

HOOFDSTUK 2

'DAT KOMT BIJ ONS TOCH NIET VOOR!?'

Ongewenste omgangsvormen op de agenda

1. INLEIDING

Ongewenste omgangsvormen zijn een belangrijke oorzaak van veel problemen op de werkvloer (zie bijv. BIOS/VU, 2014). Het is tegelijkertijd een onderwerp waarover mensen niet gemakkelijk praten, waardoor veel persoonlijk leed lang verborgen kan blijven. Een goede werkgever mag zijn personeel hierin niet alleen laten staan. Het is bovendien een aspect van goed werkgeverschap: de medewerker heeft recht op een veilige en integere werksetting.

Hoe agendeer je een onderwerp waarover weinig bekend is, juist omdat er weinig over wordt gepraat? In dit hoofdstuk beschrijven wij een project waarmee we in de gemeente Den Haag met een groot aantal partijen de problematiek voor het voetlicht hebben gebracht en dat een breed gedragen beleidsplan met concrete aanbevelingen heeft opgeleverd. Zoals bij zoveel initiatieven zitten in het hele proces een aantal 'toevalligheden' die uiteindelijk goed hebben uitgepakt. Terugkijkend denken we dat dit project enkele interessante inzichten heeft opgeleverd, die ook voor andere organisaties leerzaam kunnen zijn. Naast het benoemen

van succesfactoren zullen we ook enkele kritische reflecties meegeven. We beschrijven de verschillende fases in het project zo nauwgezet mogelijk. We hopen dat het zo een inspiratiebron kan zijn voor andere organisaties die met ongewenste omgangsvormen aan de slag willen gaan. Ongewenste omgangsvormen en integriteit liggen dicht bij elkaar, overlappen elkaar deels. Onze ervaringen kunnen daardoor ook behulpzaam zijn bij het agenderen van integriteit.

2. AANLEIDING

Het begon met een discussie in de commissie Diversiteit in 2006. De gemeente Den Haag telde ten tijde van het project ongeveer 8.000 medewerkers. De gemeente was georganiseerd in tien diensten, met elk een eigen ondernemingsraad. Elke ondernemingsraad vaardigde iemand af om op concernniveau zitting te hebben in de centrale ondernemingsraad (COR). De COR had een aantal werkgroepen. Eén daarvan was de commissie Diversiteit. Deze commissie had zich tot dat moment bezig gehouden met onderwerpen die gericht zijn op specifieke groepen medewerkers zoals gelijke beloning,

vrouwen in hogere salarisschalen, gelijke behandeling van allochtone medewerkers en dergelijke.

Commissie Diversiteit

Het aandachtsgebied van de commissie Diversiteit van de COR was in het algemeen het voorkomen van discriminatie. De commissie bevordert in het bijzonder de gelijke behandeling van mannen en vrouwen en de inschakeling van minderheden en gehandicapten in de organisatie. Hoe diverser de achtergrond van het personeelsbestand, hoe groter de kans op het ontstaan van misverstanden. In de ene cultuur gelden andere waarden, normen en gedragscodes dan in de andere. Bij dimensies van cultuur kan gedacht worden aan:

- de mate van individualisme: individualistisch of collectivistisch;
- de mate van ongelijkheid: een grote of kleine machtsafstand tussen mensen;
- de rolverdeling tussen man en vrouw: feminien tegenover masculien;
- manieren van omgaan met onzekerheid: grote of kleine onzekerheidsvermijding.

Behalve deze dimensies ('Allemaal andersdenkenden' Hofstede (1991)) kunnen ook factoren als tijd, plaats en non-verbaal gedrag aanleiding zijn tot verschillende interpretaties van gedrag.

Men vroeg zich binnen de commissie af wat een onderwerp zou kunnen zijn dat voor het *gehele* personeelsbestand belangrijk is. Eén van de commissieleden werkte binnen het bedrijfsmaatschappelijk werk. In de gesprekken die daar gevoerd werden met medewerkers, kwam geregeld naar voren dat ongewenst gedrag vaak ten grondslag lag aan veel van de problemen. Een negatieve sfeer op een afdeling, een als hoog ervaren werkdruk, verzuim en (dreigende) bezuinigingen kunnen bijvoorbeeld aanleiding zijn voor ongewenst gedrag. Daarmee zijn deze problemen

in feite symptomen van ongewenst gedrag. Kennelijk vonden medewerkers het moeilijk om deze omgangsvormen op de eigen werkplek of afdeling ter sprake te brengen. Ze waren pas bereid om dit deel van de problematiek met een interne professional te delen bij wie veiligheid en vertrouwen gegarandeerd lijken, mede ingegeven doordat zij vanuit hun beroepscode vertrouwelijkheid voorop hebben staan.

Het probleem van de ongewenste omgangsvormen werd direct herkend door andere leden van de commissie. Elk commissielid kon een aantal voorbeelden noemen. Bij het bedrijfsmaatschappelijk werk kwamen de signalen van de 'slachtoffers' zelf, bij de overige leden ging het om wat men om zich heen zag of hoorde. Het totaal aan signalen binnen de commissie wekte verbazing bij de leden en prikkelde hun nieuwsgierigheid. Blijkbaar was er een onderwerp op tafel gekomen dat door de beslotenheid van vertrouwelijke gesprekken buiten het zichtveld bleef.

Dat maakte dat wij op zoek zijn gegaan naar informatie over dit onderwerp. Voor informatie uit de organisatie werden de cijfers uit het Sociaal Jaarverslag (SJV) bekeken. Dit hebben we vergeleken met de resultaten van een onderzoek door TNO. Volgens dit TNO onderzoek zou je 400 meldingen van ongewenst gedrag mogen verwachten op een populatie van 8.000 medewerkers, terwijl er in het SJV sprake was van slechts 80 meldingen.

Deze eerste bevindingen waren voor ons genoeg aanleiding om het onderwerp te agenderen. In de commissie was iedereen het erover eens dat dit onderwerp zo hoog mogelijk in de organisatie onder de aandacht gebracht moest worden. De commissie Diversiteit was onderdeel van de COR, dat was een groot voordeel. De gesprekspartner van de COR was de gemeentesecretaris. Daarmee was de lijn naar de gemeentelijke top gelegd. In het gesprek met de gemeentesecretaris was de eerste reactie er één van ongeloof en verbazing: 'Dat komt bij ons toch niet voor!?!'. Er was naar ons ge-

voel absoluut geen sprake van onwil, maar inderdaad van oprechte verbazing, gezien het feit dat hij zich direct bereid toonde zijn standpunt te willen herzien en er dan ook iets aan te willen doen. Hij wilde daarvoor wel door ons overtuigd worden op basis van feiten. Die uitdaging hebben we aangenomen.

3. WERKCONFERENTIE

Om de gemeentesecretaris te overtuigen, wilden wij duidelijkheid krijgen over de aard en omvang van ongewenste omgangsvormen op de werkplek vanuit de praktijk. Hoe pak je dat aan? We hebben eerst een externe deskundige bij deze opdracht betrokken. Hiermee haalden wij, gezien de gevoeligheid van het onderwerp, de door ons gewenste onafhankelijkheid en neutraliteit in huis. Vervolgens hebben we een werkconferentie georganiseerd en iedereen uitgenodigd die beroepshalve te maken kan krijgen met klachten over omgangsvormen. Denk hierbij aan bedrijfsartsen, bedrijfsmaatschappelijk werkers, vertrouwenspersonen, P&O-adviseurs en mediators. Tijdens de werkconferentie is aan hen gevraagd naar hun ervaringen op dit gebied. Dit is eerst in kleinere groepen besproken. Wij hebben er bewust voor gekozen om in elke groep alle disciplines vertegenwoordigd te hebben. Op die manier kwamen zij voor het eerst met elkaar in gesprek. Er werd plenair verslag gedaan van wat was besproken in de groepjes. In de beslotenheid van de conferentie zijn expliciete voorbeelden genoemd. Ook is aangegeven hoe vaak men hiermee in aanraking kwam. De gemeentesecretaris, die wij ook voor deze werkconferentie hadden uitgenodigd, was onder de indruk van wat die ochtend door verschillende disciplines naar voren werd gebracht.

Op de bijeenkomst werd onder andere duidelijk dat er meer meldingen bij bedrijfsartsen en bedrijfsmaatschappelijk werkers binnenkomen dan bij vertrouwenspersonen. Dit bleek overigens ook uit later onderzoek van BIOS/VU uit 2013 ('Een luisterend oor',

voor het volledige onderzoek wordt verwezen naar de site van BIOS). Ook bleek dat er binnen de gemeente geen eenduidige definitie van ongewenst gedrag bestond, noch een uniform registratiesysteem.

De volgende knelpunten kwamen naar voren:

- Er was een disbalans in het aantal meldingen bij alle disciplines apart en de uiteindelijke telling op concernniveau. Het aantal genoemde voorbeelden wekte de indruk dat het aantal meldingen in het Sociaal Jaarverslag niet kon kloppen.
- Uit de voorbeelden die tijdens de werkconferentie werden genoemd, bleek dat iedereen een eigen beeld had van wat onder ongewenst gedrag werd verstaan. Er bestond geen eenduidige definitie.
- Binnen de gemeente bestond geen uniform registratiesysteem dat door alle bovengenoemde beroepsgroepen werd gebruikt. Hoeveel meldingen/klachten er jaarlijks in totaal bij bovengenoemde beroepsgroepen/functionarissen binnenkwamen, was onbekend.

De bovengenoemde bevindingen bevestigden onze vermoedens en overtuigden de gemeentesecretaris. Ter afsluiting van de werkconferentie deed de gemeentesecretaris ons het verzoek om gemeentebreed onderzoek te doen naar:

- de haalbaarheid van één uniform registratiesysteem;
- de manier waarop vragen over ongewenste omgangsvormen in de Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) kunnen worden opgenomen;
- de actualiteit en volledigheid van het beleid ten aanzien van ongewenste omgangsvormen;
- de toegankelijkheid, vindbaarheid en actualiteit van voorlichting en communicatie.

De gemeentesecretaris vroeg ons verslag te doen van de bevindingen in een volgende bijeenkomst voor dezelfde groep genodigden.

4. PROJECTPLAN

Het onderwerp stond nu op de agenda. Er was behoefte aan een specifieke analyse op een aantal onderdelen en vervolgens concrete aanbevelingen. Hoe pak je dat aan? We schreven een projectplan dat nader werd uitgewerkt in:

- doelstelling;
- spelers;
- randvoorwaarden;
- plan van aanpak;
- tijdplan;
- overzicht van de geraamde kosten.

Doelstelling

Ongewenste omgangsvormen zijn direct van invloed op de arbeidsverhoudingen en beïnvloeden daarmee de organisatiecultuur. Het risico dat de bedrijfsprocessen aangetast worden, is niet denkbeeldig. Uiteindelijk leidt dit tot een verlies voor zowel werkgever als werknemer; de arbeidssatisfactie daalt en het ziekteverzuim stijgt. *Last but not least*: werknemers hebben recht op een veilige werkplek (Arbeidsomstandighedenwet, 1998).

Hoe sneller wordt ingegrepen, des te minder de schade. In het verlengde hiervan ligt de noodzaak van beleid dat meer gericht is op preventie. Het uiteindelijke doel van dit project is 'een bijdrage te leveren aan het bieden van een veilige werkomgeving aan alle medewerkers en het reduceren van "aan ongewenste omgangsvormen gerelateerd verzuim"'. Een gunstig neveneffect hiervan is een positief imago van de gemeente Den Haag als goed werkgever zoals beschreven in de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet).

In de Arbowet wordt de volgende definitie van ongewenst gedrag gehanteerd: gedrag dat als ongewenst ervaren wordt en dat negatieve gevolgen heeft. Wij hebben voor deze definitie gekozen, omdat onze focus lag op de gevolgen van gedrag en niet op de intenties.

Spelers

Wie waren belangrijke partijen in het project?

- dit project is gedaan onder de vlag van de COR;
- de gemeentesecretaris als opdrachtgever;
- een klankbordgroep om een optimale afstemming te realiseren. In deze groep zaten collega's die zich beleidsmatig met dit onderwerp bezighouden: de centrale vertrouwenspersoon, twee P&O-adviseurs en de bestuursadviseur van de gemeentesecretaris. Hiermee konden wij optimaal gebruikmaken van de aanwezige kennis en ervaring binnen de organisatie;
- andere partijen binnen de gemeente die zich beroepshalve met dit onderwerp bezighouden: de vertrouwenspersonen, zowel centraal als decentraal, de bedrijfsartsen, de bedrijfsmaatschappelijk werkers en P&O-functionarissen;
- de OR'en van diensten: de COR voedt de OR'en met informatie hoe een en ander op te pakken binnen hun dienst, om zo van hun kant aandacht voor het project te vragen.

(Op dit moment is het gebruikelijk dat organisaties over een integriteitscoördinator/functionaris beschikken. Ook bij de gemeente Den Haag. Ten tijde van het project was dat nog niet het geval. Daarom behoorde zo'n functionaris toen nog niet tot de spelers in dit project.)

Randvoorwaarden

Welke randvoorwaarden waren nodig om van het project een succes te maken?

- 'SMART' geformuleerde afspraken ter voorkoming van doublures en ter bevordering van een goede samenwerking;
- medewerking van alle diensten. Als één of meerdere diensten niet zouden meewerken, zou dit afbreuk doen aan het resultaat van het project;
- medewerking van interne professionals. Aan de ene kant waren er de formele afspraken, documenten, regelingen en dergelijke, aan de andere kant was er de dagelijkse praktijk. Zij waren daarvoor de informatiebron;

- advisering door een onafhankelijke (externe) deskundige. Vanuit strategisch en tactisch oogpunt werden hierdoor de objectiviteit, neutraliteit en onpartijdigheid van het onderzoek voor de eigen organisatie versterkt. Dit vergrootte de acceptatie van het onderzoek, de interventies en de conclusies en aanbevelingen van het project;
- capaciteit (tijd en geld). Er moest tijd worden vrijgemaakt om dit project naast de reguliere functie te kunnen doen;
- de projectleiders leggen verantwoording af over de voortgang en resultaten van het project aan de opdrachtgever;
- de samenwerking tussen OR'en en COR. Hier lag een verbinding tussen theorie en praktijk. Elk COR-lid was lid van een dienst OR. Doordat dit project onder de vlag van de COR werd uitgevoerd, kregen de COR-leden elk in hun eigen dienst de positie om dit onderwerp ook daar bespreekbaar te maken. Andersom informeerden zij de COR over wat zij op het gebied van ongewenst gedrag in hun dienst, in de praktijk tegenkwamen.

Om aan deze randvoorwaarden te voldoen, informeerde de gemeentesecretaris op ons verzoek de algemeen directeuren van de gemeentelijke diensten schriftelijk over ons onderzoek. Hij benadrukte het belang ervan en kondigde aan dat wij een interview zouden komen afnemen. Hij vroeg hen persoonlijk hun medewerking te verlenen. Dit heeft er mede voor gezorgd dat onze komst bij alle directeuren bekend was en zij ook allen de gevraagde medewerking hebben verleend.

Plan van aanpak

Naar analogie van de 5 w's uit de Arbowet (willen, weten, wegen, werken en waken) bestond het project uit een inventarisatiefase en een adviesfase (willen, weten en wegen). Onze opdracht ging tot de implementatie (werken en waken).

Tijdplan

De gemeentesecretaris vroeg ons om een jaar na de werkconferentie opnieuw zo'n bijeenkomst te organiseren om onze bevindingen te presenteren.

Overzicht geraamde kosten

Er zijn kosten gemaakt voor het inhuren van een externe deskundige, voor het houden van twee werkconferenties en voor de projectleiders. Een overzicht hiervan werd toegevoegd aan het projectplan. Met het accorderen van de kosten gaf de gemeentesecretaris indirect het signaal af dat hij dit onderwerp belangrijk vond en hij stelde zich met het inhuren van een externe deskundige extra kwetsbaar op. Vooraf was immers niet duidelijk wat de uitkomsten zouden zijn.

5. INVENTARISATIE EN ADVIES

Om gemeentebreed bekendheid te geven aan ons onderzoek hebben we een interview gegeven voor het gemeenteblad. Een neveneffect hiervan was dat het onderwerp ongewenste omgangsvormen opnieuw in de spotlights kwam. Het interview was niet alleen een vorm van communicatie, maar ook meteen een interventie op zich.

We hebben geïnventariseerd welke informatie al in de organisatie aanwezig was en of de informatie voor iedereen makkelijk te vinden, toegankelijk en actueel was. We keken of regelingen voldeden aan de verplichting van de Arbowet en of er een procedure was voor het behandelen van klachten van medewerkers. Behalve het goed behandelen van klachten, verplicht de Arbowet (en in feite ook de Algemene Wet Gelijke Behandeling en de Wet gelijke behandeling mannen en vrouwen) werkgevers ook tot het voeren van een preventief beleid. Op basis van bekende/gemeten risico's moet een plan van aanpak worden gemaakt.

We keken ook naar de aanwezigheid van sanctiebeleid op het gebied van ongewenste omgangsvormen. In het algemeen is het Ambtenarenreglement gemeente Den Haag (ARG) van toepassing. Dit biedt in sommige situaties mogelijkheden voor het opleggen van een sanctie. Het terrein van ongewenste omgangsvormen vraagt door zijn aard om andersoortige aanpak en/of sancties. Het ARG richt zich met name op feitelijk gedrag (letterlijk: plichtsverzuim), bij ongewenste omgangsvormen gaat het in eerste instantie om *persoonlijk* ervaren gedrag. Subjectiviteit speelt dus een belangrijke rol. Dit maakt het vrijwel onmogelijk om vooraf te beschrijven welk gedrag gesanctioneerd moet worden, omdat het bij ongewenste omgangsvormen telkens om *interpretatie* van gedrag gaat. Het gedrag op zich staat zelden of nooit ter discussie. Een hand op een schouder kan immers ervaren worden als compliment of blijk van waardering, maar ook als troost of intimidatie. Gedrag dat in tijden van relatieve rust nog ervaren werd als onschuldige vergeetachtigheid, kan in tijden van reorganisatie en bezuinigingen gevoeld worden als een bewuste keuze de ander niet meer te informeren. Geen enkele situatie en/of persoon is hetzelfde.

Interviews

We hielden half gestructureerde interviews met representanten uit de diverse beroepsgroepen. Gezien het onderwerp is bewust gekozen voor het houden van interviews. Dit droeg bij aan vertrouwelijkheid door persoonlijk contact en de mogelijkheid voor de geïnterviewde een toelichting of voorbeelden te geven. Voor deze interviews hebben wij per beroepsgroep een vragenlijst gemaakt. Voorafgaand aan de interviews werd aan de deelnemers anonimiteit gewaarborgd.

We vroegen naar de mate waarin integratie/implementatie van de thematiek plaatsvond binnen de werkzaamheden van de geïnterviewden en in hoeverre het bestaande beleidsinstrumentarium gebruikt werd voor de aanpak van ongewenste omgangsvormen. Onderzocht werd of, en op welke wijze de verschillende beroepsgroepen als vertrouwenspersonen, bedrijfsmaatschappelijk werkers, bedrijfsartsen en P&O-adviseurs meldingen over ongewenste omgangsvormen registreerden, of er in de RI&E vragen gesteld werden over grensoverschrijdend gedrag en hoe het stond met de voorlichting aan management en medewerkers binnen de verschillende diensten en afdelingen over het beleid.

We spraken met ongeveer 30 procent van de bedrijfsartsen en de bedrijfsmaatschappelijk werkers. Bij de vertrouwenspersonen bedroeg het aantal geïnterviewden circa 20 procent, en van alle diensten is gesproken met de beleidsverantwoordelijken (directies/P&O-adviseurs). Er zijn ook gesprekken gevoerd met sleutelfiguren van andere organisaties, zoals van de gemeenten Rotterdam, Amsterdam en Utrecht, met deskundigen van de FNV en de voorzitter van de door het college van Burgemeester en Wethouders ingestelde klachtencommissie van de gemeente Den Haag.

Tot slot maakten we gebruik van destijds recent beschikbaar gekomen Personeels- en mobiliteitsonderzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in samenwerking met het A&O fonds Gemeenten (december 2005), waarin cijfers gepresenteerd werden over aard en omvang van de problematiek binnen de gemeente Den Haag.

De noodzaak van dit onderzoek werd benadrukt door het Sociaal Jaarverslag (2006) dat tijdens het onderzoek verscheen. Hierin stond dat er een stijging was van het aantal meldingen van ongewenste omgangsvormen van meer dan 25 procent ten opzichte van het jaar daarvoor.

6. EXPERTMEETING

Een jaar na de werkconferentie presenteerden wij onze bevindingen in een expertmeeting. De gemeentesecretaris opende deze middag, de externe deskundige had de rol van dagvoorzitter. De groep die het jaar daarvoor de werkconferentie had bijgewoond, was ook nu aanwezig. Wat niemand wist, was dat wij een acteur hadden ingehuurd. Deze acteur had de opdracht zich voor te doen als medewerker die persoonlijk ervaring had met ongewenst gedrag. Tijdens de presentatie 'interrumpeerde' hij met de vraag of hij van de gelegenheid gebruik mocht maken om zijn ervaring te delen. Hij wist dit verhaal zo levensecht te brengen dat het onderwerp bij alle aanwezigen ook echt binnen kwam.

Later op deze middag is de professionals een aantal vragen voorgelegd. Uit de vele antwoorden bleek - ook inhoudelijk - een grote betrokkenheid bij het thema ongewenste omgangsvormen.

Enkele voorbeelden van de reacties tijdens de expertmeeting:

- De cruciale rol van de leidinggevende bij de aanpak van ongewenste omgangsvormen werd unaniem onderschreven. De 'ideale' manager heeft aandacht voor de factor mens. Alle genoemde kwaliteiten zijn samen te brengen onder de noemer HRM. Om dit als organisatie te bereiken gaven de professionals aan dat de manager zelf ook op deze manier gemanaged moet worden. Dit betekent dat in de praktijk al bij de werving en selectie van leidinggevendenden aandacht moet zijn voor hoe zij omgaan met ongewenste omgangsvormen. Om dit onderwerp op het netvlies van de manager te houden, dient het een vast onderdeel van de functioneringsgesprekken te zijn. Hiermee wordt het bespreken van ongewenst gedrag onderdeel van de beoordeling van de manager.

- Draagvlak aan de top is hiervoor een voorwaarde. Dit draagt in belangrijke mate bij aan een bedrijfscultuur waarin de mensgerichte aspecten van even grote waarde zijn als de taakgerichte aspecten.
- Op dat moment was onbekend wat de ervaringen van cliënten met vertrouwenspersonen waren, omdat er tot dan toe niet naar gevraagd werd en deze dus ook nergens werden vastgelegd. Men adviseerde ons deze ervaringen in beeld te brengen, te evalueren en te onderzoeken.

De professionals onderschreven onze gepresenteerde bevindingen en aanbevelingen. Alle aanvullingen van die middag namen wij op in onze eindrapportage.

De gemeentesecretaris sloot de expertmeeting ook af. Zijn reactie op de middag en op de gepresenteerde aanbevelingen was positief. Zowel de werkconferentie als de expertmeeting hadden bijgedragen aan zijn bewustwording van het feit dat ongewenste omgangsvormen ook bij de gemeente Den Haag voorkomen. Hij nam daarom alle aanbevelingen uit dit project over.

7. TERUGKIJKEND

'Men dient wel te bedenken dat er niets moeilijker is om uit te voeren, niets minder kans van slagen heeft, niets gevaarlijker is om aan te beginnen, dan aan het wijzigen van een bestaande orde'

*Niccolò Machiavelli (1469-1527)
Filosoof, politicus en schrijver*

Het onderwerp ongewenste omgangsvormen is een lastig en gevoelig onderwerp om bespreekbaar te maken. In anderhalf jaar hebben we in de gemeente Den Haag stevige stappen kunnen zetten. Wij stellen vast dat het onderwerp ongewenste omgangsvormen gemeentebreed en op het hoogste niveau in de organisatie op de agenda is gekomen.

Onze stapsgewijze aanpak werkte. We konden het onderwerp agenderen en kregen de ruimte om op systematische wijze de problematiek te onderzoeken en concrete aanbevelingen te doen. Bij de implementatie van de aanbevelingen zijn wij in beperkte mate betrokken geweest.

Onze aanbevelingen waren gebaseerd op kennis en ervaring die wij gedurende het project hebben opgedaan. Bij de keuze om de implementatie door anderen te laten doen, werd deze opgedane kennis en ervaring niet optimaal benut. Dit deed niet alleen minder recht aan de resultaten van het project, maar veranderde ook onze rol van een actieve, in een passieve als toeschouwer.

Wij hebben hiervan geleerd dat het goed is om bij de start van een dergelijk project ook afspraken te maken over het vervolg zoals de implementatie, monitoring en evaluatie.

Tijdens de werkconferentie hadden verschillende professionals op het gebied van ongewenste omgangsvormen voor het eerst contact met elkaar. Velen kenden elkaar niet en sommigen bleken van elkaars bestaan niet op de hoogte te zijn. Als ongewenst gedrag al tussen de disciplines besproken werd, was het altijd 'incident'-gericht en meestal telefonisch. Dit project heeft er mede toe geleid dat het onderlinge contact deels is opgestart. Bedrijfsmaatschappelijk Werk plande bijvoorbeeld structureel overleg in met vertrouwenspersonen en de Centrale vertrouwenspersoon zocht het overleg met de bedrijfsartsen. Tot een breed, structureel overleg waarin alle disciplines betrokken zijn, een intern netwerk, is het niet gekomen.

Een neveneffect van de interviews was dat de medewerkers waarmee wij spraken op ideeën werden gebracht door onze vragen. Zij gingen hier direct mee aan de slag, waardoor het doen van het project ook een interventie op zich was. Eén van onze vragen was bijvoorbeeld of men in de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) vragen opgenomen had over ongewenst gedrag. Het antwoord was ontkennend, maar door deze vraag werd men op het idee gebracht dit wel te doen. Het toeval wilde dat men juist op dat moment een RI&E voorbereidde, waardoor het idee meteen in de praktijk kon worden gebracht.

Terugkijkend kunnen we de volgende succesfactoren benoemen:

- het aankaarten op het hoogste niveau;
- een betrokken en actieve bestuurder;
- het inschakelen van een onafhankelijk, extern deskundige;
- het instellen van een klankbordgroep;
- het schrijven van een projectplan (SMART);
- de COR als eigenaar positioneren (daarmee los van persoonsniveau);
- de COR-leden als ambassadeur in de diensten
- bekendheid geven aan het project;
- het project als zodanig genereerde aandacht voor het onderwerp ongewenste omgangsvormen;
- de manier van omgaan met mensen (anonimiteit garanderen, terugkoppelen);
- het met zijn tweeën doen van het project.

Het is goed geweest dat we dit project met zijn tweeën hebben gedaan. Daar zijn meerdere redenen voor:

- In de organisatie leefde het idee dat er niets gedaan hoefde te worden. Aan de ene kant bestond aanvankelijk het gevoel dat er niets aan de hand was (eerste reactie gemeentesecretaris), aan de andere kant was men overtuigd alles goed geregeld te hebben. Alles was goed zoals het was. Door dit project werd duidelijk dat er wel iets aan de hand was en dat de Regeling Vertrouwenwerk geactualiseerd moest worden. Als projectleiders breng je die boodschap. Dat kan als persoonlijke kritiek worden opgevat en mensen het gevoel geven dat ze hun werk niet goed gedaan hebben. Door met twee projectleiders te werken, wordt zowel de objectiviteit van de bevindingen en conclusies als de acceptatie daarvan vergroot.
- Je bent voor elkaar een klankbord.
- Je kunt bij de interviews rollen verdelen (vragen stellen, aantekeningen maken, observeren, verslagleggen).
- Twee mensen horen meer dan één.
- Je kunt elkaar zo nodig vervangen.
- We hebben verschillende achtergronden en zijn daardoor complementair aan elkaar.
- We hebben verschillende functies en daarmee verschillende plekken in de organisatie. Hierdoor hadden wij gemakkelijker toegang tot diverse gremia.
- Het vermindert de kwetsbaarheid van de onderzoeker en daarmee het succes van het project. Als je een dergelijk project alleen doet, kan op een later moment gemakkelijker in twijfel worden getrokken wat is gezegd. Dit heeft alles te maken met de gevoeligheid van het onderwerp.

Op initiatief van één van de leden van de klankbordgroep, een P&O-adviseur van de centrale P-afdeling, hebben wij voor ons project subsidie gekregen van het A&O-fonds Gemeenten in het kader van vernieuwende projecten. Dit droeg bij aan de status van het project en de kosten die ermee gemoeid waren.

Eén van de voorwaarden op grond waarvan wij deze subsidie gekregen hebben, was dat ook anderen zouden kunnen profiteren van onze ervaringen in dit project. Op verschillende manieren en op verschillende momenten doen wij dat dan ook.

Is het probleem opgelost? Is alles nu goed geregeld?

Nee, de organisatie is continu in beweging, medewerkers komen en gaan, waar het ene probleem is opgelost, doet zich alweer een ander voor. De wereld om ons heen staat ook niet stil. Dat maakt dat dit onderwerp voortdurend aandacht nodig heeft. Het project is gedateerd, het onderwerp ongewenste omgangsvormen niet. Zoals eerder aangegeven, heeft dit onderwerp voortdurende aandacht nodig. Met het schrijven van dit artikel hopen wij hieraan een bijdrage te leveren.

Gabriëlle Boon is secretaris van de Centrale Ondernemingsraad van de gemeente Den Haag. Toentertijd had de Centrale Ondernemingsraad een commissie Diversiteit, waar zij voorzitter van was.

Contact: gabrielle.boon-mannes@denhaag.nl

Joyce Rust was ten tijde van dit project manager van het Bedrijfsmaatschappelijk Werk van de gemeente Den Haag. Sinds juli 2013 is zij manager van het stadsdeelkantoor Leidschenveen Ypenburg bij dezelfde gemeente.

Contact: joyce.rust@denhaag.nl

Literatuur

- BIOS/VU (2014), *Aard en omvang van integriteits-schendingen binnen de Nederlandse overheid*, Den Haag: BIOS.
- BIOS/VU uit 2013 (*'Een luisterend oor'*, voor het volledige onderzoek wordt verwezen naar de site van BIOS)
- Gemeente Den Haag (2006), *Sociaal Jaarverslag*, Den Haag.
- Hofstede, G. (1991), *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*, Uitgeverij Olympus.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2005), *Personeels- en mobiliteitsonderzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in samenwerking met het A&O fonds Gemeenten*.