

Open Antwoorden Analyse

BESTUURSDEPARTEMENT MINISTERIE VAN JUSTITIE & VEILIGHEID
MEDEWERKERSONDERZOEK NOVEMBER 2018

Meest genoemde verbeterpunten (open vraag):

1. Samenwerking (intern)	(N=497)
2. Leiderschap	(N=339)
3. Informatie en communicatie	(N=322)
4. Werkdruk	(N=303)
5. Resultaatgerichtheid	(N=289)
6. Cultuur en werkwijze	(N=283)
7. Loopbaanontwikkeling en mobiliteit	(N=268)
8. De directie (visie en richting)	(N=245)
9. Flexwerken	(N=230)
10. BD-brede samenwerking	(N=226)
11. Efficiëntie	(N=163)
12. Sociale Veiligheid	(N=119)
13. JenV verandert	(N=95)
14. Flexibiliteit	(N=92)
15. Medezeggenschap	(N=72)
16. Zelfstandigheid	(N=39)
17. Ongewenste omgangsvormen	(N=24)

Leeswijzer;

Medewerkers (1.423 van de ca. 2.000) van het bestuursdepartement van JenV hebben in november en december van 2018 deelgenomen aan het medewerkersonderzoek. In de vragenlijst is de vraag gesteld wat medewerkers de belangrijkste verbeterpunten voor de organisatie vonden. Vervolgens is middels een tweetal open vragen uitgevraagd 1) hoe ze nu tegen dit onderwerp aankijken en 2) welke oplossingen ze hebben om dit onderwerp op te pakken.

Ons is gevraagd om, waar mogelijk, per thema de rode draden uit alle opmerkingen te halen. Dit om meer kwalitatieve duiding en verdieping te krijgen op de kwantitatieve uitkomsten (themascores) van het onderzoek. In dit rapport is zodoende een uitgebreide samenvatting gemaakt van alle genoemde thema's en de kwalitatieve input die medewerkers hebben gegeven. Hierbij maken we een onderscheid naar situatieomschrijvingen en aangedragen oplossingen. Waar mogelijk tonen we een 'woordenwolk' met de meest gebruikte woorden binnen dat thema.

De adviezen in deze rapportage zijn deze die door medewerkers van het bestuursdepartement zelf zijn gegeven. Bij elk thema staat naast de onderwerpregel het aantal medewerkers die dit thema selecteerde (n= ...). Medewerkers konden in de vragenlijst meerdere thema's selecteren (en dus is de optelsom van alle thema's meer dan 1.423)

1. Samenwerking (intern) (N=497)

Het meest genoemde verbeterpunt wat de respondenten aandragen is de samenwerking binnen het bestuursdepartement. Uit de analyse zijn drie belangrijke hoofdthema's te onderscheiden, waaruit blijkt dat de samenwerking beter kan dan hoe deze nu ervaren wordt. Ten eerste geven medewerkers aan dat directie-overstijgende thema's niet voldoende gedetecteerd en overstijgend opgepakt worden. Wanneer er op dit niveau onvoldoende samengewerkt wordt, heeft dit een negatief effect op de rest van de organisatie, aldus de respondenten. Doordat er op dit niveau onvoldoende gecommuniceerd en samengewerkt wordt heeft men het gevoel dat er belangrijke informatie verloren gaat en er minder efficiënt gewerkt wordt, aangezien niet duidelijk genoeg is wat belangrijke doelen en thema's binnen de organisatie zijn.

Ten tweede geven de respondenten aan dat er in alle lagen van de organisatie weinig communicatie onderling plaatsvindt, waardoor afdelingen niet goed van elkaar weten wat er speelt. "Verkokering", "versnippering" en "eilandjescultuur" zijn veel gebezigde woorden. De respondenten geven aan dat de medewerkers vaak gericht zijn op hun eigen team, in plaats van dat er organisatie-breed gekeken wordt naar de belangen en doelen die behartigd moeten worden.

Als derde punt beargumenteren medewerkers van het bestuursdepartement dat het onduidelijk is bij wie welke taken liggen door gefragmenteerde samenwerking tussen en binnen de verschillende teams. Dit lijkt het resultaat van de twee eerder benoemde punten. Doordat er weinig overstijgende communicatie is, en er een eilandcultuur heerst, komt het voor dat er dubbel werk gedaan wordt en dat het niet duidelijk is waar iedereen mee bezig is. Dit leidt tot tijdverlies, verminderde efficiëntie en ook tot onduidelijkheid bij de medewerkers.

Quotes van medewerkers

"Veel verkokering tussen de D's. Daarnaast is het een hele uitdaging om de juiste collega's te pakken te krijgen. Dit komt door het snel wisselen van dossiers, de vele tijdelijke krachten, deeltijdcultuur en het plaats- en tijdonafhankelijk werken."

"Ik zie dat verschillende afdelingen regelmatig met iets soortgelijks bezig zijn, zonder dat we dat van elkaar weten. Dat leidt tot het doen van dubbel werk en het niet meenemen van elkaars expertise."

"We zijn ons in toenemende mate bewust van het belang van samenwerken, maar slagen er nog onvoldoende in."

Aangedragen Oplossingen

- 1. Meer focus op structureel samenwerken;** veel spreken uit dat er vraag is naar een structurele aanpak met betrekking tot samenwerken. Zo geven zij aan dat er duidelijkere afspraken gemaakt kunnen worden waar men zich aan houdt, er vaker bijeenkomsten georganiseerd kunnen worden en dat er beter gebruik gemaakt kan worden van verschillende kanalen waar informatie en kennis met elkaar gedeeld kan worden
- 2. Meer betrokkenheid vanuit de directies;** medewerkers geven aan dat de directies een grote rol kunnen spelen in het faciliteren van een betere samenwerking. Dit is niet alleen door samenwerking te stimuleren, maar ook door dit actief op te pakken d.m.v. doelen, afspraken en een structuur op te stellen die hieraan een bijdrage leveren.
- 3. Meer openheid vanuit de organisatie;** er wordt benadrukt dat er vaker gedeeld kan worden wanneer er belangrijke beslissingen bij de directie of in verschillende teams gemaakt worden. Wanneer dit als de normale gang van zaken gezien wordt zullen medewerkers beter op de hoogte zijn van wat er binnen de verschillende teams speelt. Dit zal voor minder onduidelijkheid zorgen naast dat hierdoor minder dubbel werk gedaan zal worden, aldus veel respondenten. Ook zullen de medewerkers een beter idee hebben wat er van hen verwacht wordt vanuit de organisatie.

Quotes van medewerkers (oplossingen)

"Het organiseren van lunchlezingen, speeddatesessies en andere vormen van kennismaking waardoor we een beter beeld krijgen van wat de ander doet."

"Weten wie waarmee bezig is (hardop werken). Kennis- en informatiedeling zodat het wiel niet op verschillende plekken wordt uitgevonden. En dat je gebruik kan maken van de opgedane kennis in jouw werk."

"Focussen op de meerwaarde voor medewerkers als ze leren van elkaar. Alleen vanuit het idee dat het voor ons werk meerwaarde oplevert zullen we meer gedreven zijn good practices en ervaring uit te wisselen."

Woordenwolk



2. Leiderschap (N=339)

Het tweede meest genoemde thema is *leiderschap*. Ten eerste suggereren medewerkers dat het leiderschap weinig richting en/ of visie uitstraalt en dat de doelen abstract zijn; het is niet duidelijk waar ze heen gaan en wat de stappen zijn die hierbij horen. Inspirerend leiderschap ontbreekt voor veel medewerkers en leiderschap wordt vaak incidentgericht en controlegericht ervaren. De blik op korte termijn resultaten wint het van de visie op de stip op de horizon. Er is meer behoefte aan een goede richting en sturing van het team en de doelen.

Vervolgens geven medewerkers in de antwoorden relatief vaak aan dat er aan 'spreadsheetmanagement' gedaan wordt. Medewerkers hebben het gevoel dat het eigen belang voorop staat, in plaats van het grotere doel van de organisatie/ maatschappij waarbij tegenspraak niet altijd gewaardeerd wordt.

Ten derde hebben medewerkers het idee dat de leidinggevenden moeilijke situaties uit de weg gaan en hierbij geen beslissing durven nemen. Hierdoor wordt weinig direct gecommuniceerd en wordt er voorbijgegaan aan belangrijke punten. Er is behoefte aan meer lef en stevigheid. Men signaleert een enigszins onveilige omgeving, waarbij er gewerkt moet worden aan feedbackcultuur. In de huidige situatie geven sommige medewerkers aan dat de leidinggevende niet of nauwelijks weet wat er bij medewerkers speelt.

Quotes van medewerkers

"Formuleer concrete, inhoudelijke doelstellingen, en maak afspraken over hoe en wanneer die doelstellingen bereikt moeten worden. Doe dat samen met de medewerkers. Wees transparant en eerlijk."

"Een gezonde diversiteit ontbreekt, tunnel visie ontstaat en ruimte voor een 'ander geluid' wordt niet veilig gegeven"

"Als het aankomt op duidelijke standpunten innemen, voor bepaalde moeilijke keuzes gaan staan, dan mis ik wel eens lef en daadkracht. Ook blijven leiders vaak uit de moeilijke gesprekken; feedback geven is een gevoelig punt"

Aangedragen Oplossingen

- 1. Meer eigen visie ontwikkelen en durven uitspreken;** in samenspraak met de medewerkers. Zo zou de leidinggevende bijvoorbeeld een plan kunnen maken met een visie, doelstellingen en prioriteiten samen met de afdeling waarbij iedereen de ruimte krijgt zich te uiten. Belangrijk dat de visie transparant en duidelijk is voor iedereen. Daarnaast is het van belang dat er meer focus komt op een visie die richting geeft, ook op lange termijn.
- 2. Leidinggevenden die écht het voortouw willen en kunnen nemen om veranderingen voor elkaar te krijgen;** om mensen aan elkaar te verbinden en

hun nek uit durven steken om innovatieve ideeën uit te proberen. Leidinggevend zijn er verantwoordelijk voor dat veranderingen concreet worden vertaald naar het dagelijks werk van de medewerkers. Er is behoefte aan een leidinggevende die duidelijk is in het stellen van verwachtingen, signalen van de medewerkers serieus neemt en zelf het goede voorbeeld geeft.

- 3. Echt ruimte geven aan andere visie, ondernemerschap en leiderschap werknemers;** medewerkers dragen als oplossing aan dat leidinggevend meer aandacht moeten hebben voor hun medewerkers. Weten wat er speelt, waar behoefte aan is en hier ook meer op inspelen.

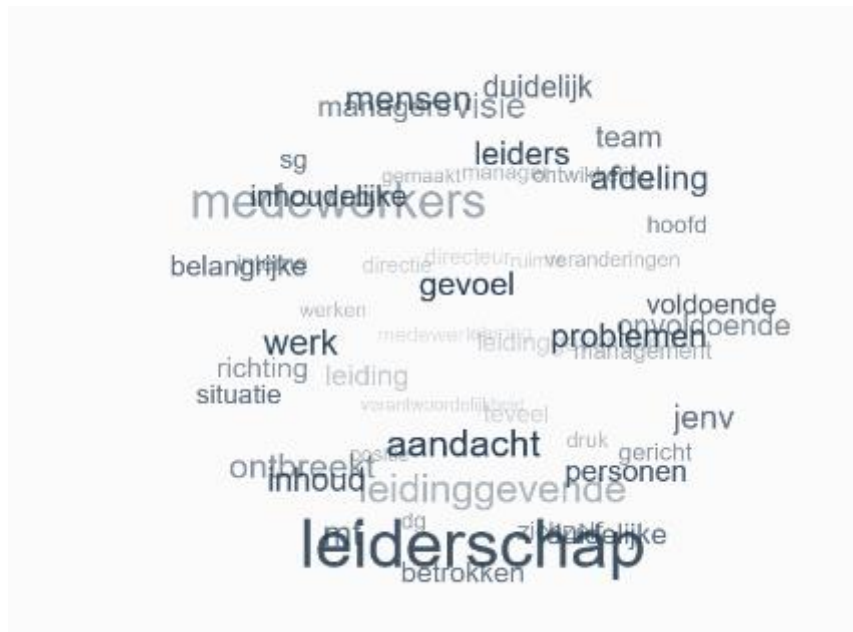
Quotes van medewerkers (oplossingen)

“Vanuit missie en visie vertaalslag maken. Jaarplannen helpen daarbij, maar ook een meerjarenplanning met concrete strategische doelen (met stip op de horizon voor verschillende activiteiten) is nodig”

“Leren luisteren en communiceren. Minder tijd besteden aan zaken die niet met het team (afdeling) te maken hebben. Meer oog voor eigen team. Gezamenlijk doel, visie of missie kan helpen bij een beter zicht op waar we als team voor willen staan of willen werken”

“Meer structureel aandacht besteden aan elkaar meenemen en bijpraten in de geformuleerde ambities. Houd bijvoorbeeld een inloopuurtje”

Woordenwolk



3. Informatie en communicatie (N=322)

Informatie en communicatie is het derde grootste verbeterpunt binnen het bestuursdepartement, aldus de medewerkers. Dit thema lijkt overlap te hebben met het eerder benoemde punt over samenwerking. Daarbij lijkt door flexibilisering en de toename van TPOW de noodzaak tot kennisdeling, kennisborging en relatiebeheer expliciet toe te nemen. Uit de antwoorden is een rode draad te halen die zich naar drie thema's laat onderscheiden

Ten eerste geven veel respondenten aan dat belangrijke beslissingen vaak te laat, of niet, gecommuniceerd worden. Hierdoor heerst er het gevoel dat men niet weet wat binnen de organisatie speelt en is het onduidelijk waar de organisatie vanuit gezamenlijkheid heen beweegt en vanuit welke doelen zij dit doet.

Een tweede veelgenoemd punt is dat, wanneer er informatie gedeeld wordt, dit vaak op passieve wijze is. In plaats van dat hier een structureel plan van aanpak voor is, worden besluiten en belangrijke informatie op informele wijze gedeeld met collega's, waardoor de kans groot is dat de informatie niet bij alle betrokkenen aankomt. Er is vanuit de respondenten dan ook vraag naar een structurelere aanpak in het delen van informatie- en kennis met elkaar zoals door beter gebruik van intranet of meer bijeenkomsten.

Ten derde wordt veelal besproken dat de leidinggevenden vaak op sporadische wijze informatie delen en dit niet altijd op een goede manier doorvoeren. Wederom blijkt er een gebrek in structuur te zijn met betrekking tot informatie delen. De respondenten geven aan dat de gehele organisatie erbij gebaat is wanneer er vanuit het MT vaker informatie en kennis gedeeld wordt op een wijze waar alle medewerkers bij kunnen. In de open antwoorden wordt vaak het voorbeeld van het "vloerenprobleem" aangekaart waarbij er, volgens de respondenten, pas actie ondernomen werd toen het verhaal in de media verscheen. Dit voorbeeld is vaak gebruikt om aan te tonen dat informatie laat of niet gecommuniceerd wordt, of enkel op een passieve wijze in plaats van dat er meteen actie ondernomen wordt.

Quotes van medewerkers

"Persoonlijk vind ik de communicatie van boven naar beneden in de organisatie (veel) te beperkt. Er wordt niet altijd terugkoppeling gegeven van overleggen die hebben plaatsgevonden en het is voor medewerkers bijvoorbeeld niet zichtbaar wat er in de Bestuursraad gebeurt. Daarnaast vind ik de communicatie over vacatures, nieuwe medewerkers e.d. te beperkt."

"Tussen afdelingen onderling wordt binnen het BD op de lagere niveaus nauwelijks gecommuniceerd. Veel wordt binnen de lijn gehouden en niet tussen afdelingen."

“Veel verschillende informatie- en communicatiekanalen. Belangrijke informatie vaak onvoldoende belicht op moeilijk te vinden plekken op de website. Weinig informatie buiten het eigen terrein. Informatie niet pro-actief, maar reactief.”

Aangedragen Oplossingen

1. **Meer openheid/ transparantie;** respondenten geven aan dat er vraag is naar meer openheid en transparantie over beslissingen die op hogere niveaus gemaakt worden. Zo geven veel mensen aan dat ze vaak niet weten wat er binnen het MT speelt, maar dit wel graag willen weten. Dit zou ervoor kunnen zorgen dat medewerkers beter op de hoogte zijn van welke veranderingen de organisatie doormaakt en welke doelen hoog op de agenda van de organisatie staan.
2. **Communicatie als hogere prioriteit op de agenda zetten;** op dit moment lijkt goed communiceren en efficiënt informatie- en kennisdelen niet een prioriteit binnen het BD. Veel respondenten geven aan dat communicatie verbeterd kan worden als hier meer prioriteit aan wordt geven. Zo kunnen leidinggevenden dit meer stimuleren en kan het op organisatieniveau een belangrijk ontwikkelpunt worden. Goede communicatie komt pas tot stand als de gehele organisatie hier het belang van inziet en dit als een normale gang van zaken gaat zien in plaats van iets wat op passieve en sporadische wijze voorkomt, aldus de medewerkers.
3. **Meer structuur aanbrengen in het delen van kennis en informatie;** respondenten geven aan dat er vraag is naar meer structuur en nieuwe, effectieve manieren om kennis met elkaar te delen. Denk bijvoorbeeld aan één goed intranet voor heel JenV. Als er meerdere, slimmere manieren ingezet worden waar informatie gedeeld kan worden dan zal dit stimuleren tot meer en betere communicatie binnen de organisatie.

Quotes van medewerkers

“Slimmer organiseren, informatie zowel per mail als intranet communiceren, intranet kan een verbeteringslag gebruiken. - Daadwerkelijk inzetten op een organisatie waarin ook informatiestromen/ communicatie bottom up zijn en niet alleen top down.”

“Meer aandacht voor brede informatie-uitwisseling, zodat iedere JenVer over de informatie kan voorzien. Meer open communicatie en zorgen dat de juiste mensen aan tafel zitten om de juiste discussie mee te voeren.”

Woordenwolk



4. Werkdruk (N=303)

303 medewerkers geven aan de werkdruk als belangrijk verbeterpunt te ervaren. Hier worden grofweg drie belangrijke redenen voor gegeven;

Ten eerste geven respondenten aan dat er te weinig medewerkers zijn voor de taken die er liggen. Hierdoor heerst er het gevoel dat men te veel werk op hen bord krijgt. De respondenten erkennen dat piekperiodes kunnen ontstaan. Alleen lijken deze, in het geval van het bestuursdepartement, te lang te duren door het tekort aan mankracht.

Als tweede punt benadrukken veel medewerkers dat er veel ad hoc taken ontstaan binnen de organisatie. Het JenV-BD wordt hier en daar een incidentgedreven departement genoemd. Werkzaamheden moeten vaak snel en efficiënt opgepakt worden, waardoor medewerkers andere niet ad hoc taken moeten laten liggen voor een ander moment. Hierdoor lijkt het werk zich op te stapelen.

Ten derde geeft een groot aantal aan dat er veel verloop is binnen de organisatie: er komen en gaan veel medewerkers. Het resultaat hiervan is dat er veel kennis en ervaring verloren gaat waardoor taken vaak weer langer duren. Hierdoor blijft het werk zich opstapelen, mede omdat veel nieuw personeel op inhuurbasis werkt. Als gevolg van deze werkdruk hebben veel mensen het idee dat zij werk leveren wat eigenlijk niet aan hun kwaliteitseisen voldoet. Het werk wordt met hoog tempo en minder oog voor precisie gedaan om zo niet eindeloos achter te lopen op de andere taken die nog gedaan moeten worden. Tijd voor innovatie/ vernieuwing is hierdoor zelden aanwezig.

Quotes van medewerkers

“Er zijn erg veel (beleidsmatige) onderwerpen op te pakken die, willen deze goed worden opgepakt, tijdrovend zijn. Daarnaast zijn er ook de nodige actualiteiten en spoedgevallen die aandacht vereisen. De balans is uiteindelijk dat de actualiteiten meer aandacht vragen waardoor lopende onderwerpen op laag pitje komen te staan.”

“Structureel te weinig geschikte mensen voor het werk waardoor er ook weinig ruimte is voor innovatie. Te weinig vaste fte om kennis vast te houden en uit te breiden.”

“Veel collega's staan op het punt van omvallen. Willen wel helpen maar hebben niet de tijd om te helpen. Collegialiteit lijdt hier onder en daarnaast worden nieuwe medewerkers niet of nauwelijks ingewerkt.”

Aangedragen oplossingen

- 1. Beter verdeling en prioriteiten stellen;** er wordt gepleit voor een heldere verdeling van taken, die beter afgestemd is op de behoeften van de medewerkers en het team. Daarbij komt dat er binnen de organisatie prioriteiten gesteld moeten worden welke taken van groter belang zijn, dan anderen. Hierdoor wordt het ook makkelijker om nee te zeggen.
- 2. Meer én goed ingewerkt personeel;** respondenten geven aan dat het de organisatie en medewerkers goed zou doen als er meer personeel zou zijn (en dus niet alleen incidenteel). Hierdoor zal de werkdruk onder de medewerkers verlagen en er minder piekbelasting zijn. Daarnaast is er ook behoefte om dit nieuwe personeel goed in te werken doormiddel van een goed uitgedacht inwerktraject waarbij de nieuwe medewerkers alle ins en outs zo goed en snel mogelijk geleerd krijgen.
- 3. Meer aandacht en betrokkenheid van het MT;** een significant aantal medewerkers geeft aan dat zij meer betrokkenheid van het MT verwachten met betrekking tot dit onderwerp. Door meer betrokken te zijn kunnen zij beter aanvoelen en inspelen op waar welk team behoefte aan heeft. Ook is er zo meer aandacht voor (potentiële) burn-outs.

Quotes van medewerkers (oplossingen)

“Meer aandacht voor inwerktrajecten, maar ook voor de medewerkers die al langer op hun functie zitten. Informatie delen en niet verkokeren. Voorkomen van te veel roulatie. Balans tussen ervaring en nieuwe creativiteit.”

“Beter planning en bewaken van agenda's. Projecten beter aanpassen op de thans beschikbare capaciteit. Of capaciteit (tijdelijk) aanpassen in verband met toekomstige projecten.”

“Te weinig sturing in prioritering waar we echt voor staan en welke concrete werkzaamheden opgepakt worden bij een hoge werkdruk. Parapluisie lijkt soms te ontbreken.”

Woordenwolk



5. Resultaatgerichtheid (N=289)

Ook dit thema lijkt samen te hangen met wat er wordt gezegd over informatievoorziening en samenwerking; resultaatgericht werken gebeurt volgens velen voornamelijk op incidentbasis. Ook met betrekking tot dit thema zijn uiteindelijk als rode draad drie belangrijke punten te destilleren.

Ten eerste geven de respondenten aan dat er weinig concrete doelen zijn binnen de organisatie. Er wordt veel met elkaar overlegd en gesproken, maar er zijn nog maar weinig deadlines en specifieke focuspunten voor zowel de gehele organisatie als de teams binnen de organisatie. Medewerkers geven aan hier wel behoefte aan te hebben.

Ten tweede leggen medewerkers uit dat er weinig evaluaties zijn waarvan de resultaten van een bepaald project goed worden nabesproken. Dit zou de organisatie ten goede komen omdat het een leermoment is van wat er goed en minder goed ging tijdens een traject. Dit kan vervolgens weer meegenomen worden voor toekomstige doelstellingen.

Ten derde benadrukt men dat de resultaatgerichtheid van JenV-BD nu teveel ligt op ad hoc taken en incidenten, in plaats van dat er op de lange termijn gekeken wordt naar wat de organisatie nodig heeft en waar het naar toe wil. Sommige respondenten geven aan dat de beperkte resultaatgerichtheid van het departement het resultaat is van de constante hoge werkdruk die er heerst. Concrete doelen opstellen en deze zorgvuldig evalueren heeft geen prioriteit in de drukke werkomgeving waarin de waan van de dag regeert.

Quotes van medewerkers

“Voor werknemers is het niet altijd duidelijk welke exacte doelen worden nagestreefd, vaak sprake van 'voortschrijdende inzichten'”

“Het beleid wordt niet altijd (voldoende) op doeltreffendheid getoetst. Daarbij komt het voor dat beleid als doeltreffend wordt beoordeeld, terwijl causaal verband tussen het beleid en het beoogde resultaat niet wetenschappelijk kan worden aangetoond.”

“Resultaatgerichtheid blijft hangen in vage termen, voor zover daarover iets wordt gezegd.”

Aangedragen oplossingen

- 1. Concrete doelen opstellen aan de hand van maatschappelijke opgaven;** maatschappelijke opgaven moeten leidend zijn in het stellen van prioriteiten en doelen. De respondenten geven vervolgens aan dat er meer en beter gebruik van meetinstrumenten kan worden gemaakt. Hiermee wordt het voor medewerkers makkelijker om te zien of ze hun doelen bereikt hebben en is het toegankelijker om processen te evalueren.
- 2. Meer betrokkenheid en sturing;** er is vraag naar open communicatie over missie en visie van het bestuursdepartement. Dit stimuleert teams en individuen om zelf na te gaan wat zij willen bereiken en hoe zij denken dit te kunnen doen.
- 3. Meer reflecteren;** nadat bepaalde doelen behaald zijn of projecten afgerond zijn, kan/ er meer geëvalueerd worden in wat er wel en niet goed ging. Dit voegt vervolgens weer toe aan het eerder benoemde verbeterpunt: de vraag naar meer informatie- en kennisdeling binnen de organisatie.

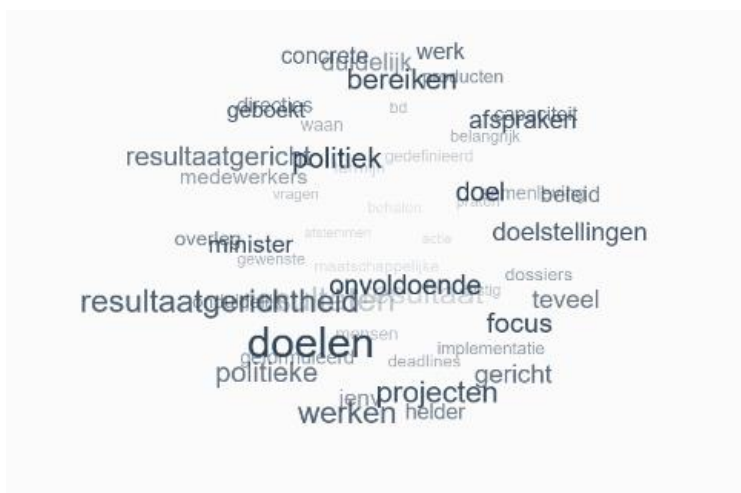
Quotes van medewerkers (oplossingen)

“Formuleer concrete doelstellingen, en bedenk daarna welke middelen er nodig zijn om die doelstellingen te bereiken. Doe dit samen met de medewerkers; niet vóór de medewerkers.”

“Resultaten behaal je door doelen te stellen. Die doelen moeten komen van oa een missie en een visie. Oplossing zou kunnen zijn een missie te formuleren. Visie te hebben. Doelen te stellen. En resultaten af te spreken.”

“Focus op beleidsontwikkeling, implementatie én beheer. Door een sterkere focus op beheer brengen we rust in het proces voor de uitvoeringsorganisatie. Na implementatie komt het ontdekken, leren en bijstellen.”

Woordenwolk



6. Cultuur en werkwijze (N=283)

'Cultuur' kan een vrij breed alomvattend begrip zijn. De medewerkers in dit onderzoek benadrukken in hun antwoorden voornamelijk dat er een gesloten cultuur is waar weinig ruimte is voor innovatie en nieuwe ideeën. Sommige routines zijn dusdanig gevestigd binnen de organisatie dat ze door sommige als "hardnekkig" worden ervaren. Daarnaast zegt men herhaaldelijk dat er een hiërarchische cultuur bestaat binnen JenV-BD. Veel wordt gecommuniceerd en bepaald via een top-down benadering, iets wat de respondenten graag anders zien. Desalniettemin erkennen sommige respondenten dat er goede stappen in de richting van cultuurverandering aan plaatsvinden. Dit punt lijkt dus tot op zekere hoogte al opgepakt te worden en medewerkers geven aan dat hier meer in gestuurd en geëvalueerd kan worden om te kijken wat wel en niet werkt.

Quotes van medewerkers

"Door hoge politieke druk zijn beleidsdirecties sterk incidentgericht. Dit brengt een cultuur mee waarin minder ruimte is voor perspectiefwisseling en open discussie, inhoudelijke weging, omdat de focus te sterk gericht is op beschermen eigen posities en behalen korte termijn-resultaten en het politiek afdekken (spinnen) van beleidskeuzes."

"De cultuur is behoudend en sterk naar binnen gericht. De meeste medewerkers hebben hun loopbaan (grotendeels) binnen het ministerie gewerkt. Door weinig doorstroom en externe instroom riskeert JenV te veel vanuit de eigen cocon te denken en vernieuwende ideeën van buiten te missen."

"Veel goede bedoelingen om flexibel en organisatie-overstijgend te werken, maar in de praktijk hebben velen een "eigen flexplek", onvoldoende teamruimte en beschikbare concentratie-ruimte en wordt er te exclusief gekeken naar hoe iemand bijdraagt aan programma's binnen de grenzen van het eigen organisatieonderdeel (zie vlootschouw) en minder naar hoe iemand kan bijdragen aan het totale JenV-brede/BD-brede beleid of programma's."

Aangedragen oplossingen

- 1. Verwachtingen uitspreken naar elkaar;** volgens de respondenten gaat cultuurverandering gepaard met open dialoog, en het leveren van transparantie en openheid over de gang van zaken. Het is van belang dat dit toeneemt binnen de organisatie om zo tot een cultuur te komen waar iedereen zich in prettig en veilig in kan voelen.
- 2. Beter evalueren wat wel en niet goed gaat met betrekking tot cultuur en werkwijze;** momenteel worden er al stappen in de goede richting gezet met betrekking tot cultuurverandering, maar dit wordt beperkt geëvalueerd om te zien of het een positief effect heeft gehad. Dit evalueren actiever oppakken zou de organisatie goed doen, aldus de medewerkers.

- 3. Begeleiding en aansturing vanuit het management;** deze groep heeft een belangrijke rol in het aansturen van cultuurverandering en verbeterende werkwijze volgens de respondenten. Uit de antwoorden blijkt dat de medewerkers geloven dat als het management meer stimuleert en luistert, dit van positieve invloed kan zijn op de ontwikkelingen die plaatsvinden binnen de organisatie. Het gaat in feite dus om een voorbeeldrol van het management.

Quotes van medewerkers (oplossingen)

“De verandering die we met elkaar willen, moeten we met elkaar creëren. Dit doen we door een veilige werkomgeving te scheppen, waarin iedereen zich vrij voelt om zich uit te spreken. Wij moeten elkaar daartoe uitnodigen. De grondhouding van elke JenV-medewerker zou een positieve, constructieve moeten zijn zodat we met elkaar bouwen aan een cultuurverandering die we allemaal willen.”

“De aandacht voor verbetering van de werkwijze kan invloed hebben op te verbeteren cultuuraspecten (eigenaarschap, verantwoordelijkheid, initiatief, elkaar aanspreken). Hopelijk kan ook daadwerkelijk verder worden geïnvesteerd in een verandering van de cultuur onder begeleiding van experts, maar vooral ingegeven door initiatief van medewerkers zelf.”

“Cultiveren van een open, constructieve, professionele houding en bewustzijn van onze beperkingen in samenwerking, kennis, cultuur en werkwijze. Afstand durven houden van korte termijn. Leiderschap dat stuurt op duurzaamheid van zijn besluiten, dat het belang van gedeelde begripsvorming boven dat van informatie en kennismanagement stelt en hierin eigen rol opeist buiten die van de waan van de (politieke) dag.”

7. Loopbaanontwikkeling en mobiliteit (N=268)

Uit de antwoorden van deze 268 medewerkers blijkt dat zij weinig aandacht voor loopbaanontwikkeling ervaren. Zo wordt dit onderwerp beperkt besproken en weinig gestimuleerd vanuit de ondersteunende staf. Wanneer er wel gesproken wordt over functieontwikkeling, dan gaat het vooral om hoe men efficiënter en effectiever kan werken. Uit de antwoorden blijkt dat de medewerkers graag een betere, gelijke behandeling tussen alle medewerkers zien. Zo geven de medewerkers aan dat er veel aandacht uit gaat naar jonge medewerkers (in het bijzonder HIPO's), en minder naar 40-plussers. Verder is er veel aandacht voor ontwikkeling bij medewerkers in hogere schalen, en minder in de lagere. Daarnaast lijkt er weinig perspectief te zijn voor het overstappen van flexibele/tijdelijke contracten naar vaste aanstellingen. Ook is het proces rondom beschikbare vacatures en de invulling hiervan niet (voor iedereen) transparant.

Quotes van medewerkers

"Er is weinig/tot geen aandacht voor doorgroei en ontwikkeling. Daarnaast wordt gedacht vanuit de organisatie en capaciteit en niet vanuit de medewerker."

"Het is moeilijk als medewerker om te bepalen hoe je kan doorgroeien, inclusief welke opleidingen voor jou dan relevant zouden kunnen zijn. Door management word je doorverwezen naar Functiegebouw Rijk, maar hierin staat eigenlijk geen informatie die je daadwerkelijk verder kan helpen."

"Er is veel aandacht voor jonge medewerkers (tot 35 jaar). Hierbij gaat het vaak ook om medewerkers die willen groeien naar leidinggevende posities. Voor medewerkers boven de 35 en zeker van 45 jaar is relatief weinig tot geen aandacht. Daarbij zijn functies waarin verder kan worden gebouwd op de inhoudelijke kennis beperkt. Ook wordt er vanuit het management niet actief gestuurd op ontwikkeling of mobiliteit. Dit moet met name van medewerker komen."

Aangedragen oplossingen

1. **Gelijke behandeling;** een aantal medewerkers benadrukt dat niet iedereen binnen de organisatie voldoende op de hoogte wordt gebracht van wat er binnen het ministerie speelt. En hierop aansluitend; welke loopbaanmogelijkheden. Wanneer hier meer over gedeeld wordt zal dit het gevoel van gelijke behandeling doen vergroten.
2. **Maak concrete afspraken;** anderen geven aan dat er behoefte is aan concrete afspraken met betrekking tot loopbaanontwikkeling. Ga het gesprek aan met medewerkers en stel met hen een loopbaanontwikkelingstraject op. Op deze manier blijft de uitdaging in de functie aanwezig en zal de motivatie ook toenemen.
3. **Geef transparantie;** tot slot geven sommigen aan dat er vraag is naar meer transparantie in hoe bepaalde processen ingericht worden en wanneer iemand

wel of niet voor een bepaalde functie/ training in aanmerking komt. Momenteel lijkt het niet duidelijk of een medewerker wel of niet in aanmerking komt voor een bepaalde promotie, wat frustratie veroorzaakt.

Quotes van medewerkers (oplossingen)

“Meer betrokkenheid vanuit de organisatie. Als medewerker moet je vaststellen waar je staat en waar je op korte en lange termijn (ongeveer) heen wil. Als organisatie kan je vervolgens proactief medewerkers begeleiden in het vormgeven van die ontwikkelambities.”

“Op een fatsoenlijke, positieve manier het gesprek voeren over ambities, mogelijkheden en loopbaan. Mensen kansen bieden door - als zij willen - buiten de comfortzone dingen uit te proberen. Als medewerkers echt niet mobiel willen zijn, dan zij het zo. Blijf niet drammen, dat verpest de werksfeer en het geeft mensen het gevoel dat zij niet gewenst zijn.”

8. De directie (visie en richting) (N=245)

Uit de antwoorden op dit thema blijkt dat deze mensen vinden dat de directie, met haar visie en richting niet daadkrachtig genoeg overkomt op de rest van de organisatie. Ten eerste geven de respondenten aan dat de visie van de organisatie en de daarbij behorende doelen en richtingen niet duidelijk geformuleerd zijn. Ook worden deze niet goed genoeg gecommuniceerd en geconcretiseerd naar alle onderdelen van de organisatie. Hierdoor is het voor hen niet duidelijk hoe zij aan deze missies, visies en doelen kunnen bijdragen door middel van hun dagelijkse werkzaamheden. Ten tweede geven de respondenten aan dat het beleid wat opgesteld wordt door de directie (te veel) beïnvloed wordt door de politieke en maatschappelijke agenda, in plaats van een eigen visie met oog voor de organisatie. In de opmerkingen wordt de vraag gesteld of dit de organisatie op de lange termijn goed zal doen. Ten derde noemt men dat er weinig ruimte lijkt te zijn voor feedback van de medewerkers op de visie die de directie opstelt. De visie is niet het resultaat van een gezamenlijk draagvlak waar de rest van de organisatie achter staat wat van negatieve invloed kan zijn, aldus sommige respondenten.

Quotes van medewerkers

"Aan initiatieven voor organisatieontwikkeling geen gebrek, maar ik ben kwijt welke problemen wij aan het oplossen zijn en waarom dit de goede oplossingen zijn. Daarmee raak je ook mijn commitment kwijt."

"De wijze waarop er gestuurd wordt en er beslissingen worden genomen, is ingevuld vanuit angst en draagt weinig bij aan de op papier geformuleerde visie en uitgangspunten."

"Vertel mensen wat je wil bereiken, concrete acties en concrete doelen. Focus op hoe mensen het werk doen, wat het moet opleveren en laat je eigen leiderschapstijl daarbij zien. Inspireer mensen. Vertel mensen waarom zij er zijn, en wat je van je mensen wil, wat je samen concreet wil bereiken."

Aangedragen oplossingen

1. **Creëer een visie en evalueer deze;** vanuit de respondenten is er de vraag of er een duidelijk geformuleerde visie tot stand kan komen die alle onderdelen van de organisatie aanspreekt. Daarnaast is het belangrijk dat de visie actief nageleefd wordt en dat er tussentijds geëvalueerd wordt om te kijken wat de effecten zijn op de organisatie.
2. **Ga het gesprek met medewerkers aan;** 'betrek medewerkers in het opstellen van een visie die de organisatie aanspreekt' is de oproep. Momenteel lijkt de visie voor veel medewerkers bedacht in een "ivoren toren" waar weinig ruimte is voor input vanuit de rest van de organisatie. Mensen geven aan dat een visie de meeste kans van slagen heeft als deze alle lagen van de organisatie aanspreekt en medewerkers zich ermee kunnen identificeren.

- 3. Zet visies en doelen op die de organisatie reflecteren;** er wordt benadrukt dat het van belang is dat de gezondheid van de organisatie voorop staat en dat de maatschappelijke en politieke agenda van een ministerie beperkte invloed zouden moeten hebben op de visie van het bestuursdepartement. Een visie met bijbehorende doelen die het evenwicht hierin kan vinden zal meer positieve invloed hebben op de organisatie.

Quotes van medewerkers (oplossingen)

“Periodiek stilstaan met de gehele directie waar we voor staan (doelbepaling) en vaststelling van de strategische koers; 'zitten we nog op de goede weg?' Strategie-aanpassing is nodig in verband met de snelle ontwikkelingen in de wereld om JenV heen in zowel politiek, maatschappelijk en technologische zin.”

“Misschien al vaker gedaan, maar iets van een sessie met medewerkers? Geïnspireerd door vragen als: welke ontwikkelingen zien we in de maatschappij, welke scenario's zouden daaruit voort kunnen vloeien, wat betekent dat voor onze directie? Misschien kan de directie strategie daarbij behulpzaam zijn”

“Regelmatiger en concreter sparren over wat de visie precies inhoudt en hoe we dat kunnen bereiken; wat prioriteit heeft en wat niet; in de voorbereiding van gesprekken wederzijds scherper formuleren wat er besproken moet worden en met welk doel”

9. Flexwerken (N=230)

Kijkend naar de opmerkingen bij *flexwerken* kunnen we concluderen dat voor een substantieel aantal medewerkers hier ruimte voor verbetering is. Ten eerste lezen we dat de optie tot thuiswerken als erg prettig wordt ervaren en meer gestimuleerd zou kunnen worden. Bij sommige teams en afdelingen gebeurt dit al meer, maar andere teams lopen hierop achter. Vanuit deze respondenten wordt dan ook de vraag geopperd of er een organisatiebreed beleid kan komen omtrent dit onderwerp. Ten tweede geven de respondenten aan dat er een structureel tekort aan werkplekken is (vooral op dinsdag en donderdag), waardoor men lang moet zoeken naar een plek, als die er is. Sommigen geven aan dat dit veroorzaakt wordt door het probleem met de vloeren, waardoor een aantal werkplekken afgesloten zijn. Hier zijn echter geen vervangende plaatsen voor in de plaats gekomen, volgens de respondenten. Daarnaast wordt aangegeven dat de plekken niet goed verdeeld lijken te zijn. Op sommige plekken in het pand staan te weinig bureaus, waar in andere delen er juist teveel zijn. Dit zou meer rechtgetrokken kunnen worden volgens de respondenten. Als derde punt noemt men dat de werkplekken die er zijn vaak van lage kwalitatieve waarde zijn. Er is weinig ruimte om persoonlijke gesprekken te voeren en bellen lukt lastig. Als er bovendien gebeld wordt, vooral bij drukke werkplekken, kan dit als storend worden ervaren door andere collega's.

Quotes van medewerkers

“Op drukke dagen (dinsdag en donderdag) zijn er te weinig plekken waar rustig kan worden gewerkt. Kantoortuin gaat ten koste van arbeidsproductiviteit. Bellen kan niet zonder anderen te storen.”

“Er zijn onvoldoende rustige werkplekken waar je geconcentreerd kunt werken. Op mijn verdieping zijn 4 open ruimten, een open ruimte 16 werkplekken, een open ruimte met 20 werkplekken, een open ruimte met 12 werkplekken en een openruimte met 4 werkplekken. Er hoeft maar 1 collega te beginnen met bellen, of te praten met een ander en dan is de rust weg. Lees- en schrijfwerk zijn bijna niet mogelijk.”

“De mogelijkheden om thuis te werken zijn er wel maar in de praktijk verlangt de organisatie dat je zoveel mogelijk op kantoor bent. Daar zijn echter te weinig werkplekken (en rubri pc's) beschikbaar op de piekdagen.”

Aangedragen oplossingen

- 1. Organisatie-breed beleid met betrekking tot thuiswerken;** er bestaat een vraag naar een organisatiebreed beleid wat specificceert wat de bedoeling is als het gaat om thuiswerken. Teams/ afdelingen pakken dit ieder anders aan, wat ertoe leidt dat er bij de één veel thuisgewerkt kan worden, bij de ander juist weer niet.
- 2. Meer werkplekken creëren;** er is behoefte aan meer werkplekken binnen het bestuursdepartement. Momenteel is het vaak te druk en moeten mensen

uitwijken naar andere plekken om daar te kunnen werken. Meer werkplekken kunnen ervoor zorgen dat er meer concentratie is en een hogere productiviteit.

- 3. Meer ruimtes om samen te werken;** behalve het tekort aan werkplekken geven medewerkers tevens aan dat er te weinig ruimtes zijn om met elkaar te kunnen samenwerken en overleggen. Hierdoor wordt de samenwerking in en tussen teams beperkt. Daarom is er vraag naar meer samenwerkingsruimtes die geboekt kunnen worden.

Quotes van medewerkers (oplossingen)

“Zorg voor een herverdeling van de beschikbare ruimte. Betrek bij de herverdeling de vraag of een sector veel of weinig concentratiewerkplekken nodig heeft.”

“Mogelijkheid om met je team/programma bij elkaar te zitten wanneer daar behoefte aan is en dit de productiviteit, kwaliteit van het werk verhoogt. Dit is uit de gratie geraakt door HNW terwijl alle teams/projecten/programma's er behoefte aan blijven houden? Dat sluit toch niet aan. De faciliteiten in de vergaderzalen moeten beter (wifi, netwerk, beamer etc). en meer vergaderzalen.”

10. BD-brede samenwerking (N=226)

Hoewel een aantal respondenten aangeven dat er op bepaalde fronten steeds meer en beter wordt samengewerkt zien we dat *samenwerking* een terugkerend thema is. *Interne samenwerking* was het meest genoemde verbeterpunt en de respondenten die dit thema aanklikten geven deels soortgelijke antwoorden. Ten eerste geven zij aan dat er nog te weinig constructieve communicatie is tussen de verschillende afdelingen. Hierdoor ontstaat een eilandcultuur waar elk team en afdeling met een tunnelvisie zijn taken uitvoert. Dit heeft als gevolg dat sommige onderwerpen dubbel opgepakt worden of juist tussen wal en schip komen te vallen. Dit tekort aan communicatie/afstemming kan het resultaat zijn van de gesloten cultuur die leeft binnen het bestuursdepartement (zie opmerkingen bij cultuur/werkwijze). Deze gesloten cultuur, het tweede verbeterpunt, stimuleert medewerkers niet om actief met elkaar samen te werken. Hierdoor blijft men in zijn eigen kringen werken en wordt er weinig informatie en kennis gedeeld. Als derde punt geven de respondenten aan dat er momenteel nog te veel kennis en informatie gedeeld wordt via persoonlijke contacten en kringen, in plaats van dat er een duidelijk middel is waar via gecommuniceerd wordt. Op deze manier kunnen medewerkers belangrijke informatie mislopen omdat zij niet op de hoogte gesteld zijn. Dit punt werd ook benoemd door de respondenten die *informatie en communicatie* als belangrijkste verbeterpunt markeerden.

Quotes van medewerkers

"Mijn ervaring is dat de informatiedeling en samenwerking grotendeels afhankelijk van de persoonlijke relaties tussen medewerkers en niet zozeer als een vereiste wordt gezien voor strategische afstemming en vanuit een gezamenlijk J&V beleidsontwikkelingsperspectief."

"Tussen DG en directies is nog teveel sprake van verschillende belangen (lijkt het) en verkokering. Gelukkig wordt er in toenemende mate samengewerkt bij gedeelde opgaven en dan zie je dat goed samenwerkten heel goed mogelijk is"

"Het adagium "'één overheid" klinkt mooi, maar in de praktijk wordt er nog heel erg gestuurd in kolommen. Dat geldt zowel voor de verschillende departementen ten opzichte van elkaar als binnen het departement voor de verschillende directies."

Aangedragen oplossingen

- 1. Samenwerking stimuleren;** de samenwerking in zijn geheel kan meer gestimuleerd worden door het MT maar ook door de organisatie in zijn geheel. Momenteel lijkt het niet echt een prioriteit binnen het bestuursdepartement. Als dit wel een punt van aandacht wordt, dan zou het meer kunnen gaan leven onder de medewerkers met als gevolg dat het ook meer gedaan wordt.
- 2. Meer gebruik van capaciteit binnen het MT;** uit de voorgestelde oplossingen is blijkt dat medewerkers de rol van leidinggevend en het MT belangrijk achten in de ontwikkeling om de organisatie meer met elkaar te laten communiceren.

Zij kunnen brainstormsessies, workshops, etc. opzetten om dit onderwerp meer te laten leven in de organisatie.

- 3. Meer aandacht naar hoe informatie-uitwisseling plaatsvindt;** de respondenten geven aan dat er momenteel nog te weinig gekeken wordt naar hoe het mis gaat met de samenwerking op BD-breed niveau. Door te evalueren welke schakels missen, kunnen concrete en effectieve oplossingen gezocht worden die van daadwerkelijk van positieve invloed zullen zijn.

Quotes van medewerkers (oplossingen)

“Meer samenwerking tussen de teams en tussen de afdelingen daar waar de behoefte is en het meeste werk ligt en inzet personeel. Nu te veel per team gewerkt”

“Er kan meer bureau breed gebrainstormd worden over relevante thema's en ideeën voor gezamenlijke projecten of onderwerpen waar we allemaal wat mee kunnen. Ook moet het iets meer de gewoonte worden dat allebei de clusters elkaar betrekken en meenemen in wat er speelt, nieuwe ideeën die er zijn, of plannen voor de toekomst.”

“De leiding moet openheid in samenwerking stimuleren en als ze zien dat het niet lekker loopt erop sturen. Desnoods door op leidinggevendenniveau af te spreken dat er open en eerlijk wordt samengewerkt en dat ieder zijn verantwoordelijkheid neemt. Maar dan moet ook de leiding dat zo zien en daar gaat het ook nogal eens mis. Wellicht onoplosbaar probleem.”

11. Efficiëntie (N=163)

Uit de antwoorden blijkt dat men efficiëntie op veel verschillende manieren heeft geïnterpreteerd. Er wordt aangegeven dat er te veel tijd wordt verspeeld aan overleg en te weinig aan het nemen van besluiten. Daarnaast geeft men aan dat er niet voldoende wordt geleerd van het verleden; het wiel moet hierdoor vaak opnieuw uitgevonden worden. Daarbij worden taken/ projecten neergelegd bij mensen die daar ogenschijnlijk geen verstand van hebben. Men denkt aan beschikbaarheid in plaats van aan kwaliteiten die mensen hebben voor een bepaalde taak/ project.

Quotes van medewerkers

“Maak meer gebruik van diverse kwaliteiten van mensen in een team. Nu wordt werk vooral ingedeeld op beschikbaarheid, kan efficiënter als gekeken wordt naar kwaliteiten of juist verbeterpunten.”

“Veel mensen doen overbodig werk, te veel papierwerk, te veel administratieve zaken. Veel specifieke (bv juridische) werkzaamheden belegd bij mensen die daar geen verstand van hebben.”

“Dit houdt verband met het eerste punt: de efficiëntie lijdt onder de veelheid van informatie, trajecten, werkzaamheden.”

“Veel tijd verloren door veel praten en weinig besluitvorming en acties.”

Aangedragen oplossingen

- 1. Kortere lijnen;** werk kan efficiënter en beter aangepakt worden als de lijnen binnen de organisatie korter zijn. Op dit moment hebben de respondenten het gevoel dat er veel bureaucratie is binnen de organisatie waardoor bepaalde processen vertraagd worden.
- 2. Beter taakverdeling;** duidelijkere takenpakketten kunnen gemaakt worden voor medewerkers en taken kunnen daarbij duidelijker verdeeld worden. Op dit moment heerst er nog wat onduidelijkheid over welke zaken door wie opgepakt worden.
- 3. Meer sturen op eigenaarschap van werknemers;** er bestaat een behoefte aan meer vrijheid in het oppakken van eigen werkzaamheden. Momenteel wordt alles vast gelegd door het MT en zijn alle taken verbonden aan bepaalde regels en manieren van doen. Dit kan een belemmerend effect hebben op efficiënt werken.

Quotes van medewerkers (oplossingen)

“Kortere lijnen, taken beter verdelen onder de mensen die er echt verstand van hebben”

“Ik weet niet hoe dit te realiseren maar overzicht is hard nodig. Verder moet iedereen overal over meepraten, dit vertraagt enorm. Dat wil niet zeggen dat bijv. taakorganisaties niet moeten worden gehoord etc in beleid of projecten maar dit speelt meer intern bij eigen directie/cluster.”

“Inventariseer beter de kwaliteiten, kennis en expertise die aanwezig is en zet die altijd in op de juiste plek. Ga uit van beschikbare capaciteit en kwaliteit bij het vaststellen van de planning van het bureau. Evalueer projecten standaard én uitgebreid om te leren van gedane zaken.”

12. Sociale Veiligheid (N = 119)

Van deze 119 respondenten spreekt een aantal uit dat er een bepaalde "angstcultuur" binnen de organisatie heerst, waarbij niet iedereen zich durft uit te spreken. Er wordt veel onderling besproken, maar rechtstreekse open gesprekken lijken beperkt. De respondenten geven aan soms te schrikken van deze ontwikkelingen. Daarnaast noemt men dat ze zich niet altijd veilig voelen om zijn of haar mening uit te spreken, uit angst dat deze verschilt van zijn of haar leidinggevende. Om confrontatie uit de weg te gaan worden bepaalde onderwerpen daarom niet besproken. Ook wordt gesteld dat men soms bang is om fouten te maken. De organisatie hanteert strenge regels en werkwijzen waardoor er beperkte ruimte lijkt te zijn om fouten te maken.

Quotes van medewerkers

"Al beschreven hierboven. Mensen zijn bang om fouten te maken want kunnen daar ernstig op worden aangesproken. Is niet oké. Ik denk dat dit gevoel door de hele lijn te vinden is en die ook in stand houdt. Sterke parafencultuur."

"Veel gepraat onderling maar geen rechtstreekse open gesprek met bijvoorbeeld leidinggevende mogelijk. Tegelijk lijkt leidinggevende te denken dat alles koek en ei is. Dat is ook het beeld dat het team/de afdeling voorschotelt, dus een vreemd zichzelf in standhoudend mechanisme dit."

Aangedragen oplossingen

1. **Open werkomgeving;** creëer een omgeving waar medewerkers het gevoel hebben dat ze gesteund worden en waarbij ze zich veilig voelen om zich uit te kunnen spreken, tegen over zowel collega's als leidinggevendenden.
2. **Onafhankelijke vertrouwenspersoon aanstellen;** dit kan gelijk iets toevoegen aan een vertrouwde, goede werksfeer. Zodra er een incident is weet de medewerker dan ook waar hij/zij terecht kan.

Quotes van medewerkers (oplossingen)

"Sociale Veiligheid is zeer belangrijk. Het gevoel hebben dat er ook anderen zijn die dit belangrijk vinden en je helpen is van groot belang. Als er geen sociale veiligheid is, dan voelen we ons ook niet veilig en kunnen we niet ons zelf zijn."

"Aandacht vanuit het leiderschap aan het thema sociale veiligheid blijven schenken. Hoe meer aandacht vanuit de top, inclusief (zeer belangrijk!!), het juiste voorbeeldgedrag, des te groter de kans dat de sociale veiligheid ook daadwerkelijk verbetert."

13. JenV verandert (N = 95)

Volgens de respondenten zou JenV moeten veranderen maar gebeurt dat nog weinig. Zo blijkt uit deze open antwoorden dat het traject 'JenV verandert' verandering binnen de organisatie zou moeten faciliteren en motiveren, maar volgens deze medewerkers is hier weinig tot niks (goeds) nog van zichtbaar. De respondenten geven aan dat het programma en doelstellingen algemeen bekend zijn, maar nog weinig concreets is teruggekomen. Volgens sommigen komt dat omdat het programma te 'hoog over' is en niet voldoende praktisch (en dus weinig tastbaar) is ingericht. Tot slot heerst het idee dat medewerkers weinig zijn gehoord/ betrokken in het maken van deze plannen.

Quotes van medewerkers

"Ik merk weinig tot niets meer van J&V verandert. Betekent dit dat dit traject al succesvol is afgerond? Zo niet, is het wel een aandachtspunt"

"Communicatie over JenV-verandert is tamelijk abstract en 'boven-over', de medewerkers worden onvoldoende bereikt. Nog te vaak hoor je: "Geen idee wat JenV verandert concreet voor mijn werk betekent"

Aangedragen oplossingen

- 1. Aanpak opener maken;** volgens de respondenten kan het alleen maar een positieve ontwikkeling zijn als medewerkers meer en eerder mogen participeren in dit proces.
- 2. Praktische inrichting;** maak de doelen, visies en plannen van aanpak concreter. Dit zal er niet alleen voor zorgen dat er achteraf makkelijker geëvalueerd kan worden, maar ook dat er sneller duidelijker is bij medewerkers waar de organisatie naar toe wilt.
- 3. Realistische aanpak;** maak doelen en stel visies op die realistisch zijn, waardoor medewerkers gemotiveerd zullen zijn om deze op te volgen en uit te voeren.

Quotes van medewerkers (oplossingen)

"Meer gerichte communicatie - Meer zichtbaarheid - Duidelijk overzicht - Duidelijk maken op welke wijze medewerkers daar een concrete bijdrage aan kunnen leveren"

"Er zou meer moeten worden gedaan om JenV verandert te integreren in het dagelijkse werk. Wat zouden we bijvoorbeeld concreet kunnen veranderen in de formuleringen in de brieven die we versturen? Daar gezamenlijk conclusies over trekken en vervolgens ook daadwerkelijk per brief checken of de brief past bij de ambities van JenV verandert."

"Er bestaat geen instant-oplossing: we moeten het programma JenV verandert, Columbus en alles wat daarbij hoort (strategie-ontwikkeling, luiken opengooien, transparantie, incidentenbeleid) jarenlang blijven volhouden om het in te laten slijten."

14. Flexibiliteit (N = 92)

Uit de analyse blijkt dat er onduidelijkheid heerst wat het begrip flexibiliteit precies inhoudt: voor de één gaat het om de vrijheid en invulling van (ad hoc) taken, terwijl de ander het praktischer benaderd door naar werkplekken, bezetting en agenda's te kijken (zie ook opmerkingen bij *flexwerken*). Uit de antwoorden blijkt dat er wordt gesproken van een wil tot flexibiliteit in een inflexibele organisatie. Over het algemeen ondervinden de respondenten, ondanks de verschillende perspectieven op flexibiliteit, dat de organisatie star is in zijn doen en laten. Het lijkt een ontwikkelpunt te zijn op de huidige agenda van JenV-BD, maar er is nog veel werk te verrichten, aldus medewerkers. Zo gaan sommige werkzaamheden via een bureaucratisch proces en domineren verouderde regels de werkwijze van medewerkers.

Quotes van medewerkers

"Bestaande (oude) regels domineren nieuwe werkwijzen en hinderen echte veranderingen en BD-breed samenwerken"

"Aan de ene kant zijn we heel flexibel want we zijn er heel goed om nieuwe politieke wensen of (media)brandjes te beantwoorden. Mijn gevoel zegt echter dat we nog erg log zijn als grote organisatie, met een veel te behoudend personeelsbeleid en weinig aanpassingsvermogen op de (snel veranderende) samenleving."

Aangedragen oplossingen

- 1. Duidelijkheid omtrent visie en doelen met betrekking tot flexibiliteit;** wat verstaat JenV-BD precies onder flexibiliteit. Duidelijke visies opstellen geeft de medewerkers een houvast met betrekking tot wat zij onder "flexibiliteit" verstaan.
- 2. Inzetten op cultuurverandering;** er moet ruimte komen om nieuwe innovaties en ideeën een kans te geven. Daarnaast moet er ook ruimte komen om bepaalde werkwijzen en processen op nieuwe manieren te herinrichten.
- 3. Practice what you preach;** de vraag wordt gesteld of het MT en/of leidinggevenden een begeleidende rol kunnen spelen in het doorzetten van flexibiliteit binnen de organisatie. Omdat zij vaak op verschillende niveaus en afdelingen binnen de organisatie werkzaam zijn kunnen zij op dit thema een goede faciliterende rol spelen.

Quotes van medewerkers (oplossingen)

"Aanspreekcultuur, openheid, samenwerken bevordert flexibele mind (anders houd je fixed mind). Voorbeeldgedrag van managers werkt uitnodigend en geeft vertrouwen dat het mag."

"Sterker werken vanuit gedeelde doelstellingen. Mensen, middelen en verantwoordelijkheden niet vastzetten bij organisatieonderdelen maar jaarlijks toewijzen."

15. Medezeggenschap (N = 72)

Deze 72 respondenten geven aan dat ze wel van een medezeggenschap af weten, maar het gevoel hebben dat hun stem onvoldoende vertegenwoordigd wordt. Volgens de respondenten komt dit doordat de medezeggenschap niet zichtbaar genoeg is, wat de betrokkenheid van de medewerkers beperkt. Daarnaast geven deze medewerkers aan dat de medezeggenschap momenteel nog op een ouderwetse, bureaucratische wijze is ingericht. Dit leidt tot vertraagde processen en een beperkt aantal nieuwe initiatieven die doorgevoerd worden.

Quotes van medewerkers

"Erg procedureel. Handelt naar de letter, niet naar de geest."

"Door huidige medezeggenschap voel ik me niet vertegenwoordigt. Gaat niet met de tijd mee. Veroorzaakt onnodige vertraging van diverse projecten/activiteiten"

"Medezeggenschap is niet zichtbaar genoeg. Zou ook wat frissere werkwijze mogen kiezen. De slogan 'de medezeggenschap ben jij' kan écht niet meer :-)"

Aangedragen oplossingen

- 1. Stel subcommissies in onder de overkoepelende OR;** dit is van belang zodat de betrokkenheid van de medewerkers uit verschillende functies wordt vergroot en de werklust van de OR beter wordt verdeeld.
- 2. Moderniseer de medezeggenschapstructuur;** richt de structuur zo in dat het initiatieven en ideeën een ontwikkelingskans geeft, in plaats van dat men het als een ouderwetse, inefficiënte plek ziet. Ga op zoek naar nieuwe vormen en alternatieve participatietrajecten voor medewerkers.
- 3. Ga met medewerkers in gesprek;** dit vergroot de zichtbaarheid van de medezeggenschap en geeft medewerkers het gevoel dat er naar hen geluisterd wordt.

Quotes van medewerkers (oplossingen)

"Een medezeggenschap, die past bij de huidige ontwikkelingen van opgave gericht werken en wendbaar organiseren."

"Vergroten zichtbaarheid, kom langs op afdelingen, organiseert themabijeenkomsten waarbij je input bij medewerkers ophaalt."

16. Zelfstandigheid (N = 39)

Deze paar respondenten gaven aan dat er weinig ruimte van bovenaf is om werkzaamheden een uitdagende draai te geven. Soms zijn er strenge richtlijnen opgezet, waarbij er maar beperkt ruimte is voor zelfstandige invulling van een operatie. Volgens hen zijn de strenge richtlijnen het resultaat van (onder andere) het management wat te druk bezig is met het beheersen van risico's. Als gevolg hiervan hebben sommigen het idee dat het werk wat zij doen niet uitdagend en/of motiverend is, met als gevolg een verlaagd energieniveau onder de medewerkers.

Quotes van medewerkers

“Door teveel sturing op de inhoud vanuit (hoger) management en angst om te worden afgerekend op de inhoud, krijgen medewerkers weinig ruimte om van de uitgezette lijnen af te wijken. Er heerst controledrang op de details t.b.v. beheersen risico's. Dit is geestdodend voor de werkvloer”

“Zelfstandigheid is zeer belangrijk. Leidinggevendenden moeten meer ruimte geven aan hun medewerkers.”

“Moeilijk om in het dagelijks werk in te schatten wat je wel of niet zonder toestemming leidinggevende mag doen.”

Oplossingen

- 1. Vraag naar structuur;** duidelijke communicatie over verantwoordelijkheden en bevoegdheden van hun taken, bij de start van een project of taak.
- 2. Evalueren waar ruimte is voor vrijheid;** er kan soms kritischer gekeken worden of er bij bepaalde taken altijd een coördinator nodig is en welke rol deze persoon dan aanneemt.
- 3. Durf risico te nemen;** het leren van fouten en risico's nemen is onderdeel van elk vak. In een gecontroleerde omgeving zou dit volgens hen ook moeten kunnen. Dit geeft vervolgens energie en motivatie om werk op een eigen, unieke manier aan te pakken.

Quotes van medewerkers (oplossingen)

“Natuurlijk zijn er regels waar je je aan moet houden. Maar ruimte geven, zodat medewerkers ook fouten kunnen maken en ervan kunnen leren is zeer belangrijk. Hiermee ontwikkelt een medewerker zich sneller. Tenslotte moeten de leidinggevendenden letterlijk leiding geven, en het werk door hun medewerkers laten doen.”

“Aan de start van een project of taak een helder mandaat met bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastleggen”

17. Ongewenste omgangsvormen (N = 24)

Eén belangrijke rode draad komt naar voren bij deze 24 respondenten en dat is dat er een angst heerst om ongewenste omgangsvormen te melden. Reden hiervoor is dat er een onveilig gevoel heerst binnen de organisatie waarbij niet iedereen het gevoel heeft dit op een vertrouwde wijze te kunnen melden. Soms wordt er pas later een melding van gemaakt, of totaal niet. Ook geven enkelen aan dat er soms seksistische opmerkingen gemaakt worden door collega's die eigenlijk niet door de bocht kunnen.

Quotes van medewerkers

"Er lijkt angst onder de medewerkers om ongewenste omgangsvormen te melden"

"Ongewenste omgangsvormen worden niet altijd gesignaleerd of pas laat als voldoende ernstig beoordeeld"

Oplossingen

1. **Creëer een veilige omgeving;** geef medewerkers het gevoel dat ze ergens terecht kunnen met hun probleem en dat er op een vertrouwde, wijze naar hen geluisterd wordt waar bij geen oordelen geveld zullen worden.
2. **Maak duidelijk waar medewerkers terecht kunnen;** naast het creëren van een vertrouwde omgeving moet het ook duidelijk zijn voor de medewerkers waar ze terecht kunnen om eventuele meldingen te maken over ongewenst gedrag en hierover te praten.
3. **Identificeer sleutelfiguren;** Creëer een omgeving waarbij men elkaar kan aanspreken op grensoverschrijdend gedrag zodat dit minder vaak voorkomt.

Quotes van medewerkers (oplossingen)

"Communiceer open welke mogelijkheden men heeft als men te maken krijgt met ongewenste omgangsvormen. Dit gebeurt meer dan wij met z'n allen denken. Ik denk dat het vooral belangrijk is dat men weet dat er vertrouwelijk met eventuele meldingen om wordt gegaan. Dus ook hier weer communicatie."

"Meer en continue aandacht voor het belang van een veilige werkplek en de mogelijkheden om dit te bespreken. Aandacht voor veilige werkplek als verplicht onderdeel in de jaarplannen van directies en DG's."