd kan worden een *negatieve cultuur*. Het onderling vertrouwen is lager dan in andere organisaties. Het CMT als team stimuleert onvoldoende een gevoel van veiligheid en het vertrouwen in de directeur is laag. Een deel van de medewerkers blijft hangen in het verleden, en ziet voornamelijk wat er niet goed gaat. Dit uit zich in een gebrek aan trots op de organisatie, een breed gevoelde scepsis over ingezette verbetermaatregelen en een weinig open sfeer. Er wordt veel over en te weinig met elkaar gesproken en men heeft het gevoel dat fouten niet goed bespreekbaar zijn.

Zoals gezegd is men binnen de eigen afdeling positiever over de cultuur. Dit geldt echter niet voor de afdeling BMO. Een kwart van de medewerkers voelt zich niet veilig binnen de afdeling. Hoewel de aandacht van de vakmanager HRM en de waarnemend concernmanager bijdragen aan verbeteringen, is de sfeer onderling nog niet goed. De cultuur binnen BMO kenmerkt zich door onderlinge verdeeldheid en een gebrek aan onderling vertrouwen; veel wordt niet rechtstreeks gezegd en men spreekt elkaar niet snel aan.

*Ga na of de cultuur na het uitbrengen van de Burgemeestersbrief veranderingen laat zien.*

De komst van de waarnemend burgemeester en het verschijnen van de burgemeestersbrief hebben een overwegend positieve verandering teweeggebracht. Veel medewerkers ervaren dat er meer wordt stilgestaan bij ontstane problemen en serieus gezocht wordt naar oplossingen. Zij voelen zich meer gehoord. Dit heeft rust gebracht. De helft van de medewerkers ziet al concrete verbeteringen in de organisatie. Zo is de zichtbaarheid van het CMT op de werkvloer toegenomen. Om duurzame verbetering tot stand te brengen is het van belang dat de aanbevelingen serieus worden opgepakt en de ingezette lijn wordt doorgezet, ook na het vertrek van de waarnemend burgemeester.

*Geef aan welke verbeteringen door de organisatie kunnen worden doorgevoerd om de cultuur te verbeteren en*

*te brengen naar een cultuur die past bij de overheid anno 2020 en modern werkgeverschap.*

Deze vraag beantwoorden wij in onderstaande paragraaf.

## 5.2 Conclusies en aanbevelingen

In deze paragraaf vindt u de conclusies en per conclusie één of meerdere concrete aanbevelingen.

1. **Wij stellen vast dat er onvoldoende vertrouwen is in de directeur.** Hij heeft binnen de gemeentelijke organisatie weinig draagvlak en is te veel beschadigd om de rust, het vertrouwen en de trots weer terug te brengen in de organisatie. Er is behoefte aan een andere aansturing, die naast daadkrachtig ook verbindend is.
  - Aanbeveling: Onder de huidige omstandigheden, in deze situatie en met het oog op de veranderingen die moeten plaatsvinden is de huidige directeur niet de juiste persoon op de juiste plaats. Ga op zoek naar een oplossing hiervoor.
2. **Het CMT in zijn huidige vorm heeft onvoldoende verbinding met de rest van de organisatie.** Voortzetting van het CMT zoals het nu functioneert zal niet voldoende de gewenste verbetering in cultuur bewerkstelligen. Uit het onderzoek blijkt dat er met de tevredenheid over de huidige concernmanagers en vakmanager HRM voldoende basis is om het vertrouwen in het CMT weer op te bouwen. De uitdaging voor hen ligt nadrukkelijk in het investeren in de relatie met medewerkers, het werken aan transparantie en draagvlak.
  - Aanbeveling: Zorg voor verandering van stijl in de aansturing van het CMT. Een stijl die ruimte geeft aan diversiteit, reflectie en verbinding, om te voorkomen dat CMT-leden elkaar in bepaald (ineffectief) gedrag versterken.
  - Aanbeveling: Verbeter de wijze van communiceren naar de organisatie. Betrek een communicatiedeskundige om te zorgen dat medewerkers op een adequate en zoveel mogelijk transparante wijze over veranderingen geïnformeerd worden. Zorg verder dat je als vakmanager en CMT elkaar hierin helpt. Het al ingestelde buddy systeem (tussen concern- en vakmanagers) en de voorgenomen intervisie bieden hiervoor een geschikt platform. Plan dit met regelmaat in.
  - Aanbeveling: De (informele) dialoog tussen CMT-leden en medewerkers vraagt met name de komende tijd om extra tijd en aandacht, dus investeer hierin. In het toetsingskader wordt benoemd dat een gezonde cultuur gebaat is bij regelmatig dialoog over het beleid. Betrek medewerkers meer bij de gewenste veranderingen. Stel een klankbordgroep in van medewerkers in wisselende samenstellingen en zoek hiermee regelmatig de dialoog over de concrete uitwerking en gevolgen van besluiten.
3. **Er is geen sprake van een angstcultuur, maar de organisatie vertoont veel kenmerken van een negatieve cultuur.** Doorbreek deze negatieve cultuur. Daarbij zijn herstel van vertrouwen en proactief uitspreken en aanspreken door alle medewerkers de voornaamste doelstellingen. De belangrijkste verandering moet plaatsvinden in het dagelijkse gedrag, wat maakt dat dagelijkse aandacht hiervoor noodzakelijk is.

- Aanbeveling: stel een stuurgroep (uit verschillende lagen van de organisatie) in die verantwoordelijk is voor de samenhang, en het prioriteren, uitvoeren en monitoren van de ingezette veranderinitiatieven. Hun integrale aanpak dient als kompas en geeft medewerkers vertrouwen dat de organisatie op de goede weg is.
- Aanbeveling: leidinggevenden en medewerkers gaan aan de slag met de gewenste aanspreekcultuur. Er is hier een dubbelrol weggelegd voor leidinggevenden, namelijk zelf het gewenste gedrag laten zien en medewerkers actief stimuleren tot vertonen van het gewenste gedrag. In het toetsingskader wordt benoemd dat voorbeeldgedrag van belang is voor sociale veiligheid. Concrete momenten hiervoor zijn: A)-bij actuele problemen (inhoudelijk dan wel m.b.t. gedrag) niet alleen de vraag te stellen hoe dit probleem moet worden opgelost, maar ook of dit probleem eerder gesignaleerd / voorkomen had kunnen worden bij eerder uitspreken of aanspreken (“double-loop learning”). B)-tijdens teamoverleggen en tijdens formele HR gesprekken krijgen de thema’s ‘uitspreken en aanspreken’ expliciet een plek.
- Aanbeveling: organiseer binnen een half jaar drie professioneel begeleide sessies waarin plaats is om achtereenvolgens a) stil te staan bij wat er gebeurd is, b) eigenaarschap te stimuleren voor de benodigde verandering en c) om een aanspreekcultuur te bevorderen.

## *Sessie A: Afsluitsessies*

Onduidelijkheden en vragen die er nog leven over gebeurtenissen van de afgelopen periode maken dat sommige medewerkers moeite hebben om de afgelopen periode af te sluiten en vooruit te kijken naar de toekomst. Om gezamenlijk een punt te zetten adviseren wij om afsluitsessies te organiseren waarbij expliciet stilgestaan wordt bij wat er gebeurd is. Medewerkers moeten daarbij de mogelijkheid krijgen om alle vragen die er nog leven te stellen aan het CMT. Het met elkaar benoemen en delen van zorgen en frustratie enerzijds, en het uit de wereld helpen van onduidelijkheden anderzijds, helpt medewerkers om het een plek te geven en los te laten. Het is belangrijk dat medewerkers bij wie deze vragen en ongenoegens nog leven zelf hun verantwoordelijkheid nemen, en deze kans grijpen om dit met het CMT uit te spreken. Deze bijeenkomst(en) zijn derhalve vrijwillig. Een ideale samenstelling is de aanwezigheid van ten minste één CMT-lid en maximaal 15 medewerkers.

## *Sessie B: Vooruitkijk-sessies*

Eén van de cultuuraspecten van de organisatie is de neiging van sommige medewerkers om initiatieven en veranderingen primair met wantrouwen te beschouwen. Een meer oplossingsgerichte werkwijze en een gedeelde norm helpen om dat te verbeteren. In het toetsingskader wordt het belang van participatie genoemd. In de vooruitkijk-sessie wordt de vraag gesteld hoe je als medewerker zelf kan bijdragen aan de gemeente van 2020. Dit helpt medewerkers en managers om de focus op het verleden en het probleem te verleggen naar de toekomst en de mogelijke oplossing. Dit stimuleert het nemen van verantwoordelijkheid en initiatief. En zorgt er tevens voor dat de onduidelijkheid die verschillende medewerkers ervaren over wat er van hen wordt verwacht in de verandering

vermindert. Zorg er bovendien voor dat in de sessie aandacht gegeven wordt aan de dingen die goed gaan (de successen) en dat deze op een gepaste wijze gevierd worden. Dat geeft medewerkers hoop en vertrouwen dat men op de goede weg is en heeft een versterkend effect op de ombuiging van een negatieve naar een positieve cultuur. Deze sessies vinden binnen teams/afdelingen plaats. Iedereen neemt er aan deel.

## *Sessie C: Feedback-sessies*

Werk aan het lerend vermogen van de organisatie: met 2020 in gedachten is het als gemeente noodzakelijk om goed in te kunnen spelen op de steeds sneller veranderende omgeving. Het lerend vermogen van de organisatie is van cruciaal belang om als gezonde organisatie te kunnen blijven functioneren. Essentieel om (als organisatie) te leren, is dat medewerkers elkaar feedback geven, aanspreken en eventuele fouten met elkaar bespreken. Bij een lerende organisatie hoort ook ruimte om te mogen experimenteren en fouten te maken. Medewerkers moeten het gevoel hebben dat zij zich open en kwetsbaar op kunnen stellen zonder daar direct op afgerekend te worden. In deze derde workshop leren medewerkers gemakkelijker met elkaar het gesprek aan te gaan en feedback te geven. Stel gemêleerde leergroepen samen in de workshops, over de grenzen van de afdelingen of teams heen, zodat organisatiebreed aan de cultuur wordt gewerkt.

De benodigde verbeteringen vragen structureel aandacht. Belangrijk is om continue te monitoren of ingezette verbeteringen het beoogde effect realiseren.

- Aanbeveling: Stel SMART doelstellingen en meet of deze gehaald worden. Doe begin 2015 en begin 2016 een nieuwe cultuurmeting om te bepalen of de cultuur zich ontwikkelt in de gewenste richting.
4. **De afdelingcultuur en omgangsvormen binnen BMO verdienen extra aandacht, om het onderlinge vertrouwen en gevoel van veiligheid te laten groeien.** Duidelijkheid over de aansturing van de afdeling en de invulling van rollen binnen BMO gaan daarbij helpen.
- Aanbeveling: Zorg zo spoedig mogelijk voor duidelijkheid over de toekomstige aansturing van BMO en invulling van diverse functies, zodat de (door de waarnemend concernmanager) ingezette verbeteringslag verder doorgevoerd kan worden en er duurzaam aan een verbeterde cultuur gewerkt kan worden.
  - Aanbeveling: Stimuleer in het dagelijks gedrag het wederzijds begrip en elkaar aanspreken. Initieer voor BMO een aantal extra, goed geleide werksessies, waarin bewust gewerkt wordt aan het vergroten van onderling vertrouwen en het geven van feedback aan elkaar.
5. **De afgelopen jaren zijn er spanningen ontstaan in de interactie tussen de raad, het college en de organisatie, die in de beleving van medewerkers een negatieve invloed hebben (gehad) op de effectiviteit van de organisatie.** De gemeenteraadsverkiezingen van maart 2014 en de daaropvolgende nieuwe samenstelling van de raad en het college, vormen een natuurlijk moment om opnieuw een goede relatie op te bouwen.

# Berenschot

- Aanbeveling: ga na de collegevorming direct om tafel met de verschillende gremia. Maak daarbij afspraken met elkaar over hoe dialoog, wederzijds vertrouwen en effectieve verhoudingen tot stand kunnen komen en blijven.

## Bijlagen

## Bijlage 1. Toetsingskader

Om te kunnen oordelen of gevonden feiten wel of geen indicator zijn van misstanden, een cultuur van intimidatie en sociale onveiligheid hanteren wij een toetsingskader. Het eerste deel bevat de definities die wij hanteren voor (verschillende vormen van) ongewenst gedrag, de door de gemeente Tynaarlo zelf opgestelde normen over ongewenste omgangsvormen (die vaak in het verlengde liggen van normen geldig voor alle ambtenaren), en regelingen en normen t.a.v. het klachteninstrumentarium en integriteit. In het tweede deel beschrijven wij de eigen normen van de organisatie, en wetenschappelijke normen t.a.v. sociale veiligheid en organisatiecultuur. Dit toetsingskader is een voor dit onderzoek gemaakt kader op basis van wet- en regelgeving, regelingen vastgelegd binnen gemeente Tynaarlo, en door Berenschot verzamelde gegevens in de praktijk en wetenschappelijke literatuur.

## DEEL I. TOETSINGSKADER ONGEWENST GEDRAG, INTEGRITEIT EN KLACHTENINSTRUMENTARIUM

### Definities van ongewenst gedrag

In het onderzoek hanteren wij de volgende definities van ongewenst gedrag:

- **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<sup>17</sup>. 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<sup>18</sup>.
- **Seksuele intimidatie.** Elke vorm van verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag met een seksuele lading dat als doel heeft dat de waardigheid van de persoon wordt aangetast, in het bijzonder wanneer een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende situatie wordt gecreëerd. Voorbeelden: verbale, seksueel gerichte intimidatie, vijandig vernederend of

---

<sup>17</sup> Definitie gebaseerd op de Algemene Wet Gelijke Behandeling en de Arbeidsomstandighedenwet.

<sup>18</sup> E. Baillien, I. Neyens & H. De Witte (2006). Ongewenst grensoverschrijdend gedrag: geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk.



intimiderend gedrag, suggestief insinuerend gedrag, (internet-)porno, digitale seksuele intimidatie, fysiek seksueel gerichte agressie, handastelikheden, aanranding, verkrachting.

- **Ongewenste intimiteiten.** In de vragenlijst is de definitie van 'ongewenste intimiteiten' niet gehanteerd. In de Arbowet worden ongewenste intimiteiten veelal samengenomen met seksuele intimidatie. Wij gebruiken deze term in deze rapportage wanneer het gaat om een toenadering met seksuele connotatie die *niet* 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. Deze toenadering wordt door degene die het overkomt *wel* als 'ongewenst' aangemerkt, en dat heeft hij of zij ook aangegeven aan degene die de ongewenste intimiteit begaat.
- **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 uitingvormen 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.

De verzameling van al deze gedragingen noemen wij in deze rapportage 'ongewenst gedrag'. Daarbij refereren wij aan de onwenselijkheid van het gedrag voor degene die het overkomt. In de begripsbepaling van de 'Klachtenregeling ongewenst gedrag gemeente Tynaarlo', wordt ongewenst gedrag als volgt gedefinieerd. *"Gedrag dat valt binnen de begrippen seksuele intimidatie, agressie, geweld en pesten zoals bedoeld in artikel 1, derde lid, sub e. van de Arbeidsomstandighedenwet, alsmede discriminatie zoals bedoeld in de Algemene wet gelijke behandeling."*

## Integriteitsbeleid van gemeente Tynaarlo

De ambtenarenwet bevat de volgende relevante artikelen: Artikel 125quater, draagt het bevoegd gezag van de gemeente op om een integriteitsbeleid te voeren. De gemeente Tynaarlo geeft hieraan onder meer invulling door de hierna besproken Gedragscode ambtelijke integriteit gemeente Tynaarlo. Deze gedragscode geeft tevens invulling aan het bepaalde in artikel 125quinquies, eerste lid in combinatie met het tweede lid. Deze bepaling draagt het bevoegd gezag van gemeenten op om met betrekking tot een aantal onderwerpen, voor zover deze onderwerpen niet bij of krachtens wet geregeld zijn, voorschriften vast te stellen. Het betreft hier:

- de verplichte aflegging van de eed of belofte door de ambtenaar bij zijn aanstelling;
- de melding, registratie en openbaarmaking van nevenwerkzaamheden die de belangen van de dienst voor zover deze in verband staan met de functie vervulling, kunnen raken;

- het verbieden van nevenwerkzaamheden waardoor de goede vervulling van de functie of de goede functionering van de openbare dienst, voor zover deze in verband staat met de functievervulling, niet in redelijkheid zou zijn verzekerd;
- de melding van financiële belangen respectievelijk van het bezit van en transacties in effecten, die de belangen van de dienst voor zover deze in verband staan met de functievervulling, kunnen raken voor ambtenaren aangesteld in een functie waaraan in het bijzonder het risico van financiële belangenverstrengeling of het risico van oneigenlijk gebruik van koersgevoelige informatie verbonden is;
- een procedure voor het omgaan met bij een ambtenaar levende vermoedens van misstanden binnen de organisatie waar hij werkzaam is.

Artikel 125a, derde lid, geeft aan dat de ambtenaar verplicht is tot geheimhouding van hetgeen hem in verband met zijn functie ter kennis is gekomen, voor zover die verplichting uit de aard der zaak volgt.

**De 'Gedragscode ambtelijke integriteit gemeente Tynaarlo**, is door het college van B&W vastgesteld op 17 april 2012. Samengevat schijft de gedragscode het volgende voor: *“Iedereen die voor de gemeente Tynaarlo werkt, moet zich eerlijk en goed gedragen. Je bent onderdeel van de overheid. Je moet je als medewerker van deze overheid houden aan wettelijke voorschriften en aan algemeen aanvaarde gedragsregels. Je discrimineert niet en je doet je werk op een professionele manier. Je gaat respectvol om met collega's en burgers”*. De gedragscode bevat voorschriften over de eed of belofte, omgang met derden, omgang met vertrouwelijke gegevens, gebruik van goederen of voorzieningen van gemeente Tynaarlo, aannemen van geschenken, uitnodigingen en gunsten, vertrouwenspersoon voor integriteitsvraagstukken, declaraties, reizen naar het buitenland, gelaatsbedekkende kleding, sancties voor niet-integer gedrag en onvoorziene gevallen.

## Toetsingskader klachteninstrumentarium

In dit deel van het toetsingskader wordt ingegaan op de vraag op welke manier de integriteit en omgangsvormen voor de ambtenaren werkzaam bij de gemeente Tynaarlo zijn geborgd en welke procedures daarvoor zijn ingericht. De gemeente Tynaarlo kent naast de normale procedure van een klacht bij de eigen leidinggevende de volgende formele regelingen en procedures.

- **De 'Klachtenregeling ongewenst gedrag gemeente Tynaarlo'**. Het klachtenreglement beschrijft de formele procedure voor het indienen van een klacht. Het indienen van een klacht dient te gebeuren bij de (direct) leidinggevende, de directeur of een van de vertrouwenspersonen. Indien een medewerker aangeeft een formele klacht te willen indienen bij de landelijke commissie wordt hij/zij hierin ondersteund door de organisatie. Het indienen van een klacht dient te gebeuren bij de landelijke klachtencommissie Ongewenst Gedrag voor de decentrale overheid door middel van een formeel klaagschrift. De klachtencommissie geeft een advies aan het bevoegd gezag van de gemeente over de gegrondheid van de klacht vergezeld van een rapport van bevindingen. In het advies kunnen aanbevelingen worden gedaan over door het bevoegd gezag te nemen maatregelen.

- **De vertrouwenspersoon.** In de 'Klachtenregeling ongewenst gedrag gemeente Tynaarlo' zijn de taken en werkwijze van de vertrouwenspersoon beschreven. De vertrouwenspersoon biedt opvang, emotionele ondersteuning, bijstand, advies, bemiddeling, vertegenwoordiging en nazorg aan medewerkers die ongewenst gedrag hebben ervaren. De vertrouwenspersoon is daarbij verplicht tot geheimhouding. Daarnaast heeft de vertrouwenspersoon als taak om gevraagd en ongevraagd het college te adviseren over een beleid inzake voorkoming van ongewenste gedrag in het algemeen dan wel het bevorderen van gewenst gedrag. De gemeente Tynaarlo heeft twee interne vertrouwenspersonen en een externe vertrouwenspersoon.
- **De 'Regeling Melding Vermoeden Misstand gemeente Tynaarlo'.** Deze regeling heeft op 4 januari 2012 de 'klokkenluidersregeling gemeente Tynaarlo' vervangen. De regeling geeft aan dat een ambtenaar melding kan doen van een vermoeden van misstand. Deze melding dient gedaan te worden bij de leidinggevende, de vertrouwenspersoon of, indien daartoe aanleiding bestaat, rechtstreeks bij het meldpunt (de Landelijke Commissie Klokkenluiders gemeentelijke overheid). Na ontvangst van de melding stelt de directie of het meldpunt een onderzoek in.

Naast inhoudelijke toetsing van het klachtinstrumentarium is het van belang dat het klachtrecht inderdaad door medewerkers kan worden benut. Daarvoor hanteren wij de volgende criteria:

- **Medewerkers zijn bekend met het klachtrecht.** Medewerkers moeten op de hoogte zijn van alle facetten van het klachtrecht of moeten weten waar zij deze informatie kunnen halen. Het ophalen van deze informatie moet ook in vertrouwelijkheid kunnen.
- **De klachtensystematiek is duidelijk voor medewerkers.** De systematiek moet begrijpelijk zijn voor de doelgroep. Dat betekent dat de gebruikte taal en procedures moeten aansluiten bij de vermogens van de mensen waarvoor de systematiek is bedoeld. Bij onduidelijkheden moet het mogelijk zijn om laagdrempelig en vertrouwelijk opheldering te kunnen vragen bij een aanspreekpunt.
- **Informatie uit klachtenmeldingen wordt gebruikt ter verbetering van de interne organisatie.** Het klachtrecht heeft ten doel om medewerkers te beschermen, maar ook om de organisatie te kunnen verbeteren. Dat betekent dat klachten waar redelijk moeten worden ingezet om de interne organisatie te verbeteren.
- **Medewerkers mogen geen belemmeringen ervaren.** Er mogen geen belemmeringen zijn om een klacht in te dienen. Het is aannemelijk dat medewerkers die een belemmering ervaren een klacht in te dienen vaker een klacht zouden willen indienen dan andere medewerkers. Wanneer het aandeel medewerkers dat een belemmering ervaart om een klacht in te dienen groot is ten opzicht van het aantal ingediende klachten, dan kunnen wij concluderen dat er een groot aantal niet-gemelde incidenten hebben plaats gevonden. Deze aanname toetsen wij in interviews.

## DEEL II. TOETSINGSKADER ORGANISATIECULTUUR

Voor dit onderzoek hanteren we de volgende eenvoudige en pragmatische definitie van cultuur: 'de gemeenschappelijke waarden en normen van een organisatie en het daaruit voortvloeiende gedrag'. Bij gemeenschappelijke waarden kan men denken aan integriteit, respect of betrouwbaarheid in de wijze hoe mensen met elkaar omgaan. Vaak blijft cultuur impliciet. Waarden en normen kunnen zodanig niet worden waargenomen. Ze worden zichtbaar in gedragspatronen, de wijze waarop omgegaan wordt met collega's, managers en burgers. Wij gebruiken de termen cultuur, bedrijfscultuur, organisatiecultuur en werkklimaat als synoniemen.

### Eigen normen van de organisatie

De gemeente Tynaarlo heeft verschillende documenten over strategie, visie, organisatieontwikkeling, cultuur en gedrag aan Berenschot ter beschikking gesteld. In deze documenten zijn verschillende speerpunten en kernwaarden benoemd. Kernwoorden zijn o.a.: prestatiebesturing, cultuur & gedrag, uitdragen visie, spreken met elkaar, niet over elkaar, aantrekkelijk, creatieve doorzetters, flexibel, opleidingsgemeente, in de geest van de regel, goede spullen, energiek leiderschap, subtop, foutvrij van mij, successen vieren, open cultuur, klant eerst, verspillingen elimineren, kwaliteit benutten. Verder zijn er per afdeling verschillende speerpunten geformuleerd. De kernwoorden geven een indicatie van de waarden die worden nagestreefd. Tegelijkertijd zijn de kernwoorden van verschillende abstractieniveaus en op basis van de voor ons beschikbare informatie te weinig specifiek om binnen dit onderzoek te dienen als duidelijk afgebakende normen over de cultuur.

### Toetsingskader sociale veiligheid en organisatiecultuur

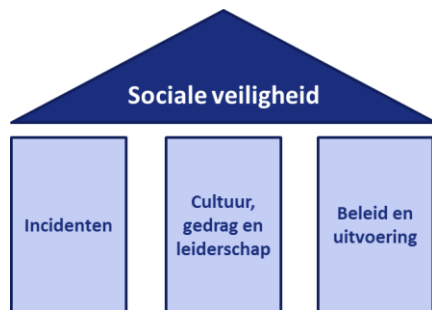
In dit deel van het toetsingskader geven wij een toelichting op het begrip sociale veiligheid. Om een uitspraak te doen over de sociale veiligheid is het belangrijk om een scherpe definitie te hanteren over wat hieronder wordt verstaan. Wij definiëren sociale veiligheid binnen organisaties als de mate waarin medewerkers het gevoel hebben zich kritisch te kunnen uiten of kwetsbaar op te kunnen stellen binnen de organisatie, zonder dat dit negatieve consequenties heeft voor henzelf of anderen. In organisaties waar een breed gedragen gevoel van sociale veiligheid heerst zullen medewerkers eerder elkaar 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 van het leren en verbeteren van de organisatie en haar medewerkers<sup>19</sup>. In een sociaal onveilig klimaat gebeurt het voorgenoemde 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<sup>20</sup>, hetgeen leren en prestatieverbetering in de weg staat.

---

Edmondson, A. (2003). Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams. *International Handbook of Organizational Teamwork*, edited by M. West. London: Blackwell Publishing.

<sup>19</sup> Smith, M.E. (2006). *Fostering Psychological Safety through Facework: The Importance of the Effective Delivery of Performance Feedback* (proefschrift). Verkregen via <https://www.lib.utexas.edu/etd/d/2006/smithm02908/smithm02908.pdf>

<sup>20</sup> Morrison, E.W., & Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Journal*, 25(4), 706-725.



**Figuur 1. Pijlers van onderzoek naar sociale veiligheid binnen organisaties**

Sociale veiligheid is een complex fenomeen dat samenhangt met en beïnvloed wordt door vele andere elementen binnen (en buiten) de organisatie. Berenschot doet daarom onderzoek langs verschillende pijlers om de sociale veiligheid in kaart te brengen (zie figuur 1). Cultuur, leiderschap en gedrag is daarbij het centrale component. Daarnaast wordt gekeken hoe eventuele incidenten met ongewenst gedrag bijdragen aan de ervaren sociale veiligheid. Een laatste pijler is het beleid en de wijze waarop dit wordt uitgevoerd. Naast deze pijlers is ook de context van de organisatie van invloed op de cultuur. Wij lichten de verschillende onderdelen hieronder toe.

## *Cultuur, gedrag en leiderschap*

Aangezien sociale veiligheid gaat over de verwachtingen van de manier waarop anderen reageren op jouw gedrag, wordt dit voor een groot deel bepaald door de werkcultuur binnen een afdeling, de organisatie en de wijze waar op collega's met elkaar omgaan. Belangrijk zijn hier de mate van **vertrouwen** en **respect** tussen collega's onderling en hun leidinggevenden en de mate waarin zij zich **stimulerend** en **(onder)steunend** naar elkaar opstellen. Medewerkers moeten het gevoel hebben elkaar om **hulp** en **feedback** te kunnen vragen<sup>21</sup>.

In het bijzonder wordt cultuur en ervaren sociale veiligheid beïnvloed door het gedrag van de leidinggevende. Onderstaande elementen zijn hierbij met name belangrijk<sup>52223242526</sup>:

- **Gedragsconsistentie:** wanneer leidinggevenden op dezelfde manier reageren weten medewerkers wat ze kunnen verwachten. Deze voorspelbaarheid creëert een gevoel van veiligheid. Het **handhaven van normen** is hier een onderdeel van.
- **Betrouwbaarheid:** het nakomen van afspraken.
- **Participatie:** het betrekken van medewerkers bij besluitvorming.
- **Communicatie:** de mate van open, accurate uitleg over beslissingen.
- **Betrokkenheid:** begaan zijn met en opkomen voor je medewerkers.
- **Openheid:** de mate waar in de leidinggevende **benaderbaar** en **beschikbaar** is. Daarnaast de mate waarin een leidinggevende de medewerker **expliciet uitnodigt tot het geven van feedback** en dit ook benut.

<sup>21</sup> Edmondson, A. (2003). Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams. *International Handbook of Organizational Teamwork*, edited by M. West. London: Blackwell Publishing.

<sup>22</sup> Hirak, R., Peng, A.C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J.M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23, 107-117.

<sup>23</sup> Rousseau, D.M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.

<sup>24</sup> Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., & Werner, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviour. *Academy of Management Review*, 23, 513-530.

<sup>25</sup> May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.

<sup>26</sup> Smith, M.E. (2006). *Fostering Psychological Safety through Facework: The Importance of the Effective Delivery of Performance Feedback* (proefschrift). Verkregen via <https://www.lib.utexas.edu/etd/d/2006/smithm02908/smithm02908.pdf>

- **Voorbeeldgedrag:** De mate waarin de leidinggevende gedrag vertoont in lijn met de gewenste cultuur en zich **kwetsbaar opstelt**. Dit nodigt medewerkers uit tot leren en experimenteren en creëert een veilige omgeving om **fouten openlijk te bespreken**.

## *Incidenten m.b.t. ongewenst gedrag*

Naast de wijze waarop medewerkers dagelijks met elkaar omgaan, hebben incidentele ervaringen met ongewenst gedrag invloed op de ervaren sociale veiligheid. Met ongewenst gedrag bedoelen we intimidatie, pesten, discriminatie, seksuele intimidatie en agressie en geweld. Uit onderzoek van TNO<sup>27</sup> blijkt dat 1 op de 8 medewerkers in Nederland ervaring heeft met intern ongewenst gedrag (d.w.z. gedrag van collega's of leidinggevendenden) en dan met name intimidatie of pestgedrag. Ongewenst gedrag kan dus overal voorkomen, maar gebeurt wel vaker in organisatieculturen waar vertrouwen, steun en goed leiderschap niet aanwezig zijn<sup>28</sup>. Wanneer veel medewerkers ervaring hebben met intern ongewenst gedrag kan dit dus duiden op sociale onveiligheid.

Wanneer ongewenst gedrag voorkomt kan de wijze waarop er door de organisatie op het incident gereageerd wordt minstens zoveel impact hebben als de gebeurtenis zelf. Hiermee communiceert de organisatie namelijk impliciet welke normen er gehanteerd worden en of zij ook bereid is op te treden wanneer iemand deze normen overtreedt. In een gezonde cultuur spreekt een aanwezige medewerker of leidinggevende 'de pleger' direct op zijn of haar gedrag aan. Wanneer ongewenst gedrag in het bijzijn van anderen (in het bijzonder de leidinggevende) wordt getolereerd, kan dit een gevoel van onveiligheid veroorzaken. Hiermee wordt het signaal afgegeven dat het blijkbaar geaccepteerd is om op deze wijze met elkaar om te gaan.

Wanneer een medewerker besluit wel melding te maken van ongewenst gedrag is het belangrijk dat hij het gevoel krijgt dat er naar hem wordt geluisterd en dat hij serieus genomen wordt.

## *Beleid en uitvoering*

Om het juiste gedrag en leiderschap te stimuleren, ongewenst gedrag te voorkomen en incidenten goed af te handelen, is het belangrijk dat de organisatie hierin faciliteert met adequaat beleid en instrumenten. Voor de sociale veiligheid is het volgende in het bijzonder van belang:

- **Duidelijkheid over wat er van de medewerker wordt verwacht qua werk en gedrag.** Een gedragscode en functieomschrijving zijn hierin belangrijk, maar ook kernwaarden, strategie en visie geven helpen de medewerker begrijpen wat organisatienormen zijn.
- **Duidelijkheid over wat de medewerker van de organisatie kan verwachten.** Dit behelst in eerste instantie en goed doordacht en volledig P&O beleid. Hoe gaat de organisatie bijvoorbeeld om met (langdurig) zieke medewerkers, hoe handelt zij wanneer medewerkers niet volgens verwachting presteren? Maar ook: hoe ondersteunt de organisatie de ontwikkeling van haar medewerkers?

---

<sup>27</sup> TNO (2012). *NEA: Nationale enquête arbeidsomstandigheden*. Verkregen via <http://www.monitorarbeid.tno.nl/databronnen/nea>

<sup>28</sup> Di Martino, V., Hoel, H., & Cooper, C.L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*.

- **Duidelijkheid over waar medewerkers met klachten over ongewenst gedrag terecht kunnen, en wat de consequenties zijn bij grensoverschrijdend gedrag.**
- **Training en oefening**<sup>29</sup>. Denk aan management development programma's, ontwikkelgesprekken, intervisie, opleidingen, teambuildingactiviteiten, training on the job, etc. Aangezien het gedrag van de leidinggevende een grote invloed heeft op de werkcultuur en sociale veiligheid is het ondersteunen en trainen van deze groep in het bijzonder van belang.
- **Instrumenten voor en afspraken over monitoring, registratie en evaluatie.** Het is zaak dat de organisatie regelmatig bekijkt in hoeverre de gewenste organisatiecultuur werkelijkheid is en mensen zich gedragen conform de gestelde normen. Dit kan bijvoorbeeld door structureel medewerkerstevredenheidsonderzoek uit te voeren, jaarlijkse functioneringsgesprekken te houden, cultuur een terugkerend onderwerp in het management overleg te laten zijn, etc.
- **Regelmatig dialoog over het beleid.** Alleen zo komt het voor medewerkers tot leven, en krijgt het bekendheid en betekenis. Dit kan op verschillende manieren in teamverband of bilaterale overleggen. Gewenst (en ongewenst) gedrag moet structureel op de agenda staan.
- **Consequent uitvoeren van het beleid zoals dat is geformuleerd.** Wanneer beleid inconsequent wordt toegepast is het onduidelijk wat men kan verwachten, wat een gevoel van onveiligheid aanwakkert.

Het creëren en in stand houden van een gezonde en veilige werkcultuur binnen organisaties vraagt om continue aandacht en een integrale benadering. In een prettige cultuur komen incidenten van ongewenst gedrag minder snel voor en is men beter in staat hier adequaat op in te grijpen. Het beleid helpt gestelde normen expliciet te maken en geeft handvatten en ondersteuning om te komen tot de gewenste cultuur.

### *De context*

De cultuur in organisaties vormt zich ook door de context waarin de organisatie zich beweegt. Een organisatie in verandering, bijvoorbeeld onder druk van bezuinigingen, stelt vaak hogere eisen aan medewerkers. Maatregelen die gepaard kunnen gaan met deze veranderingen, zoals strakkere aansturing of resultaatgerichter werken, worden door managers vaak anders ervaren dan door uitvoerende medewerkers, en kunnen gepaard gaan met onzekerheid en ontevredenheid onder het personeel<sup>30</sup>. Het managen van dit soort organisatorische processen is een complexe zaak, die vaak gepaard gaat met weerstand. Naarmate de communicatie over de veranderingen minder goed verloopt, neemt de weerstand tegen de veranderingen toe en worden de negatieve aspecten van de veranderingen meer benadrukt door de medewerkers<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> Schein, E.H. (1993). On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, Winter, 40-51.

<sup>30</sup> B. C. Luthans, S. M. Sommer, The Impact of Downsizing on Workplace Attitudes: Differing Reactions of Managers and Staff in a Health Care Organization

<sup>31</sup> W.J.L. Elving . Communication and organisational change. *Corporate communications*, 10, p. 129-138. 2005

## Bijlage 2. Verantwoording

In deze bijlage beschrijven wij de verschillende instrumenten die deel hebben uitgemaakt van het onderzoek.

### Vragenlijst

De vragenlijst is afgenomen tussen 4 december en 13 december 2013. In deze periode is tevens een herinnering verstuurd naar iedereen, ongeacht of hij de vragenlijst al had ingevuld of niet. Berenschot heeft voor het afnemen van de vragenlijst een lijst met zakelijke e-mailadressen gekregen van de medewerkers in de gemeente Tynaarlo. Het systeem heeft vervolgens unieke mails gegenereerd en verzonden naar 270 medewerkers van de gemeente Tynaarlo. Medewerkers konden deze link doorsturen naar een privé e-mailadres, maar het was niet mogelijk om via deze link de vragenlijst meerdere keren in te vullen. De internetapplicatie maakt gebruik van een versleutelde verbinding en Berenschot staat garant voor de vertrouwelijke behandeling van de uitkomsten.

Het totale responspercentage bedraagt 72%. De afdeling Gemeentewerken heeft het laagste responsepercentage, te weten 54%, en de afdeling Beleid & Regie heeft het hoogste responspercentage met 88%. De responspercentages zijn vergelijkbaar met andere normale, periodieke medewerkersonderzoeken uitgevoerd door Berenschot. Over het algemeen zien wij in de specifieke gevallen van onderzoek naar verstoorde werkculturen een verhoogde respons. Non-respons in dergelijke onderzoeken is een combinatie van medewerkers die er voor kiezen niet deel te nemen en medewerkers die de antwoordtermijn om andere redenen laten verstrijken. Dat betekent dat er in deze gevallen altijd sprake is van systematische fouten. Daarom is een hoge respons van belang. Bij een respons zoals die verkregen in het huidige onderzoek is het mogelijk om de uitkomsten te generaliseren. Een gemiddelde van score van 3 kan, als niet-respondenten allemaal een extreme score zouden invullen, maximaal 0,56 hoger of lager uitvallen. Voor de afdeling met de laagste respons (Gemeentewerken met 54%) kan het gemiddelde maximaal 0,92 hoger of lager uitvallen.

De gebruikte vragenlijst is een (licht) aangepaste versie van een vragenlijst die Berenschot gebruikt bij cultuuronderzoeken. Een vertegenwoordiging van de organisatie heeft over een concept van de vragenlijst kunnen adviseren. Dit heeft geleid tot aanpassingen in vragen die specifieke elementen bevatten voor gemeente Tynaarlo (bijvoorbeeld specifieke namen van gebruikte klachtregelingen).

### Interviews

Voor de afname van de interviews zijn er vier verschillende categorieën opgesteld, namelijk (1) oriënterende gesprekken, (2) aselechte interviews, (3) interviews op basis van aanmeldingen, en (4) interviews met sleutelfiguren.

1. Voorafgaand aan het onderzoek zijn vijf oriënterende gesprekken gevoerd met de algemeen directeur, een vakmanager, een medewerker HRM, een vertrouwenspersoon en twee



vertegenwoordigers van de ondernemingsraad. Deze personen zijn uitgenodigd voor een oriënterend gesprek op basis van de (diversiteit aan) functies die zij bekleden of rollen die zij vervullen. De gesprekken zijn gevoerd ter voorbereiding van het onderzoek.

2. De selectie van kandidaten voor aselecte cultuurinterviews kwam tot stand door alle medewerkers (leidinggevenden uitgezonderd) uit het aangeleverde medewerkersbestand te voorzien van een willekeurig rangnummer. Vervolgens hebben wij die mensen met het laagste nummer gekozen. We hebben tien personen geselecteerd. Wanneer kandidaten niet in de gelegenheid waren om door ons geïnterviewd te worden, gingen we door naar de eerstvolgende op de ranglijst.
3. Doordat het aantal aanmeldingen voor een gesprek beperkt is gebleven tot zeven mensen die in drie gesprekken konden worden geïnterviewd hoefde Berenschot geen selectie te maken. Met alle medewerkers die zich hebben aangemeld voor een gesprek is daadwerkelijk gesproken. Daarnaast heeft zich ook een team aangemeld voor een groepsgesprek. Ook zij hebben een gesprek met de onderzoekers gehad.
4. Voor het onderzoek zijn er gesprekken gevoerd met zogenaamde sleutelfiguren in de gemeente Tynaarlo. Deze kandidaten zijn uitgenodigd op basis van uitkomsten van de vragenlijst en eerdere gesprekken, en/of vanwege de informatie die zij kunnen verschaffen op basis van de functie die zij bekleden.

## **Groepsgesprekken**

In dit onderzoek zijn groepsgesprekken gevoerd om de resultaten van de vragenlijst van kleuring te voorzien. Voor deze groepsgesprekken konden de medewerkers zich opgeven via een e-mail adres bij Berenschot. Eén team heeft zich aangemeld voor een gesprek en de overige deelnemers aan de groepsgesprekken zijn per afdeling willekeurig geselecteerd. De selectie van kandidaten voor deze groepsgesprekken kwam tot stand door alle medewerkers (leidinggevenden uitgezonderd) uit het aangeleverde medewerkersbestand te voorzien van een willekeurig rangnummer. Vervolgens hebben wij die mensen met het laagste nummer gekozen, die niet om een andere reden werden geïnterviewd. Wanneer kandidaten niet in de gelegenheid waren om door ons geïnterviewd te worden, gingen we door naar de eerstvolgende op de ranglijst. Voor het groepsgesprek met de vakmanagers heeft geen selectie plaatsgevonden, maar zijn alle vakmanagers uitgenodigd. In totaal zijn er zes groepsgesprekken gevoerd waarin met 45 medewerkers is gesproken.

## **E-mail adres**

Tijdens de medewerkersbijeenkomst en op het intranet is de beschikbaarheid van een e-mail adres gecommuniceerd. Medewerkers konden dit e-mail adres gebruiken om zich op te geven voor een (groeps)interview of om een verklaring te sturen. In totaal zijn er drie verklaringen binnen gekomen. Berenschot heeft ontvangst van de verklaringen steeds bevestigd. Berenschot neemt bij dergelijke onderzoeken geen anonieme meldingen in behandeling omdat wij deze niet kunnen natrekken. In dit onderzoek hebben wij geen anonieme meldingen ontvangen. De meldingen betroffen voornamelijk sfeerbeschrijvingen en incidentbeschrijvingen.

## Bijlage 3. Informatieprotocol

Het informatieprotocol is vooraf aan alle door ons geïnterviewde personen overhandigd. Tevens is het protocol op de website van gemeente Tynaarlo geplaatst. Doel van het protocol is de verschaffers van informatie te beschermen en helderheid te geven over de procedure.

### **Protocol omtrent de vertrouwelijkheid van aan Berenschot verstrekte informatie**

Dit protocol geeft inzicht in de wijze waarop Berenschot de vertrouwelijkheid garandeert van de informatie die Berenschot wordt verstrekt in het kader van het cultuuronderzoek bij gemeente Tynaarlo.

1. De informatie die aan Berenschot wordt verstrekt tijdens 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 onderzoek zal geen tot personen herleidbare informatie worden opgenomen en zullen geen personen worden genoemd indien de verstrekkers van de informatie dat hebben gevraagd. Dit geldt ook voor mededelingen van Berenschot naar anderen (bijvoorbeeld in toelichtingen op het onderzoek of tijdens de interviews).
3. De in punt 2 beschreven handelwijze geldt niet voor personen die een leidinggevende functie vervullen binnen gemeente Tynaarlo. Indien zij in de rapportage bij name worden genoemd, zullen de passages eerst voor wederhoor aan desbetreffende persoon worden voorgelegd. De in punt 2 beschreven handelwijze geldt eveneens niet voor zover de tot personen herleidbare informatie afkomstig is uit openbare bronnen.
4. Van de interviews die Berenschot afneemt, worden gespreksverslagen gemaakt. Dit gespreksverslag wordt niet als bijlage opgenomen in het rapport. Ook wordt het verslag niet aan de opdrachtgever en derden verstrekt.
5. Na afloop van het onderzoek worden gespreksverslagen en ter beschikking gestelde documenten bij Berenschot gearchiveerd 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 4. Vragenlijst

### Inleiding

*In opdracht van de waarnemend burgemeester onderzoekt adviesbureau Berenschot de organisatiecultuur bij gemeente Tynaarlo. Als onafhankelijk onderzoeks- en adviesbureau verwerkt en behandelt Berenschot alle resultaten vertrouwelijk. De gegevens die door Berenschot gerapporteerd worden zijn nooit herleidbaar tot uw individuele antwoorden. U kunt de vragen dus in alle vrijheid beantwoorden.*

*De vragen gaan over de cultuur binnen gemeente Tynaarlo zoals u deze **op dit moment** ervaart. Uw beeld van de cultuur is persoonlijk en er zijn geen goede of slechte antwoorden. Meer informatie over dit onderzoek vindt u op het intranet.*

*Bij voorbaat hartelijk dank voor het invullen!*

### Invulinstructie

Het invullen van de vragenlijst kost ongeveer 15 minuten. Aan het einde van de vragenlijst is ruimte voor eventuele opmerkingen of toelichtingen. Ga bij het invullen van de vragenlijst steeds uit van de huidige situatie, tenzij specifiek anders aangegeven<sup>32</sup>.

#### 1. Werkbeleving

*Onderstaande vragen gaan over uw beleving van uw werk bij gemeente Tynaarlo.*

- a. Ik ben er trots op te kunnen vertellen dat ik bij gemeente Tynaarlo werk
- b. Ik voel me betrokken bij het reilen en zeilen van gemeente Tynaarlo
- c. Ik ga met plezier naar mijn werk

#### 2. Uw direct leidinggevende

*Onderstaande vragen gaan over hoe u denkt over uw direct leidinggevende. Uw direct leidinggevende is de persoon met wie u uw beoordelingsgesprek voert. Uw beeld van uw direct leidinggevende is persoonlijk en er zijn geen goede of slechte antwoorden.*

- a. Mijn direct leidinggevende is: [...]
- b. Mijn direct leidinggevende is te vertrouwen
- c. Mijn direct leidinggevende geeft het goede voorbeeld
- d. Mijn direct leidinggevende komt gemaakte afspraken na
- e. Mijn direct leidinggevende luistert naar wat ik te zeggen heb
- f. Mijn direct leidinggevende vertelt het mij wanneer er verbeterpunten voor mij zijn
- g. Mijn direct leidinggevende stimuleert een gevoel van veiligheid
- h. Mijn direct leidinggevende behandelt mij met respect
- i. Mijn direct leidinggevende pakt grensoverschrijdend gedrag aan
- j. Mijn direct leidinggevende is makkelijk benaderbaar
- k. Mijn direct leidinggevende geeft uitleg over gemaakte beslissingen
- l. Mijn direct leidinggevende is voldoende aanwezig op de werkvloer

---

<sup>32</sup> N.b. respondenten kunnen antwoorden op een vijfpuntsschaal ({1,Helemaal mee oneens}{2,Mee oneens}{3,Neutraal}{4,Mee eens}{5,Helemaal mee eens}{6,Weet niet/geen mening}), tenzij anders aangegeven.

- m. Ik weet wat ik van mijn direct leidinggevende kan verwachten
- n. Alles overwegend ben ik tevreden over mijn direct leidinggevende

### 3. Uw concernmanager

*Onderstaande vragen gaan over hoe u denkt over uw concernmanager.*

- a. Mijn concernmanager is:
  - Concernmanager Gemeentewerken
  - Concernmanager Publiekszaken, waarnemend hoofd Bestuurs- en Managementondersteuning
  - Concernmanager Beleid & Regie
  - Ik heb geen concernmanager (->vraag 3b t/m e wordt dan overgeslagen)
- b. Mijn concernmanager is te vertrouwen
- c. Mijn concern manager geeft het goede voorbeeld
- d. Mijn concern manager is voldoende aanwezig op de werkvloer
- e. Alles overwegend ben ik tevreden over mijn concern manager

### 4. De algemeen directeur / gemeentesecretaris

*Onderstaande vragen gaan over hoe u denkt over de algemeen directeur / gemeentesecretaris.*

- a. De algemeen directeur / gemeentesecretaris is te vertrouwen
- b. De algemeen directeur / gemeentesecretaris geeft het goede voorbeeld
- c. De algemeen directeur / gemeentesecretaris is voldoende aanwezig op de werkvloer
- d. Alles overwegend ben ik tevreden over de algemeen directeur/gemeentesecretaris

### 5. Het CMT

*Onderstaande vragen gaan over hoe u denkt over het CMT van gemeente Tynaarlo als geheel. Het CMT bestaat uit de algemeen directeur/gemeentesecretaris, concernmanager Gemeentewerken, concernmanager Publiekszaken en waarnemend concernmanager Bestuurs- en Managementondersteuning, concernmanager Beleid & Regie en Vakmanager HRM/Communicatie/Informatiebeleid/ICT.*

- a. Het CMT geeft het goede voorbeeld
- b. Het CMT stimuleert een gevoel van veiligheid in onze organisatie
- c. Het CMT pakt grensoverschrijdend gedrag aan
- d. Het CMT is makkelijk benaderbaar
- e. Het CMT geeft uitleg over gemaakte beslissingen
- f. Ik weet wat ik van het CMT kan verwachten
- g. Alles overwegend ben ik tevreden over het CMT van onze organisatie

### 6. Het college en de gemeenteraad

*Onderstaande vragen gaan over hoe u denkt over het college van Burgemeester en Wethouders en de gemeenteraad. Vóór augustus 2013 had het college een andere burgemeester dan nu. Wij vragen over beide colleges uw mening. Als u het lastig vindt een vraag te beantwoorden (bijvoorbeeld omdat u in uw werk weinig te maken heeft met het college of de raad) dan vult u weet niet/geen mening in. Indien u slechts met één of enkele collegeleden/raadsleden te maken heeft, dan vult u de vragen in op basis van het beeld dat u van deze leden heeft.*

- a. Over het college vóór augustus 2013: Er is eenduidigheid in de sturing vanuit het college en het CMT.
- b. Over het college ná augustus 2013: Er is eenduidigheid in de sturing vanuit het college en het CMT.
- c. De contacten tussen raadsleden en ambtenaren zijn effectief voor de ambtelijke organisatie.

## 7. Afdelingscultuur

*Onderstaande vragen gaan over de cultuur binnen uw afdeling .*

- a. Op welke afdeling werkt u? [BMO, Gemeentewerken, Publiekszaken, Beleid & Regie]
- b. In onze afdeling behandelen wij elkaar met respect
- c. In onze afdeling is er onderling vertrouwen
- d. In onze afdeling worden gemaakte fouten openlijk toegegeven en besproken
- e. In onze afdeling spreken medewerkers elkaar op gedrag aan
- f. In onze afdeling zijn problemen en conflicten bespreekbaar
- g. In onze afdeling is sprake van vriendjespolitiek
- h. In onze afdeling is grensoverschrijdend gedrag lonend
- i. In onze afdeling is het makkelijk om elkaar om hulp te vragen
- j. In onze afdeling vragen we elkaar om feedback
- k. In onze afdeling kunnen wij op elkaar bouwen
- l. In onze afdeling voel ik mij veilig
- m. In onze afdeling heerst een sfeer van intimidatie
- n. Alles overwegend ben ik tevreden over de cultuur binnen onze afdeling
- o. Wat is voor u het meest bepalend voor de sfeer op de afdeling? *[open veld]*
- p. Wat zou u willen verbeteren aan de sfeer op de afdeling? *[open veld]*

## 8. Organisatiecultuur

*Onderstaande vragen gaan over de organisatiecultuur van gemeente Tynaarlo. Bij deze vragen gaat het dus om uw ervaring van de organisatie als geheel.*

- a. Binnen onze organisatie behandelen wij elkaar met respect
- b. Binnen onze organisatie is er onderling vertrouwen
- c. Binnen onze organisatie worden gemaakte fouten openlijk toegegeven en besproken
- d. Binnen onze organisatie spreken medewerkers elkaar op gedrag aan
- e. Binnen onze organisatie zijn problemen en conflicten bespreekbaar
- f. Binnen onze organisatie is sprake van vriendjespolitiek
- g. Binnen onze organisatie is grensoverschrijdend gedrag lonend
- h. Binnen onze organisatie is het makkelijk om elkaar om hulp te vragen
- i. Binnen onze organisatie vragen we elkaar om feedback
- j. Binnen onze organisatie kunnen wij op elkaar bouwen
- k. Binnen onze organisatie voel ik mij veilig
- l. Binnen onze organisatie heerst een sfeer van intimidatie
- m. Alles overwegend ben ik tevreden over de cultuur binnen onze organisatie
- n. Wat vindt u het meest positieve aan de organisatiecultuur? *[Open veld]*
- o. Wat vindt u het meest negatieve aan de organisatiecultuur? *[Open veld]*
- p. Welke concrete suggestie(s) heeft u om de organisatiecultuur te verbeteren? *[Open veld]*

## 9. Burgemeestersbrief en recente ontwikkelingen

*In september heeft de waarnemend burgemeester een brief gepresenteerd met aanbevelingen ter verbetering van de organisatie.*

- a. Bent u bekend met de aanbevelingen uit deze burgemeestersbrief? *[ja, nee]*
- b. *Indien ja* Is er voor u in positieve zin verandering zichtbaar sinds het presenteren van deze brief? *[ja, nee]*
- c. *Indien ja*, welke veranderingen heeft u opgemerkt? *[Open veld]*
- d. Wat moet er voor u gebeuren om eventuele negatieve ervaringen uit het verleden achter u te laten? *[Open veld of niet van toepassing]*

## 10. Ongewenst gedrag

Onderstaande vragen gaan over ongewenst gedrag van collega's en/of leidinggevenden binnen de organisatie. Het gaat hier dus niet om ongewenst gedrag van bijvoorbeeld burgers.

- a. Bent u zelf slachtoffer geweest van de volgende incidenten op het gebied van intimidatie binnen uw organisatie?
- Seksuele intimidatie** [niet, af en toe, vaak]  
*(Elke vorm van verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag met een seksuele lading dat als doel heeft dat de waardigheid van de persoon wordt aangetast, in het bijzonder wanneer een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende situatie wordt gecreëerd. Voorbeelden: verbale, seksueel gerichte intimidatie, vijandig vernederend of intimiderend gedrag, seksueel suggestief gedrag, (internet-)porno, digitale seksuele intimidatie, fysiek seksueel gerichte agressie, handtastelijkheden, aanranding, verkrachting.)*
  - Pesten en treiteren** [niet, af en toe, vaak]  
*(Alle vormen van herhaald intimiderend gedrag, 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** [niet, af en toe, vaak]  
*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. Voorbeelden: Verbaal: schelden, beledigen, vijandigheid, bedreigen. Fysiek: dreigende houding, schoppen, slaan, bijten, vastgrijpen, gewapend geweld. Psychisch: lastig vallen, onder druk zetten, intimideren, irriteren, bedreigen, stalken.)*
  - Discriminatie** [niet, af en toe, vaak]  
*Elke vorm van onderscheid, uitsluiting, beperking of voorkeur, die een achterstand en/of achterstelling als doel heeft of kan hebben van een medewerker of groepen medewerkers in de organisatie wegens zijn/hun ras, etnische afkomst, leeftijd, handicap, geslacht of seksuele geaardheid. Voorbeelden: onderscheid op basis van ras, nationaliteit, handicap/chronische ziekte, leeftijd, seksuele gerichtheid, geslacht, arbeidsduur, arbeidscontract full/parttime, burgerlijke staat, godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid en/of antisemitisme.*
  - Overig, namelijk** [open veld] + [niet, af en toe, vaak]

Indien ten minste één keer 'af en toe' of 'vaak' is aangekruist verschijnen de volgende vragen:

- b. Wie vertoonde(n) het ongewenst gedrag in de door u ervaren incident(en)? (meerdere antwoorden mogelijk)
- Een collega
  - Een leidinggevende of directeur
  - Iemand anders, namelijk...[open veld] veld]
- c. In welk jaar of in welke jaren vonden deze incidenten plaats? (meerdere antwoorden mogelijk)
- vóór 2000
  - 2000 tot 2005
  - 2006
  - 2007
  - 2008
  - 2009
  - 2010
  - 2011
  - 2012
  - 2013
- d. Heeft u dit incident / deze incidenten ook gemeld? [nee, sommige, ja]
- e. Bij wie heeft u deze incidenten gemeld? (meerdere antwoorden mogelijk)
- Een leidinggevende of directeur
  - De vertrouwenspersoon

- Iemand anders, namelijk...[open veld]

Zo ja (bij d)

- f. Mijn melding(en) van ongewenst gedrag is/zijn serieus genomen
- g. Het is voor mij duidelijk wat de organisatie met mijn melding(en) heeft gedaan
- h. Ik ben tevreden over wat de organisatie met mijn melding(en) heeft gedaan
- i. Alles overwegend ben ik tevreden over de wijze waar op er door de organisatie met mijn melding(en) is omgegaan

## 11. Klachtenafhandeling

Onderstaande vragen gaan over de klachtensystematiek binnen gemeente Tynaarlo. Het gaat hier om klachten(afhandeling) m.b.t. gedrag van collega's en/of leidinggevendenden binnen gemeente Tynaarlo. Het gaat dus niet over klachten(afhandeling) m.b.t gedrag van klanten, burgers of externe partijen.

- a. Ik weet waar ik binnen de organisatie terecht kan met klachten over ongewenst/grensoverschrijdend gedrag (seksuele intimidatie, pesten en treiteren, agressie en geweld, discriminatie of overig) [ja, nee]
- b. Ik ben bekend met de gedragscode ambtelijke integriteit gemeente Tynaarlo
- c. Ik ben bekend met de klachtenregeling ongewenst gedrag gemeente Tynaarlo
- d. Ik ben er van op de hoogte dat ik gebruik kan maken van een interne vertrouwenspersoon
- e. Ik ben er van op de hoogte dat ik gebruik kan maken van een externe vertrouwenspersoon
- f. Ik ben bekend met de regeling melding vermoeden misstand gemeente Tynaarlo (voorheen klokkenluidersregeling)
- g. Ik ervaar een belemmering om een klacht en/of melding in te dienen. [ja, nee]
- h. *Indien ja*, Ik ervaar een belemmering om een klacht en/of melding in te dienen, omdat...(meerdere antwoorden mogelijk)
  - ik niet weet waar ik kan klagen en/of melden
  - ik niet weet of mijn klacht/melding integer behandeld wordt
  - ik bang ben voor negatieve persoonlijke gevolgen
  - er niets wordt gedaan met mijn klacht en/of melding
  - Anders, namelijk... [open veld]
- i. Alles bij elkaar vind ik de klachtensystematiek van mijn organisatie duidelijk

## 12. Overige opmerkingen

U kunt onderstaand kader gebruiken voor uw overige opmerkingen of toelichtingen. Uw opmerkingen worden vertrouwelijk behandeld.

## Afsluiting

Hartelijk dank voor het invullen van deze vragenlijst.

# Berenschot

## Bijlage 5. Uitkomsten vragenlijst

Deze bijlage bevat histogrammen van alle uitkomsten van het vragenlijstonderzoek.

Legenda:

- Geen mening
- Helemaal eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal oneens

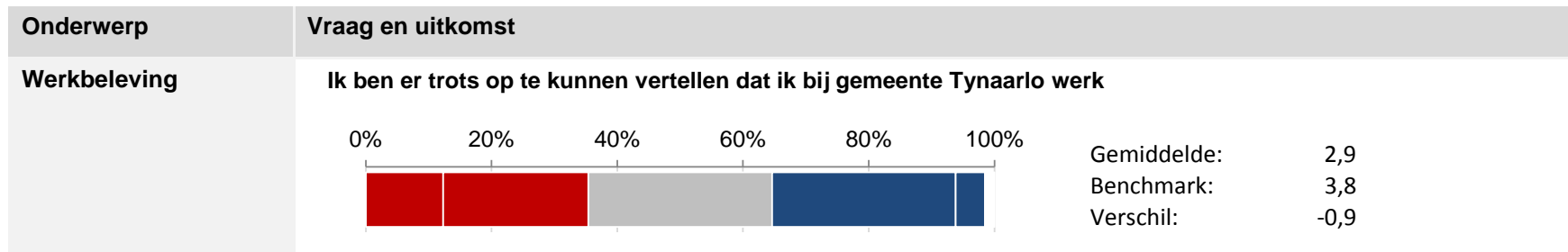
Deze legenda is van toepassing op alle histogrammen, tenzij anders vermeld.

De cijfers rechts van de histogrammen dienen als volgt gelezen te worden:

**Gemiddelde:** gemiddelde score van de gemeente Tynaarlo

**Benchmark:** gemiddelde score van de benchmarkgroep publieke sector

**Vershil:** verschil tussen de gemiddelde score van de gemeente Tynaarlo en de benchmarkgroep

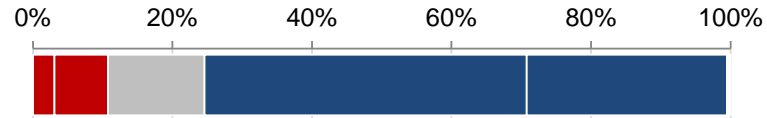




# Berenschot

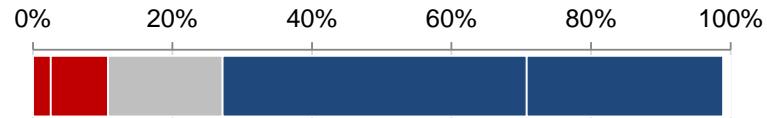
Uw direct  
leidinggevende

**Ik voel me betrokken bij het reilen en zeilen van gemeente Tynaarlo**



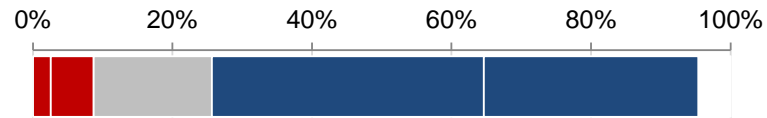
Gemiddelde: 3,9  
Benchmark: 3,8  
Verschil: +0,1

**Ik ga met plezier naar mijn werk**



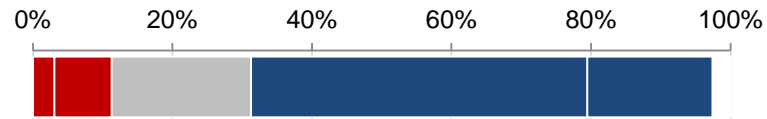
Gemiddelde: 3,9  
Benchmark: 4,1  
Verschil: -0,2

**Mijn direct leidinggevende is te vertrouwen**



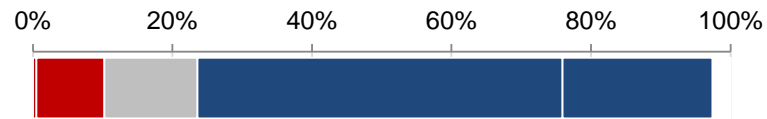
Gemiddelde: 3,9  
Benchmark: 3,8  
Verschil: +0,2

**Mijn direct leidinggevende geeft het goede voorbeeld**



Gemiddelde: 3,7  
Benchmark: 3,6  
Verschil: +0,1

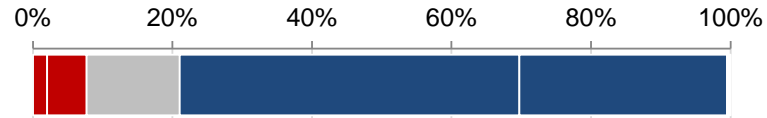
**Mijn direct leidinggevende komt gemaakte afspraken na**



Gemiddelde: 3,9  
Benchmark: 3,7  
Verschil: +0,2

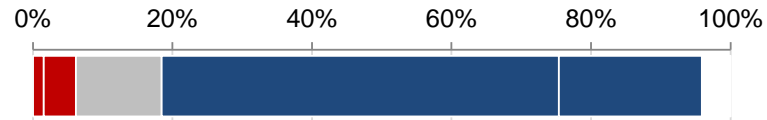
# Berenschot

**Mijn direct leidinggevende luistert naar wat ik te zeggen heb**



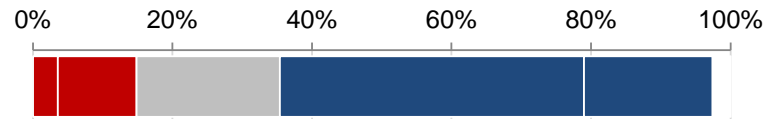
Gemiddelde: 4,0  
Benchmark: 3,8  
Verschil: +0,2

**Mijn direct leidinggevende vertelt het mij wanneer er verbeterpunten voor mij zijn**



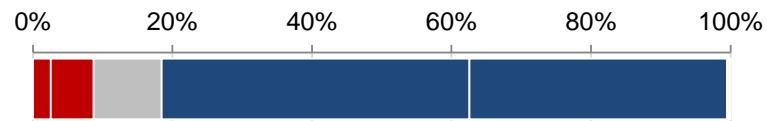
Gemiddelde: 3,9  
Benchmark: 3,8  
Verschil: +0,2

**Mijn direct leidinggevende stimuleert een gevoel van veiligheid**



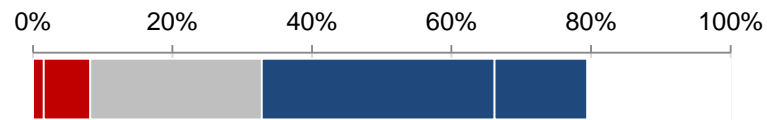
Gemiddelde: 3,6  
Benchmark: 3,6  
Verschil: +0,1

**Mijn direct leidinggevende behandelt mij met respect**



Gemiddelde: 4,1  
Benchmark: 3,9  
Verschil: +0,2

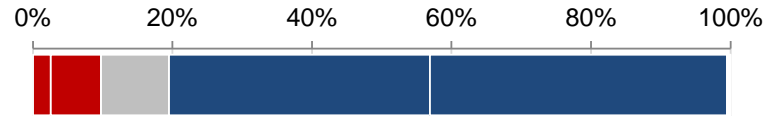
**Mijn direct leidinggevende pakt grensoverschrijdend gedrag aan**



Gemiddelde: 3,6  
Benchmark: 3,6  
Verschil: +0,0

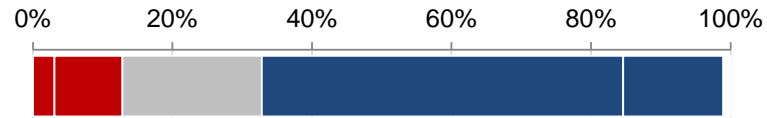
# Berenschot

## Mijn direct leidinggevende is makkelijk benaderbaar



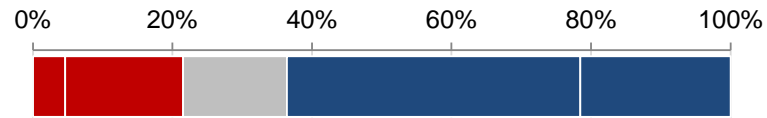
Gemiddelde: 4,1  
Benchmark: 3,8  
Verschil: +0,3

## Mijn direct leidinggevende geeft uitleg over gemaakte beslissingen



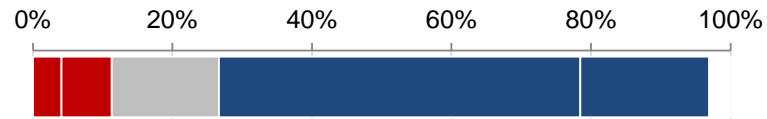
Gemiddelde: 3,7  
Benchmark: 3,7  
Verschil: +0,0

## Mijn direct leidinggevende is voldoende aanwezig op de werkvloer



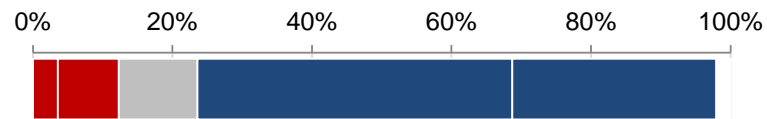
Gemiddelde: 3,6  
Benchmark: -  
Verschil: -

## Ik weet wat ik van mijn direct leidinggevende kan verwachten



Gemiddelde: 3,8  
Benchmark: 3,7  
Verschil: +0,1

## Alles overwegend ben ik tevreden over mijn direct leidinggevende

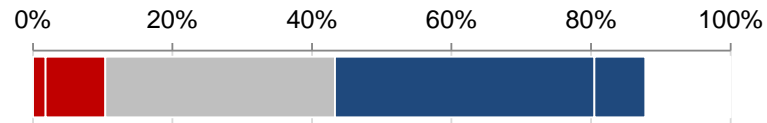


Gemiddelde: 3,9  
Benchmark: 3,7  
Verschil: +0,2

# Berenschot

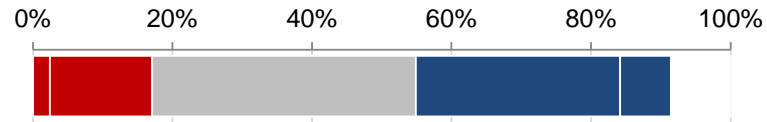
## Uw concernmanager

### Mijn concernmanager is te vertrouwen



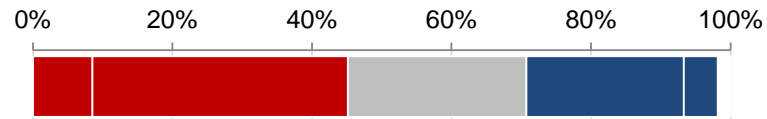
Gemiddelde: 3,5  
 Benchmark: -  
 Verschil: -

### Mijn concernmanager geeft het goede voorbeeld



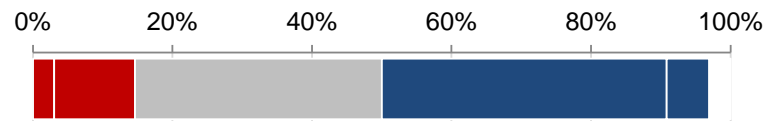
Gemiddelde: 3,3  
 Benchmark: -  
 Verschil: -

### Mijn concernmanager is voldoende aanwezig op de werkvloer



Gemiddelde: 2,8  
 Benchmark: -  
 Verschil: -

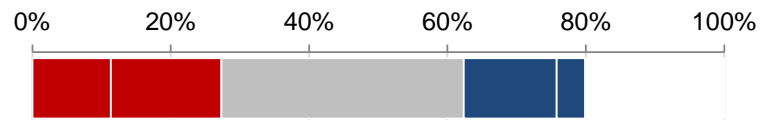
### Alles overwegend ben ik tevreden over mijn concernmanager



Gemiddelde: 3,4  
 Benchmark: -  
 Verschil: -

## De algemeen directeur/gemeentesecretaris

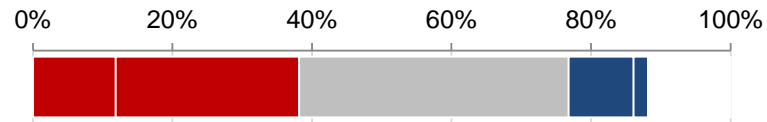
### De algemeen directeur/gemeentesecretaris is te vertrouwen



Gemiddelde: 2,8  
 Benchmark: -  
 Verschil: -

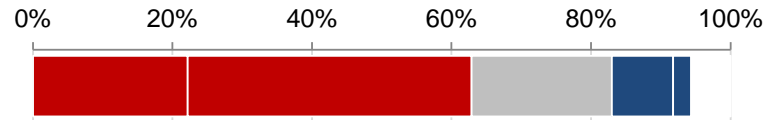
# Berenschot

## De algemeen directeur/gemeentesecretaris geeft het goede voorbeeld



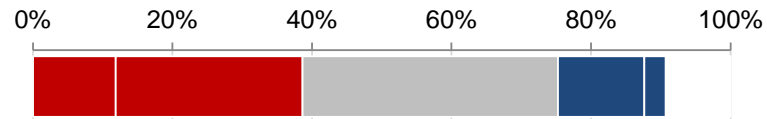
Gemiddelde: 2,6  
 Benchmark: -  
 Verschil: -

## De algemeen directeur/gemeentesecretaris is voldoende aanwezig op de werkvloer



Gemiddelde: 2,2  
 Benchmark: -  
 Verschil: -

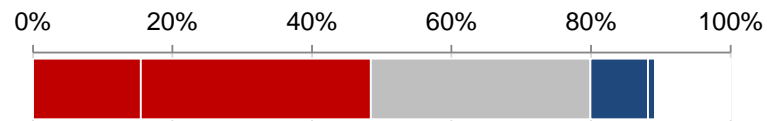
## Alles overwegend ben ik tevreden over de algemeen directeur/gemeentesecretaris



Gemiddelde: 2,6  
 Benchmark: -  
 Verschil: -

Het CMT<sup>33</sup>

## Het CMT geeft het goede voorbeeld

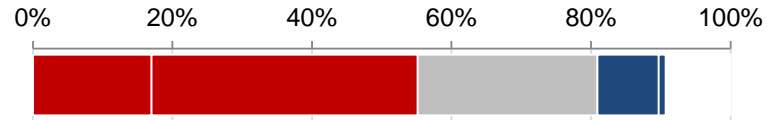


Gemiddelde: 2,4  
 Benchmark: 3,2  
 Verschil: -0,8

<sup>33</sup> De resultaten m.b.t. het CMT zijn vergeleken met resultaten m.b.t. 'de directie' van de benchmarkgroep.

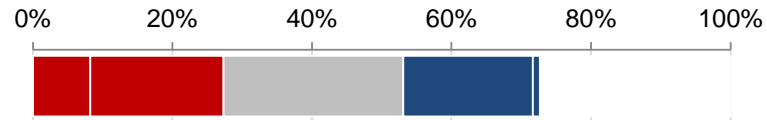
# Berenschot

Het CMT stimuleert een gevoel van veiligheid in onze organisatie



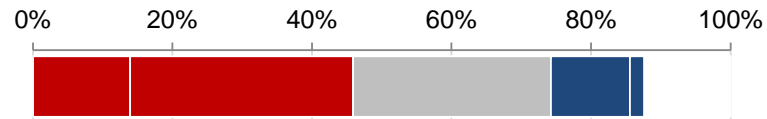
Gemiddelde: 2,3  
Benchmark: 3,3  
Verschil: -1,0

Het CMT pakt grensoverschrijdend gedrag aan



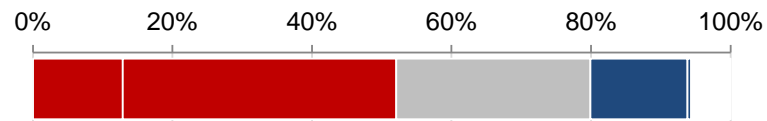
Gemiddelde: 2,8  
Benchmark: 3,5  
Verschil: -0,7

Het CMT is makkelijk benaderbaar



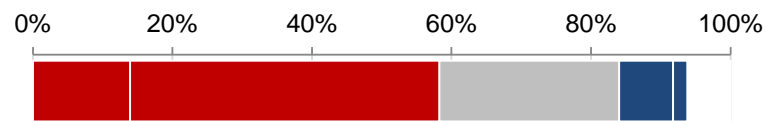
Gemiddelde: 2,5  
Benchmark: 3,1  
Verschil: -0,6

Het CMT geeft uitleg over gemaakte beslissingen



Gemiddelde: 2,5  
Benchmark: 3,3  
Verschil: -0,8

Ik weet wat ik van het CMT kan verwachten



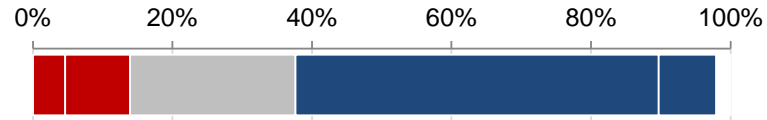
Gemiddelde: 2,4  
Benchmark: 3,3  
Verschil: -0,9

# Berenschot

|                                |  |  |
|--------------------------------|--|--|
| Het college en de gemeenteraad | <p><b>Alles overwegend ben ik tevreden over het CMT van onze organisatie</b></p> <p>0% 20% 40% 60% 80% 100%</p>                          | <p>Gemiddelde: 2,5<br/>           Benchmark: 3,2<br/>           Verschil: -0,7</p> |
|                                | <p><b>Vóór augustus 2013: Er was eenduidigheid in de sturing vanuit het college en het CMT.</b></p> <p>0% 20% 40% 60% 80% 100%</p>       | <p>Gemiddelde: 2,4<br/>           Benchmark: -<br/>           Verschil: -</p>      |
|                                | <p><b>Ná augustus 2013: Er is eenduidigheid in de sturing vanuit het college en het CMT.</b></p> <p>0% 20% 40% 60% 80% 100%</p>          | <p>Gemiddelde: 2,9<br/>           Benchmark: -<br/>           Verschil: -</p>      |
|                                | <p><b>De contacten tussen raadsleden en ambtenaren zijn effectief voor de ambtelijke organisatie.</b></p> <p>0% 20% 40% 60% 80% 100%</p> | <p>Gemiddelde: 2,8<br/>           Benchmark: -<br/>           Verschil: -</p>      |
|                                | <p><b>In onze afdeling behandelen wij elkaar met respect</b></p> <p>0% 20% 40% 60% 80% 100%</p>  | <p>Gemiddelde: 3,8<br/>           Benchmark: 3,9<br/>           Verschil: -0,2</p> |
| Afdelingscultuur               |  |  |

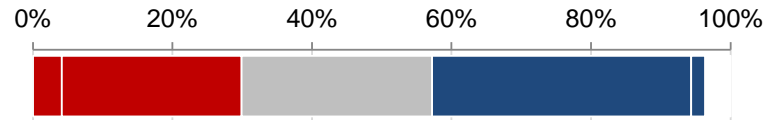
# Berenschot

**In onze afdeling is er onderling vertrouwen**



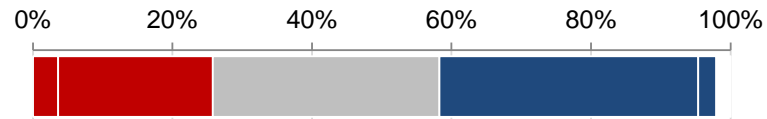
Gemiddelde: 3,5  
Benchmark: 3,8  
Verschil: -0,3

**In onze afdeling worden gemaakte fouten openlijk toegegeven en besproken**



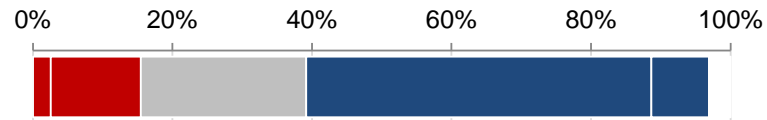
Gemiddelde: 3,1  
Benchmark: 3,6  
Verschil: -0,6

**In onze afdeling spreken medewerkers elkaar op gedrag aan**



Gemiddelde: 3,1  
Benchmark: 3,6  
Verschil: -0,5

**In onze afdeling zijn problemen en conflicten bespreekbaar**

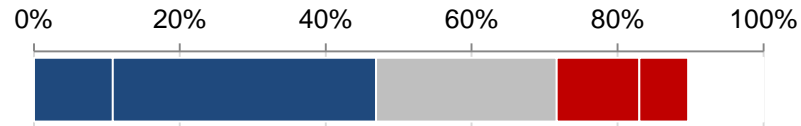


Gemiddelde: 3,5  
Benchmark: 3,8  
Verschil: -0,3



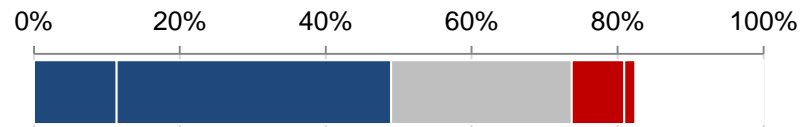
# Berenschot

## In onze afdeling is sprake van vriendjespolitiek



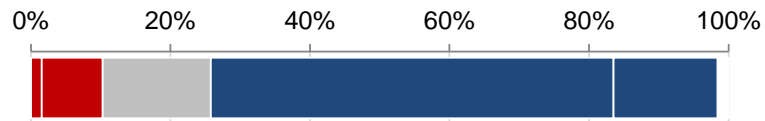
Gemiddelde: 2,6  
Benchmark: 2,9  
Verschil: -0,3 <sup>34</sup>

## In onze afdeling is grensoverschrijdend gedrag lonend



Gemiddelde: 2,4  
Benchmark: 2,7  
Verschil: -0,3 <sup>35</sup>

## In onze afdeling is het makkelijk om elkaar om hulp te vragen



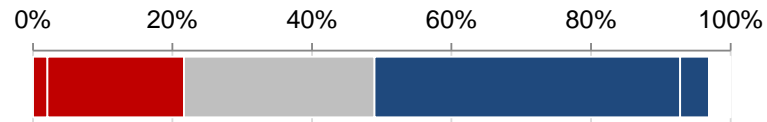
Gemiddelde: 3,8  
Benchmark: 3,9  
Verschil: -0,2

<sup>34</sup> I.v.m. omgekeerde vraagstelling is de volgende legenda op deze histogram van toepassing: ■ (helemaal) oneens ■ (helemaal) eens.

<sup>35</sup> I.v.m. omgekeerde vraagstelling is de volgende legenda op deze histogram van toepassing: ■ (helemaal) oneens ■ (helemaal) eens.

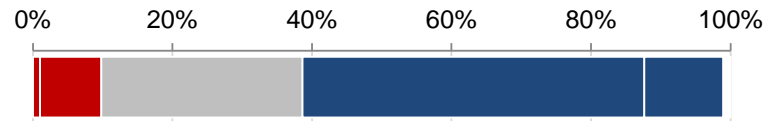
# Berenschot

## In onze afdeling vragen we elkaar om feedback



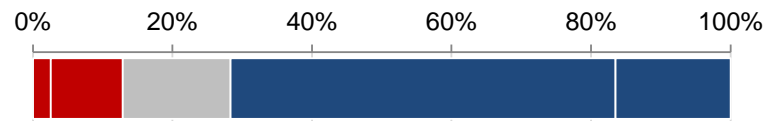
Gemiddelde: 3,3  
Benchmark: 3,7  
Verschil: -0,4

## In onze afdeling kunnen wij op elkaar bouwen



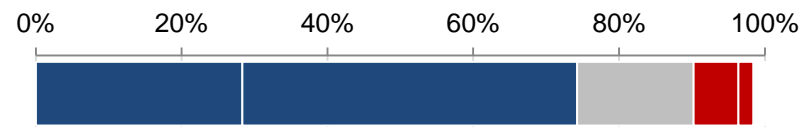
Gemiddelde: 3,6  
Benchmark: 3,8  
Verschil: -0,1

## In onze afdeling voel ik mij veilig



Gemiddelde: 3,7  
Benchmark: 3,9  
Verschil: -0,2

## In onze afdeling heerst een sfeer van intimidatie



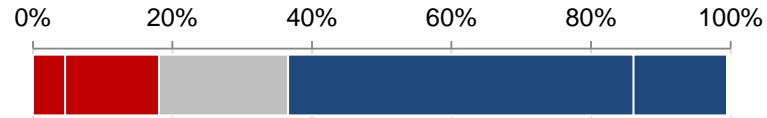
Gemiddelde: 2,1  
Benchmark: 2,4  
Verschil: -0,3 <sup>36</sup>

<sup>36</sup> I.v.m. omgekeerde vraagstelling is de volgende legenda op deze histogram van toepassing: ■ (helemaal) oneens ■ (helemaal) eens.

# Berenschot

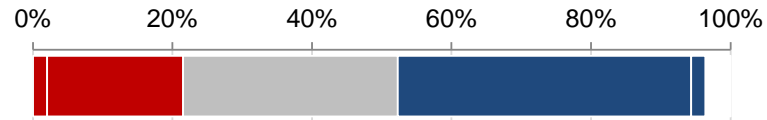
## Organisatiecultuur

**Alles overwegend ben ik tevreden over de cultuur binnen onze afdeling**



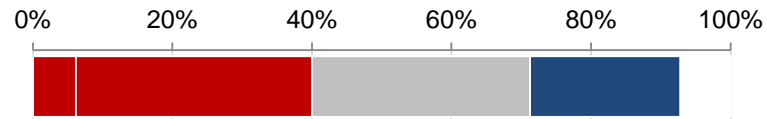
Gemiddelde: 3,5  
Benchmark: 3,8  
Verschil: -0,3

**Binnen onze organisatie behandelen wij elkaar met respect**



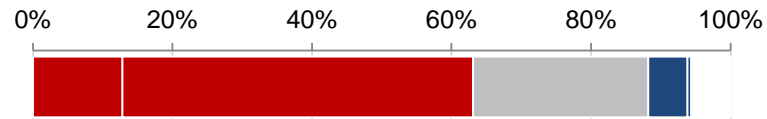
Gemiddelde: 3,2  
Benchmark: 3,7  
Verschil: -0,5

**Binnen onze organisatie is er onderling vertrouwen**



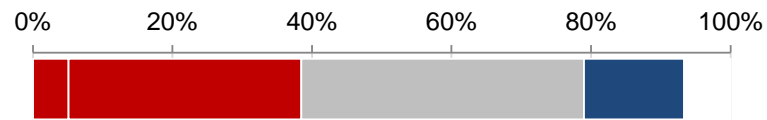
Gemiddelde: 2,7  
Benchmark: 3,5  
Verschil: -0,8

**Binnen onze organisatie worden gemaakte fouten openlijk toegegeven en besproken**



Gemiddelde: 2,3  
Benchmark: 3,2  
Verschil: -1,0

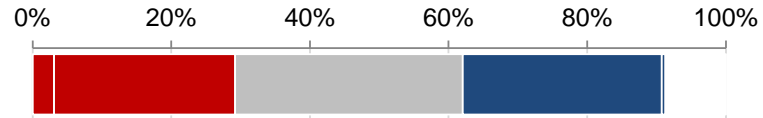
**Binnen onze organisatie spreken medewerkers elkaar op gedrag aan**



Gemiddelde: 2,7  
Benchmark: 3,4  
Verschil: -0,7

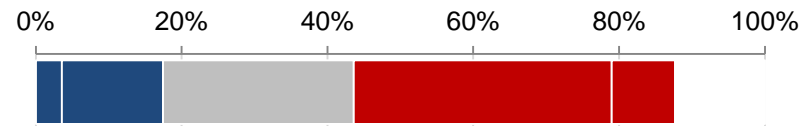
# Berenschot

## Binnen onze organisatie zijn problemen en conflicten bespreekbaar



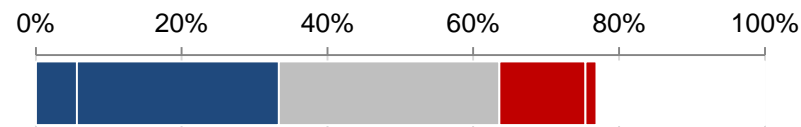
Gemiddelde: 3,0  
Benchmark: 3,5  
Verschil: -0,5

## Binnen onze organisatie is sprake van vriendjespolitiek



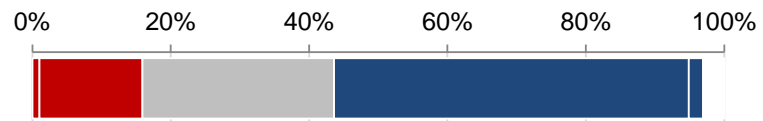
Gemiddelde: 3,4  
Benchmark: 3,1  
Verschil: +0,3 <sup>37</sup>

## Binnen onze organisatie is grensoverschrijdend gedrag lonend



Gemiddelde: 2,7  
Benchmark: 2,8  
Verschil: -0,1 <sup>38</sup>

## Binnen onze organisatie is het makkelijk om elkaar om hulp te vragen



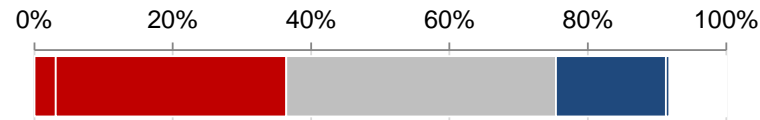
Gemiddelde: 3,4  
Benchmark: 3,5  
Verschil: -0,1

<sup>37</sup> I.v.m. omgekeerde vraagstelling is de volgende legenda op deze histogram van toepassing: ■ (helemaal) oneens ■ (helemaal) eens.

<sup>38</sup> I.v.m. omgekeerde vraagstelling is de volgende legenda op deze histogram van toepassing: ■ (helemaal) oneens ■ (helemaal) eens.

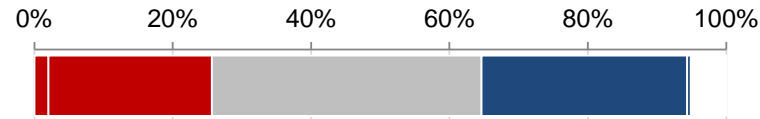
# Berenschot

## Binnen onze organisatie vragen we elkaar om feedback



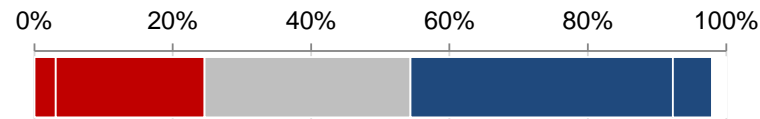
Gemiddelde: 2,8  
Benchmark: 3,4  
Verschil: -0,7

## Binnen onze organisatie kunnen wij op elkaar bouwen



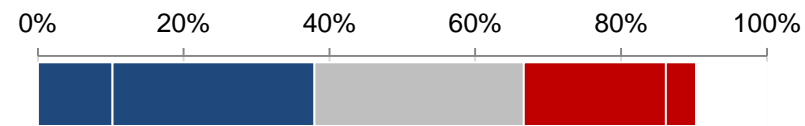
Gemiddelde: 3,0  
Benchmark: 3,5  
Verschil: -0,5

## Binnen onze organisatie voel ik mij veilig



Gemiddelde: 3,2  
Benchmark: 3,6  
Verschil: -0,4

## Binnen onze organisatie heerst een sfeer van intimidatie

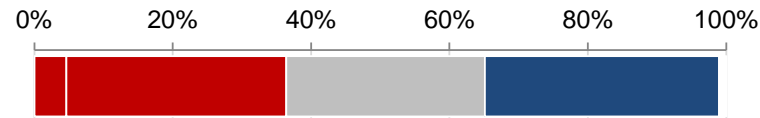


Gemiddelde: 2,8  
Benchmark: 2,6  
Verschil: +0,2 <sup>39</sup>

<sup>39</sup> I.v.m. omgekeerde vraagstelling is de volgende legenda op deze histogram van toepassing: ■ (helemaal) oneens ■ (helemaal) eens.

# Berenschot

**Alles overwegend ben ik tevreden over de cultuur binnen onze organisatie**



Gemiddelde: 2,9  
 Benchmark: 3,6  
 Verschil: -0,6

## Burgemeestersbrief

**Bent u bekend met de aanbevelingen uit de burgemeestersbrief?**

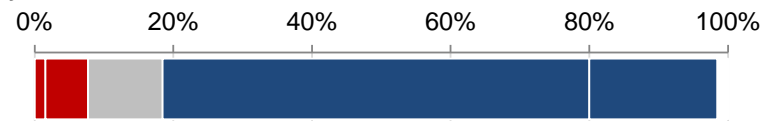
- Ja: 95%
- Nee: 5%

**Is er voor u in positieve zin verandering zichtbaar sinds het presenteren van deze brief?**

- Ja: 49%
- Nee: 51%

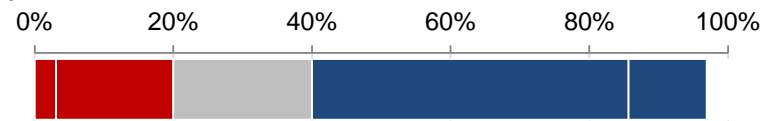
## Klachtenafhandeling

**Ik ben bekend met de gedragscode ambtelijke integriteit gemeente Tynaarlo**



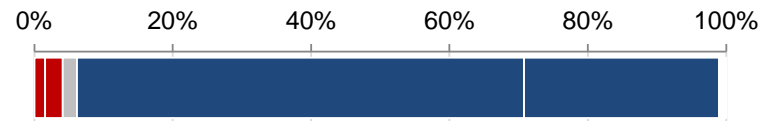
Gemiddelde: 3,9  
 Benchmark: -  
 Verschil: -

**Ik ben bekend met de klachtenregeling ongewenst gedrag gemeente Tynaarlo**



Gemiddelde: 3,5  
 Benchmark: -  
 Verschil: -

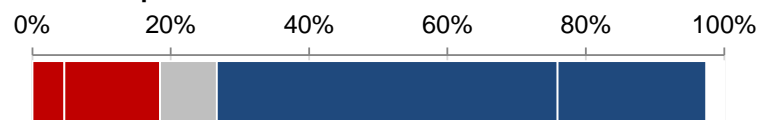
**Ik ben er van op de hoogte dat ik gebruik kan maken van een interne vertrouwenspersoon**



Gemiddelde: 4,2  
 Benchmark: -  
 Verschil: -

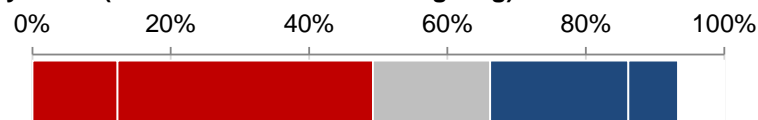
# Berenschot

**Ik ben er van op de hoogte dat ik gebruik kan maken van een externe vertrouwenspersoon**



Gemiddelde: 3,7  
Benchmark: -  
Verschil: -

**Ik ben bekend met de regeling melding vermoeden misstand gemeente Tynaarlo (voorheen klokkenluidersregeling)**



Gemiddelde: 2,7  
Benchmark: -  
Verschil: -

**Ik ervaar een belemmering om een klacht en/of melding in te dienen.**

- Ja: 26%
- Nee: 74%

**Ik ervaar een belemmering om een klacht en/of melding in te dienen omdat... (meerdere antwoorden mogelijk)**

- Ik niet weet waar ik kan klagen en/of melden (2)
- Ik niet weet of mijn klacht/melding integer behandeld wordt (17)
- Ik bang ben voor negatieve persoonlijke gevolgen (39)
- Er niets wordt gedaan met mijn klacht en/of melding (13)
- Anders, namelijk ... (8): Deze antwoorden hebben betrekking op het liever zelf willen oplossen, het teveel gedoe vinden om het te melden en/of het gevoel hebben niet serieus genomen te worden.

**Ongewenst gedrag**

**Bent u zelf slachtoffer geweest van de volgende incidenten op het gebied van intimidatie binnen uw organisatie?**

- Niet: 145 (74%)
- Af en toe: 40 (21%)
- Vaak: 10 (5%)

**Welke vorm van ongewenst gedrag betreft het?**

- Seksuele intimidatie (Af en toe: 3)
- Pesten en treiteren (Af en toe: 17; Vaak: 9)

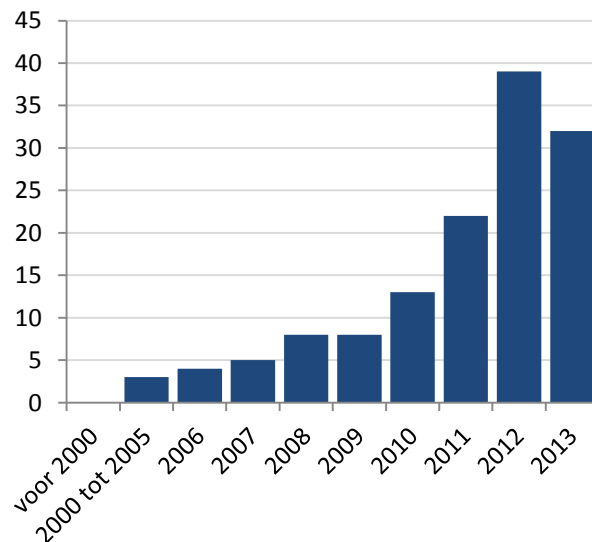
# Berenschot

- Agressie en geweld (Af en toe: 18)
- Discriminatie (Af en toe: 5; Vaak: 2)
- Anders (Af en toe: 24; Vaak: 2): De antwoorden hebben te maken met: schofferen, onheus bejegenen, liegen, genegeerd worden, intimidatie, bewust verstrekken onjuiste of onvolledige informatie, onderdruk gezet worden door leidinggevende, commentaar hebben op het werk achter de rug om, negeren, tegenwerken waar mogelijk, het aanpraten van een schuldgevoel, agressie van burgers, sociaal isolement, uitlachen, niet serieus nemen, roddelen.

## Wie vertoonde(n) het ongewenst gedrag in de door u ervaren incidenten?(meerdere antwoorden mogelijk)

- Een collega (24)
- Een leidinggevende of directeur (33)
- Anders, namelijk... (8): concernmanager, vakmanager, collega's, burgers, van een andere afdeling, een interim leidinggevende, dhr. of mevr. [...].

## In welk jaar of in welke jaren vonden deze incidenten plaats? (meerdere antwoorden mogelijk)



## Heeft u dit incident / deze incidenten ook gemeld?

- Nee: 20



# Berenschot

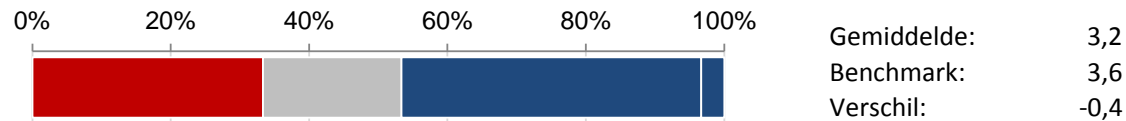
- Sommige: 8
- Ja: 22

*De volgende vragen hebben alleen betrekking op de respondenten die wel een melding van het incident hebben gedaan. Zij hebben op de vorige vraag "Sommige"(8) of "Ja" (22) geantwoord. De totale groep respondenten voor de volgende vragen komt daarmee op 30.*

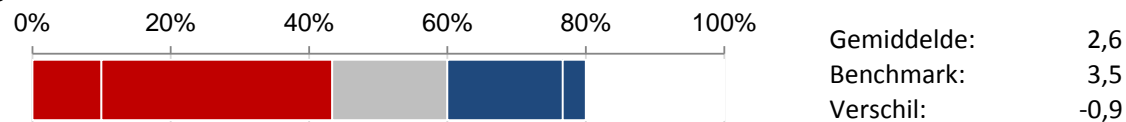
## Bij wie heeft u deze incidenten gemeld? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Een leidinggevende of directeur: 22
- De vertrouwenspersoon: 3
- Iemand anders: 11 (concernmanager, vakmanager ook, collega's, burgers, van een andere afdeling, Dhr [...], een interim leidinggevende)

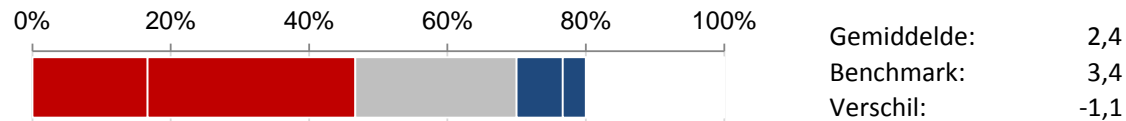
## Mijn melding(en) van ongewenst gedrag is/zijn serieus genomen



## Het is voor mij duidelijk wat de organisatie met mijn melding(en) heeft gedaan

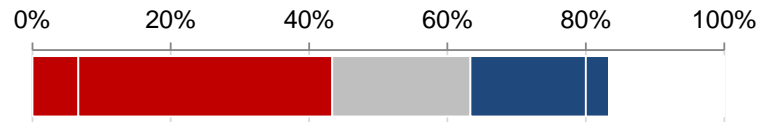


## Ik ben tevreden over wat de organisatie met mijn melding(en) heeft gedaan



# Berenschot

Alles overwegend ben ik tevreden over de wijze waar op er door de organisatie met mijn melding(en) is omgegaan



Gemiddelde: 2,7  
Benchmark: 3,4  
Verschil: -0,8