



RAPPORT

Onderzoek RIB-teams UHT Rotterdam

Onderzoek naar signalen en werkklimaat

December 2024

RAPPORT

Onderzoek RIB-teams UHT Rotterdam

Onderzoek naar signalen en werkklimaat

Laurens Vellekoop
Michelle van Nieuwburg
Folke van der Veen

December 2024

Managementsamenvatting

Op 1 maart 2024 is bij het Onderzoeksbureau Integriteit Financiën een melding binnengekomen van FNV, sector Overheid (hierna: FNV). Het betrof een melding van ongewenst gedrag binnen de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen specifiek met betrekking tot de 'reguliere integrale beoordeling'-teams (hierna: RIB-teams) op de vestiging in Rotterdam. Naar aanleiding van deze melding is een onderzoek ingesteld met als doel de signalen die voortkomen uit de melding te duiden en te komen tot aanbevelingen om het werkklimaat binnen UHT Rotterdam te verbeteren.

Bevindingen ten aanzien van de signalen

Uit het onderzoek komt naar voren dat er binnen UHT onderscheid wordt gemaakt tussen medewerkers in de wijze waarop medewerkers worden behandeld en aangestuurd. Binnen de context van de melding gaat het om enkele medewerkers die werkzaam waren in team 2 bij wie extra focus lag op houding, gedrag en prestaties. Het niet voldoen aan de productie- en kwaliteitsnormen was de reden van deze extra focus. Op basis van het onderzoek hebben wij geen reden om aan te nemen dat afkomst of achtergrond hierbij een rol heeft gespeeld. Wel vinden wij het om meerdere redenen verklaarbaar en begrijpelijk dat melders uit team 2 het gevoel hebben dat afkomst of achtergrond een rol heeft gespeeld bij deze extra focus.

Verder komt uit het onderzoek naar voren dat er geen redenen zijn om aan te nemen dat (voormalige) medewerkers, waaronder de melders, worden gehinderd of dat wordt voorkomen dat zij elders binnen UHT aan de slag gaan. Bovendien zijn er geen aanwijzingen gevonden voor het bestaan van zwarte lijsten of administraties waarin opgenomen zou zijn welke personen niet meer voor UHT werkzaam kunnen of mogen zijn.

Met betrekking tot het vastleggen en delen van gegevens komt naar voren dat er gegevens van medewerkers over hun houding, gedrag en prestaties worden gedeeld. Dit speelt binnen alle RIB-teams, waar veelal periodiek maar ook incidenteel tussen teamleiders, podco's¹ en vaktechnische adviseurs (hierna: vta's²) wordt gesproken over het presteren van medewerkers. Deze gesprekken stellen de teamleiders in staat om te sturen op het team en op de individuele leden daarvan. Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat op de werkvloer op verschillende momenten onderling werd gepraat over het presteren en over de arbeidssituatie van verschillende individuele personen. Wat verder vooral naar voren komt, is hoe weinig er is vastgelegd over prestaties, houding en gedrag.

Over de kwaliteitscontroles blijkt uit het onderzoek dat deze gedurende langere tijd niet zijn uitgevoerd conform de uitgangspunten van het prestatie management zoals dat geldt binnen UHT. Dit leidde in het bijzonder binnen een van de teams tot onduidelijkheid en een gevoel van onveiligheid. Dit werd veroorzaakt door de wijze waarop dossiers werden geselecteerd voor controle, doordat vta's werd verzocht meerdere dossiers van één medewerker te controleren, doordat de terugkoppeling niet op de juiste wijze gebeurde, doordat bepaalde collega's überhaupt niet werden gecontroleerd en doordat het doel van de controles niet was om te leren en ontwikkelen maar om te controleren en af te rekenen.

Wij concluderen dat controles gedurende een bepaalde periode voor een ander doel werden ingezet dan de bedoeling was. Het gevolg daarvan was dat sommige medewerkers vaker werden gecontroleerd dan andere en dat deze controles niet gericht waren op het leren en verbeteren maar op controleren en afrekenen. Resultaten van de kwaliteitscontroles werden een stok om mee te slaan. Wat betreft de gevolgen van de kwaliteitscontroles concluderen wij dat deze in twee gevallen hebben bijgedragen aan het opzeggen van de overeenkomst. De redenen daarvoor waren echter niet zozeer de uitkomsten van de kwaliteitscontroles, maar de algehele ontevredenheid over het functioneren van de desbetreffende medewerkers. Uit het onderzoek blijkt daarmee niet dat de gevolgen van

¹ 'Podco' staat voor 'podcoördinator'. Elk team bestaat uit twee zogenoemde pods. Elk van deze pods heeft een podcoördinator. Deze podcoördinator is onder andere verantwoordelijk voor dagelijkse operationele en coördinerende taken.

² 'Vta' staat voor 'vaktechnisch adviseur'. Elke pod heeft twee vta's. De vta's zijn onder andere verantwoordelijk voor de controle op dossiers van persoonlijk zaakbehandelaars (pzb'ers) en beoordelaars.

deze kwaliteitscontroles voor deze (of andere) medewerkers disproportioneel uitpakten ten opzichte van andere medewerkers. Wel dat zij vaker aan kwaliteitscontroles werden onderworpen dan anderen, omdat er ontevredenheid was over hun functioneren, terwijl de kwaliteitscontroles daar niet voor bedoeld waren.

Bevindingen ten aanzien van het werkklimaat

Uit het onderzoek komt naar voren dat het merendeel van de medewerkers momenteel tevreden is over het werkklimaat. Ze gaan met plezier naar het werk en tonen een hoge mate van toewijding aan het werk dat ze uitvoeren. Er zijn heldere verwachtingen met betrekking tot productie en kwaliteit en over het algemeen gaan medewerkers goed met elkaar om. Op basis van dit onderzoek kunnen we vaststellen dat de huidige situatie wezenlijk anders is dan die van een jaar geleden, met name in team 2, waar veel veranderingen hebben plaatsgevonden. Deze veranderingen hebben geleid tot een positievere dynamiek en een verbeterd ervaren werkklimaat binnen dat team. Dit neemt niet weg dat uit het onderzoek ook allerlei zaken naar voren zijn gekomen die invloed hebben op het werkklimaat binnen de RIB-teams in Rotterdam. Daarbij is het van belang te beseffen dat er niet zoiets is als één werkklimaat. Dit varieert per team en zelfs binnen de teams lopen de ervaringen uiteen.

UHT is een jonge en tijdelijke organisatie, ontstaan uit een crisis. Binnen deze vluchtige en tijdelijke omgeving en context is er beperkt ruimte en aandacht geweest om doelbewust in te zetten op versterking van het werkklimaat. Ook bij de omslag naar een prestatiecultuur die UHT in de afgelopen jaren heeft gemaakt, is het investeren in teamgevoel, verbinding en samenwerking achtergebleven.

Uit het onderzoek komt verder naar voren dat de infrastructuur voor sociale veiligheid formeel wel op orde is, maar niet functioneert zoals dit zou moeten. Dit komt onder andere door onvoldoende vertrouwen, mede ingegeven door de wijze waarop met incidenten is omgegaan. Verder blijkt uit het onderzoek dat binnen de RIB-teams sprake is van groepsvorming. Het gevolg daarvan is dat er op sommige plekken verdeeldheid is ontstaan binnen de teams en de versterking van wij-zij-gevoelens. Dit bemoeilijkt de samenwerking binnen de RIB-teams.

Wat de samenwerking ook bemoeilijkt, is het ontbreken van een aanspreekcultuur. Het merendeel van de mensen gaat op een goede manier met elkaar om. Maar als er iets speelt, vinden medewerkers (inclusief leidinggevenden) het lastig om elkaar op de juiste toon, op het juiste moment en met de juiste woorden aan te spreken op gedrag en prestaties. Wat daarbij niet helpt is de hoge omloopsnelheid van leidinggevenden en de uiteenlopende wijze waarop zij leidinggeven. Dit komt de continuïteit, voorspelbaarheid en rust binnen de teams niet ten goede. Bovendien lopen de kwaliteit en stijl van de leidinggevenden sterk uiteen. De een richt zich veel meer op de mensen en het team, terwijl de ander zich richt op het proces en de resultaten.

Aanbevelingen

De aanbevelingen richten zich enerzijds op een goede en zorgvuldige omgang met de uitkomsten van het onderzoek. Dat draait ten eerste om transparante communicatie over de uitkomsten met respect voor de privacy van individuele personen. Ten tweede is maatwerk in aandacht, verwerking en afsluiting geboden. Medewerkers hebben het onderzoek en alle gebeurtenissen heel verschillend ervaren. Dit vraagt om maatwerk in verwerking en afsluiting. Ten derde wordt aandacht gevraagd voor zichtbaarheid en een luisterend oor vanuit de leiding van UHT.

Anderzijds richten de aanbevelingen zich op verbetering van het werkklimaat. Dan draait het om het bieden van duidelijkheid en het bevorderen van eenduidigheid, zowel in de aansturing als in werkprocessen als in de toekomst van UHT. Wat is het perspectief voor de mensen die daar nu werkzaam zijn? Daarnaast wordt aanbevolen te investeren in verbinding binnen de teams, ontwikkeling van het leiderschap en het op orde brengen van de hr-cyclus.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
------------------------------	---

HOOFDSTUK 1

Inleiding	6
-----------------	---

1.1 Aanleiding.....	6
1.2 Doelstelling van het onderzoek.....	6
1.3 Onderzoeksopdracht.....	6
1.4 Scope van het onderzoek.....	7
1.5 Onderzoeksaanpak	7
1.6 Leeswijzer.....	8

HOOFDSTUK 2

Bevindingen signalen	9
----------------------------	---

2.1 Inleiding.....	10
2.2 Onderscheid tussen medewerkers	10
2.3 Hinderen van medewerkers om elders binnen UHT aan de slag te gaan	12
2.4 Vastleggen en/of delen van gegevens van medewerkers over houding, gedrag en prestaties.....	14
2.5 Wijze waarop kwaliteitscontroles plaatsvinden.....	15

HOOFDSTUK 3

Bevindingen werkklimaat	19
-------------------------------	----

3.1 Inleiding.....	20
3.2 Organisatiecultuur.....	21
3.3 Infrastructuur.....	22
3.4 Inclusie.....	23
3.5 Onderlinge omgang	24
3.6 Waardering	25
3.7 Leiderschap	26

HOOFDSTUK 4

Conclusie	28
-----------------	----

4.1 Beantwoording onderzoeksvraag 1: onderscheid tussen mensen	29
4.2 Beantwoording onderzoeksvraag 2: hinderen van medewerkers om elders binnen UHT aan de slag te gaan	29
4.3 Beantwoording onderzoeksvraag 3: vastleggen en delen van gegevens.....	30
4.4 Beantwoording onderzoeksvraag 4: kwaliteitscontroles	30
4.5 Onderzoeksvraag 5: het werkklimaat	31

HOOFDSTUK 5

Aanbevelingen	33
---------------------	----

HOOFDSTUK 1

Inleiding

1.1 Aanleiding

Op 1 maart 2024 is bij het Onderzoeksbureau Integriteit Financiën (hierna: OIF) een melding binnengekomen van FNV, sector Overheid (hierna: FNV). Het betrof een melding van ongewenst gedrag binnen de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (hierna: UHT) bij DG Toeslagen, specifiek met betrekking tot de 'reguliere integrale beoordeling'-teams (hierna: RIB-teams) op de vestiging in Rotterdam.

De melding is gebaseerd op gesprekken die de FNV heeft gevoerd met een aantal (voormalige) medewerkers van de UHT-vestiging in Rotterdam. Daarnaast is er een anonieme brief aangetroffen op deze vestiging, gericht aan de teamleiders van twee RIB-teams en ondertekend met 'Team [naam teamleider]'. In deze brief worden signalen genoemd van een onveilige (werk)situatie, waarin dezelfde of soortgelijke zorgen worden geuit als die door de FNV zijn gemeld.

Het Ministerie van Financiën acht het van groot belang om inzicht te krijgen in wat er speelt binnen de RIB-teams in Rotterdam. Daarom is er een onderzoek ingesteld, met Berenschot als uitvoerder. Voor u liggen de resultaten van dit onderzoek.

1.2 Doelstelling van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is tweeledig:

- het onderzoeken en duiden van de signalen die voortkomen onder andere uit de melding van de FNV – inclusief de gespreksverslagen tussen de FNV en de (voormalige) medewerkers – alsmede de anonieme brief
- het binnen de context van de melding en op basis van de uitkomsten van het eerste deel van de onderzoeksopdracht komen tot concrete aanbevelingen om het werkklimaat binnen UHT Rotterdam te verbeteren opdat een lerend effect kan plaatsvinden.

1.3 Onderzoeksopdracht

De onderzoeksopdracht die wij als Berenschot hebben meegekregen luidt als volgt:

Voer een onderzoek uit om de verschillende signalen te duiden en op basis van de uitkomsten met adviezen te komen om het werkklimaat binnen UHT, Rotterdam te verbeteren.

Het onderzoek dient antwoord te geven op de volgende onderzoeksvragen:

1. Wordt binnen de context van de melding onderscheid gemaakt tussen medewerkers binnen UHT Rotterdam? Zo ja, waaruit bestaat dit onderscheid, waar is het op gebaseerd en hoe vaak komt het voor?
2. Worden (voormalige) medewerkers van UHT Rotterdam binnen de context van de melding gehinderd of wordt voorkomen dat zij elders binnen UHT aan de slag gaan? Zo ja, op welke wijze vindt dit plaats en hoe vaak komt dit voor?
3. Worden gegevens van medewerkers over hun houding, gedrag en/of prestaties binnen de context van een melding vastgelegd en/of gedeeld? Op welke wijze gebeurt dit en hoe vaak komt dit voor? Met wie worden gegevens gedeeld en wanneer?
4. Op welke wijze vinden kwaliteitscontroles van het werk van medewerkers plaats en welke gevolgen hebben deze controles voor de medewerker? Blijkt uit het onderzoek dat deze controles en de gevolgen voor sommige medewerkers ten opzichte van andere medewerkers disproportioneel uitpakken en zo ja, waaruit blijkt dit en hoe vaak komt dit voor?
5. Komen uit het onderzoek nog andere zaken naar voren die van invloed (kunnen) zijn op het werkklimaat binnen UHT Rotterdam? Wat zijn deze zaken en hoe vaak komen ze voor?

1.4 Scope van het onderzoek

Dit onderzoek richt zich op de RIB-teams van UHT Rotterdam. Ten tijde van de melding waren dit nog drie RIB-teams, kort daarna werden dit er vier. De omvang en samenstelling van deze RIB-teams verandert doorlopend. Bij aanvang van het onderzoek waren er in totaal 108 mensen werkzaam binnen vier RIB-teams. De omvang van de RIB-teams fluctueerde op dat moment van 18 tot 40.

Het betreft géén persoonsgericht feitenonderzoek. Dat betekent dat er geen onderzoek wordt gedaan naar gedragingen van individuele personen met als doel eventueel disciplinerend op te kunnen treden. Het betreft wel een onderzoek om de meldingen in kaart te brengen en te bezien hoe het werkklimaat in de context van de meldingen verbeterd kan worden.

1.5 Onderzoeksaanpak

Het onderzoek bestond uit drie fases. Onderstaand beschrijven we per fase onze hoofdwerkzaamheden.

Fase 1 – voorbereiding

Opstellen informatieprotocol

In het informatieprotocol is opgenomen hoe wij omgaan met de informatie die we tijdens het onderzoek ontvangen. Dit protocol heeft Berenschot verstrekt aan alle gesprekspartners alvorens met hen in gesprek te gaan.

Gesprekken melder

We hebben gesproken met de FNV over de melding. Verder zijn we met behulp van de FNV in contact gekomen met vier van de zes originele melder. Met twee van hen hebben we ook daadwerkelijk een gesprek gevoerd. De derde melder liet na een telefoongesprek, meerdere mails en tekstberichten van onze kant niet meer van zich horen. De vierde melder gaf aan bij nader inzien toch niet mee te willen werken, omdat deze persoon net bij een nieuwe werkgever begonnen was. Met de vijfde en zesde melder hebben wij geen contact gekregen.

In aanvulling hierop hebben we in deze fase nog met twee personen gesproken die zich indirect (via respectievelijk de FNV en onze opdrachtgever) bij ons hadden gemeld. Beide personen zijn werkzaam binnen UHT.

Oriënterende gesprekken

Met verschillende personen binnen UHT Rotterdam hebben we oriënterende gesprekken gevoerd met als doel zicht te krijgen op onder andere de opbouw van UHT (Rotterdam), hr-processen en werkprocessen. In totaal hebben we met zes personen oriënterend gesproken.

Fase 2 – duiden van meldingen en het werkklimaat

Deskstudie

Dit bestond uit het bestuderen van uiteenlopende documentatie en gegevens die zicht konden geven op werkprocessen, procedures en de onderlinge omgang. Denk daarbij aan mailconversaties, procesbeschrijvingen en gedragsafspraken binnen de RIB-teams.

Interviews

In deze tweede fase hebben we 39 interviews afgenomen. Van deze interviews waren er 18 gericht en 19 random. Omdat het aantal gerichte interviews lager uitkwam dan van tevoren was ingeschat, hebben we ervoor gekozen extra interviews af te nemen met medewerkers uit team 2. Dit heeft ertoe geleid dat we uiteindelijk met 22 (voormalige) medewerkers van team 2 hebben gesproken, tegenover 17 interviews met medewerkers van teams 1, 3 en 4.

Voor gerichte interviews hebben we (voormalige) medewerkers uitgenodigd die naar onze inschatting over relevante informatie beschikten in het kader van de beantwoording van de onderzoeksvragen. De random interviews hebben we afgenomen bij een selectie van huidige medewerkers van de RIB-teams in Rotterdam. Deze interviews waren er vooral op gericht een beeld te krijgen bij het werkklimaat binnen de RIB-teams in Rotterdam.

Van al deze gesprekken zijn verslagen gemaakt die ter verificatie zijn voorgelegd aan de gesprekspartner. Na een reactie van de gesprekspartner (of na het uitblijven daarvan) hebben wij de verslagen definitief gemaakt en gedeeld met de gesprekspartner.

Fase 3 – analyse en rapportage

Op basis van de nadere duiding van de meldingen, de deskstudie en de verdiepende gesprekken hebben wij een conceptrapportage opgesteld waarin we antwoord geven op de hoofd- en deelvragen van het onderzoek.

Deze conceptrapportage is voorgelegd aan de opdrachtgever en begeleidingscommissie, waarbij gevraagd is of de rapportage duidelijk is en antwoord geeft op de gestelde onderzoeksvragen. Vervolgens is het rapport definitief gemaakt.

Verhouding Berenschot, opdrachtgever en begeleidingscommissie

Berenschot voert het onderzoek uit. De opdrachtgever van het onderzoek is Bureau BVA van het Ministerie van Financiën. Er is een begeleidingscommissie ingesteld die kan zorgen voor procesmatige hulp om het onderzoek uit te voeren.

De verantwoordelijkheid voor het onderzoeken van de meldingen en het werkklimaat ligt volledig bij Berenschot. Berenschot voert dit onderzoek uit zonder inhoudelijke inmenging van de opdrachtgever, de begeleidingscommissie of anderen. Berenschot is verantwoordelijk voor de inhoud; de begeleidingscommissie en de opdrachtgever begeleiden het proces en de kwaliteit van het onderzoek, en zien erop toe dat de onderzoeksvragen worden beantwoord.

1.6 Leeswijzer

Het rapport is als volgt opgebouwd:

Hoofdstuk 2 bevat een beschrijving van onze bevindingen voor zover relevant voor beantwoording van onderzoeksvragen 1 t/m 4. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de signalen en per signaal beschreven tot welke bevindingen het onderzoek heeft geleid.

Hoofdstuk 3 bevat onze bevindingen ten aanzien van het werkklimaat binnen de RIB-teams in Rotterdam.

Hoofdstuk 4 bevat de conclusies van dit onderzoek. Hierin worden de onderzoeksvragen kort en bondig beantwoord.

Hoofdstuk 5 bevat onze aanbevelingen voor verbetering van het werkklimaat.



HOOFDSTUK 2

Bevindingen signalen

Dit hoofdstuk bevat de bevindingen ten aanzien van de melding(en)³. De meldingen concentreren zich op vier onderwerpen. Per onderwerp beschrijven we eerst meer in detail wat hierover door de melders is aangegeven, waarna we onze bevindingen weergeven.

³ Met 'meldingen' bedoelen we de melding die door de FNV op 1 maart 2024 bij het Ministerie van Financiën is gedaan, de onderliggende meldingen waarop de melding van de FNV is gebaseerd, en de anonieme brief ondertekend door 'Team [naam teamleider]' die binnen UHT Rotterdam is aangetroffen.

2.1 Inleiding

Zoals eerder aangegeven concentreren de meldingen zich op vier onderwerpen. Deze onderwerpen komen in dit hoofdstuk als volgt aan bod:

- onderscheid tussen medewerkers (paragraaf 2.2)
- hinderen van medewerkers om elders binnen UHT aan de slag te gaan (paragraaf 2.3)
- vastleggen en/of delen van gegevens van medewerkers over houding, gedrag en prestaties (paragraaf 2.4)
- wijze waarop kwaliteitscontroles plaatsvinden (paragraaf 2.5).

Per onderwerp beginnen we met een concretisering daarvan op basis van de gesprekken met de melders. Vervolgens geven we onze specifieke bevindingen ten aanzien van de melding. Daarna geven we per onderwerp onze algemene bevindingen weer.

2.2 Onderscheid tussen medewerkers

De onderzoeksvraag die in deze paragraaf centraal staat is:

Wordt binnen de context van de melding onderscheid gemaakt tussen medewerkers binnen UHT Rotterdam? Zo ja, waaruit bestaat dit onderscheid, waar is het op gebaseerd en hoe vaak komt het voor?

2.2.1 Specifieke bevindingen

In onderstaande tabel is in de eerste kolom gespecificeerd op welke wijze volgens de melders een onderscheid wordt gemaakt tussen medewerkers binnen UHT Rotterdam. De tweede kolom bevat onze bevindingen op basis van het onderzoek.

Melding	Bevindingen
Een melder met een niet-westerse achtergrond beschrijft dat een hr-adviseur in een gesprek tegen diegene zou hebben gezegd: "In Nederland is het heel gebruikelijk dat we om negen uur beginnen met onze werkdag."	Met de melder van dit specifieke voorbeeld hebben wij niet gesproken. Hierdoor weten wij niet wie de betreffende hr-adviseur is die dit gezegd zou hebben, waardoor we dit niet hebben kunnen voorleggen aan de betreffende hr-adviseur. Een betrokkene die volgens de melder bij dit gesprek aanwezig zou zijn geweest, heeft tegenover ons verklaard niet bij dit gesprek aanwezig te zijn geweest en daarom niet te weten of dit is gezegd.
Een melder stelt dat een van de podco's ⁴ uitsluitend medewerkers met een Nederlandse achtergrond aanneemt/inhuurt.	Wij hebben gesproken met de melder van dit specifieke voorbeeld, evenals met verschillende directbetrokkenen. De melder geeft aan dat het opvallend was dat er in deze specifieke pod alleen maar mensen met een witte huidskleur werden aangenomen. Uit ons onderzoek komt naar voren dat in de pod niet alleen mensen met een witte huidskleur werkzaam waren en werden aangenomen. Daarnaast blijkt uit ons onderzoek dat de verantwoordelijkheid voor het aannemen van personeel bij de teamleider lag, en niet bij de podco. Dit wordt bevestigd door de verschillende teamleiders. Dit neemt niet weg dat podco's een belangrijke stem hadden in het selectieproces. Podco's voerden bijvoorbeeld sollicitatiegesprekken met kandidaten en hadden mede invloed op wie er werd aangenomen.
Een melder geeft aan dat collega's van buitenlandse afkomst anders worden behandeld. Er is volgens deze persoon sprake van pesterijen, manipulaties, verdraaien van woorden, liegen, chantage en extra kwaliteitscontroles. Ook andere melders geven aan dat mensen met een niet-westerse achtergrond vaker worden gecontroleerd.	Wij hebben met de melder gesproken, die aangeeft dat collega's van buitenlandse afkomst anders zouden worden behandeld. Deze andere behandeling houdt volgens de melder in (1) dat er vaker kwaliteitscontroles werden uitgevoerd bij buitenlandse medewerkers dan bij Nederlandse medewerkers, (2) dat mensen met een buitenlandse afkomst aangesproken werden bij te laat komen terwijl dit bij Nederlandse medewerkers niet het geval was, (3) dat er sprake is van pesterijen, manipulaties, het verdraaien van woorden, liegen en chantage. Dit wordt beperkt concreet onderbouwd of uitgewerkt. Extra kwaliteitscontroles (1) Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat in de periode waarin de melder werkzaam was voor UHT, er in ieder geval extra controles werden uitgevoerd bij twee medewerkers en in het algemeen bij nieuwe medewerkers. De twee medewerkers hadden beiden een niet-westerse achtergrond. Uit het onderzoek is verder naar voren gekomen dat beide medewerkers extra gecontroleerd werden omdat er ontevredenheid bestond over de kwaliteit van hun werk. Dat ontevredenheid over de kwaliteit van het werk de reden is voor deze extra controles wordt breed bevestigd. Wij hebben op basis van het onderzoek geen reden om hieraan te twijfelen. Daarmee hebben wij op basis van dit onderzoek ook geen reden om aan te nemen dat de niet-westerse achtergrond van beide medewerkers een rol heeft gespeeld bij het uitvoeren van deze extra kwaliteitscontroles. In paragraaf 2.5 wordt meer uitgebreid ingegaan op de wijze waarop de kwaliteitscontroles werden uitgevoerd en de keuzes die daarin werden gemaakt.

⁴ 'Podco' staat voor 'podcoördinator'. Elk team bestaat uit twee zogenoemde pods. Elk van deze pods heeft een podcoördinator. Deze podcoördinator is onder andere verantwoordelijk voor dagelijkse operationele en coördinerende taken.

Melding	Bevindingen
	Focus op houding, gedrag, prestaties (2 en 3) Uit de verklaringen van diverse betrokkenen en enkele mails komt naar voren dat er extra aandacht werd besteed aan de houding, het gedrag en de prestaties van drie medewerkers met een niet-westerse achtergrond die niet aan de gestelde criteria voor kwantiteit en kwaliteit voldeden. Zoals eerder aangegeven werden bij twee van deze medewerkers ook extra controles uitgevoerd. Wij hebben met één van deze drie medewerkers gesproken. Uit het onderzoek komt naar voren dat het klopt dat deze medewerkers onder een vergrootglas lagen. Dit betekent dat met hen vaker dan met andere medewerkers het gesprek is aangegaan over prestaties maar ook over houding en gedrag. Wij hebben echter geen reden om eraan te twijfelen dat deze medewerkers onder een vergrootglas kwamen te liggen omdat hun prestaties onvoldoende waren en/of hun gedrag daar aanleiding toe gaf. Volgens diverse betrokkenen voldeden hun prestaties niet aan de gestelde criteria voor zowel kwantiteit als kwaliteit. Wij hebben op basis van het onderzoek geen reden om aan te nemen dat afkomst een rol heeft gespeeld bij de extra aandacht voor houding, gedrag en prestaties van deze medewerkers.
In een van de meldingen wordt benoemd dat een van de podco's opmerkingen heeft gemaakt over het idee dat er een gedupeerde ouder in het team zou zitten die haar op de vingers zou kijken, terwijl er meerdere gedupeerde ouders in het team zitten.	We hebben niet gesproken met de melder van dit specifieke voorbeeld, waardoor we niet met zekerheid weten wie de betreffende podco was. Wel hebben we gesproken met betrokkenen die erkennen dat er negatieve opmerkingen werden gemaakt door collega's over het zijn van een gedupeerde ouder. Het is daarmee zeker niet onaannemelijk dat een dergelijke opmerking gemaakt is in aanwezigheid van een gedupeerde ouder.
Verscheidende melders hebben gemeld dat tijdens de basisopleiding (meermaals) door een trainer werd gezegd dat de toeslagenaffaire niet bestond.	Uit het onderzoek komt naar voren dat er meerdere gedupeerden van de toeslagenaffaire binnen de RIB-teams werkzaam zijn/waren. We hebben met verschillende melders gesproken die aangeven dat tijdens de basisopleiding door een trainer is gesteld dat de toeslagenaffaire niet bestond en/of een verzinzel is van de Haagse politiek. Deze bewering wordt bevestigd door een betrokkene die ook bij deze training aanwezig was. Het is daarmee waarschijnlijk dat dit, of woorden van gelijke strekking, daadwerkelijk is gezegd tijdens de training.

2.2.2 Algemene bevindingen

Binnen UHT werd onderscheid gemaakt tussen mensen

Op basis van de gesprekken stellen we vast dat er binnen UHT onderscheid wordt gemaakt tussen mensen – bijvoorbeeld op basis van de persoonlijke klik die mensen met elkaar hebben, het soort aanstelling/contract dat iemand heeft en de prestaties van iemand.

Dit speelde met name binnen team 2. Daar was sprake van een groep van enkele personen met een westerse achtergrond die een klikje vormden, deels omdat zij gezamenlijke ervaringen hadden en deels omdat ze een rol hadden in de aansturing en de begeleiding van medewerkers. Binnen dit groepje stond hard werken voorop. Er was ook bereidheid om anderen te helpen en te begeleiden, maar goed presteren stond daarbij wel voorop, zo wordt breed gesteld.

Mensen die voldeden aan de productie- en kwaliteitsnormen en geen maatwerkbehandeling nodig hadden, functioneerden prima binnen dit team. Mensen die moeite hadden om de normen op het gebied van kwaliteit of kwantiteit te halen, hadden het zwaarder binnen het team. Zij hadden wel een buddy die hen begeleidde, maar de aansturing van deze mensen gebeurde vooral procesmatig en 'blauw'.

We sluiten niet uit dat doelbewust is getracht een afscheid te forceren van mensen die niet voldeden aan de productie- en kwaliteitsnormen. Diverse medewerkers hebben namelijk aangegeven dat het werk van bepaalde mensen vaker werd gecontroleerd, ook als dit niet voor de hand lag, en wij stellen vast dat de kwaliteitscontroles binnen team 2 anders verliepen dan in andere teams. Ook werd door (personen binnen) de eerdergenoemde groep op een negatieve manier gesproken over de medewerkers die in hun ogen niet voldeden.

Gevoelens van ongelijke behandeling op basis van afkomst zijn daardoor te verklaren

Wij vinden het verklaarbaar dat melders uit team 2 het gevoel hebben dat er onderscheid is gemaakt op basis van hun afkomst. Dit heeft een aantal redenen. Ten eerste was er in team 2 sprake van een groep van enkele personen met een belangrijke rol in de begeleiding en aansturing van het team. De personen uit deze groep hadden een andere achtergrond dan de melders. Verder is het zo dat westerse collega's inderdaad minder werden gecontroleerd in die periode en deze melders ook op het gebied van houding en gedrag onder een vergrootglas lagen. Tot slot is het zo dat de contracten van deze melders met een niet-westerse achtergrond vroegtijdig zijn ontbonden en/of opgezegd. Dit alles bij elkaar maakt de gevoelens van ongelijke behandeling op basis van afkomst te verklaren.

In vrijwel alle gesprekken wordt benadrukt dat medewerkers het onacceptabel zouden vinden als er sprake was van discriminatie. De overgrote meerderheid geeft aan het erg te vinden dat dit door mensen binnen het team zo is ervaren.

Er leven breder vraagtekens over het inhuur- en aannamebeleid

Tijdens de gesprekken hebben meerdere mensen aangegeven dat onderscheid wordt gemaakt in het inhuur- en aannamebeleid. Zij verklaren dat het hun opviel dat binnen (bepaalde)

RIB-teams juist relatief veel mensen met een niet-westerse achtergrond werden aangenomen. Ook daar worden door mensen vraagtekens bij geplaatst. Bovendien leidt het volgens geïnterviewden tot groepsvorming op de werkvloer.

2.3 Hinderen van medewerkers om elders binnen UHT aan de slag te gaan

De onderzoeksvraag die in deze paragraaf centraal staat is de volgende:

Worden (voormalige) medewerkers van UHT Rotterdam binnen de context van de melding gehinderd of wordt voorkomen dat zij elders binnen UHT aan de slag gaan? Zo ja, op welke wijze vindt dit plaats en hoe vaak komt dit voor?

2.3.1 Specifieke bevindingen

In onderstaande tabel is in de eerste kolom gespecificeerd op welke wijze volgens de melders medewerkers worden gehinderd om elders binnen UHT aan de slag te gaan. De tweede kolom bevat onze bevindingen op basis van het onderzoek.

Melding	Bevindingen
Een melder had geregeld dat diegene bij een ander team aan de slag kon, maar zodra de teamleider dit te horen zou hebben gekregen, zou de teamleider contact hebben opgenomen met de teamleider van het betreffende team en gezegd hebben dat het functioneren van de melder niet goed was. Daarop werd de afspraak dat de melder in het andere team aan de slag kon, teruggedraaid.	Met de melder van dit voorbeeld hebben wij niet gesproken, waardoor we beperkt achtergrondinformatie hebben. Op basis van ons onderzoek hebben wij begrepen dat er een afspraak is gemaakt dat geen referentie afgegeven zou worden over de betreffende melder in het geval dat een andere teamleider daarom zou vragen. In dit verband is het relevant om te noemen dat in een terugkoppelingsverslag dat is opgesteld naar aanleiding van een klacht van de betreffende melder, is opgenomen dat het de melder vrijstaat om te bekijken of er een andere opdracht is bij een ander team binnen UHT, en dat vanuit de huidige opdracht onvoldoende is vastgesteld of de melder op de juiste manier de opdracht kon vervullen, aangezien de overeenkomst vroegtijdig is beëindigd. Verder wordt in dat verslag aangegeven dat het aan de nieuwe opdrachtgever is of hij of zij de melder een kans wil geven. Op basis van diverse verklaringen van betrokkenen is onduidelijk of er tussen de teamleiders daadwerkelijk contact is geweest over de betreffende melder. Gezien diverse verklaringen lijkt het onwaarschijnlijk dat er over het functioneren van de betreffende melder communicatie heeft plaatsgevonden naar aanleiding waarvan de desbetreffende melder de functie niet zou hebben gekregen.
Een melder geeft aan dat diegene vanuit de leiding heeft gehoord dat het niet meer mogelijk was om ergens anders binnen UHT aan de slag te gaan. De naam van de betreffende melder was genoteerd en diegene werd in de gaten gehouden.	Met deze melder hebben wij niet gesproken, maar we hebben wel gesproken met betrokken leidinggevend over de kwestie. Daarnaast beschikken wij over eerdergenoemd terugkoppelingsverslag (opgesteld door een leidinggevende binnen UHT) naar aanleiding van een klacht die door de melder was ingediend. Zoals eerder aangegeven, is in dat verslag opgenomen dat het de melder vrijstaat om te bekijken of er een andere opdracht is bij een ander team binnen UHT, en dat vanuit de huidige opdracht onvoldoende is vastgesteld of de melder op de juiste manier de opdracht kon vervullen, aangezien de overeenkomst vroegtijdig is beëindigd. Verder wordt in dat verslag aangegeven dat het aan de nieuwe opdrachtgever is of hij of zij de melder een kans wil geven. Leidinggevend geven in aanvulling hierop aan dat zij zich niet kunnen vinden in de bewering dat de naam van de melder was genoteerd en dat diegene in de gaten werd gehouden. Ook wordt desgevraagd door leidinggevend benoemd dat er niet zoiets bestaat als een zwarte lijst. Leidinggevend herkennen zich er dan ook niet in dat het niet mogelijk zou zijn voor de melder om elders binnen UHT aan de slag te gaan.
Een melder heeft verklaard dat diegene via het uitzendbureau gesolliciteerd had op een andere functie bij UHT Utrecht. De sollicitatie werd vervolgens niet in behandeling genomen. Van het uitzendbureau kreeg diegene te horen dat UHT Utrecht in Rotterdam navraag had gedaan en dat de voormalige teamleider van de melder een heel negatieve recensie over de desbetreffende melder had gegeven.	Met de melder van dit voorbeeld hebben wij niet gesproken, waardoor we beperkte achtergrondinformatie hebben. Uit het onderzoek en gesprekken met betrokkenen komen geen aanwijzingen naar voren dat dit contact tussen UHT Utrecht en UHT Rotterdam daadwerkelijk heeft plaatsgevonden. Wel heeft het uitzendbureau vermoedelijk contact gezocht met UHT Rotterdam om te informeren of een bepaalde functie iets voor betreffende melder zou zijn. Hierop zou door UHT Rotterdam zijn aangegeven dat ze dit niet goed kunnen beoordelen.

2.3.2 Algemene bevindingen

Er worden referenties opgevraagd van medewerkers

Op basis van het onderzoek stellen wij vast dat er tussen leidinggevend onderling informatie wordt uitgewisseld over het presteren van medewerkers. Wanneer een medewerker binnen een ander onderdeel van UHT solliciteert, komt het voor dat referenties worden ingewonnen bij teamleider van de RIB-teams. Dit gebeurt ook weleens in omgekeerde richting, waarbij teamleiders van de RIB-teams contact opnemen met teamleiders van andere onderdelen om informatie in te winnen. Enkele leidinggevend verklaren dat in beide gevallen toestemming wordt gevraagd aan de kandidaat.

Het opvragen van referenties biedt inzicht in het functioneren van een medewerker en wordt gebruikt om een oordeel te vormen over de geschiktheid van medewerkers voor de functie. Het proces is daarmee niet bedoeld om medewerkers te hinderen om op een andere plek binnen UHT te werken, maar om een weloverwogen beslissing te nemen.

Het inwinnen van referenties gebeurt vaak op een informele en laagdrempelige manier, bijvoorbeeld via een telefoongesprek. Uit de gesprekken blijkt dat dit proces er weleens toe heeft geleid dat, op basis van de ingewonnen referentie, een medewerker niet geschikt werd bevonden voor een bepaalde functie.

Verskillende medewerkers krijgen juist meerdere kansen

Uit het onderzoek komt naar voren dat verschillende medewerkers meerdere kansen hebben gehad binnen de RIB-teams. Van verschillende medewerkers zijn contracten verlengd terwijl er ontevredenheid of twijfel was over hun functioneren. Daarnaast hebben we verschillende voorbeelden gehoord van medewerkers die, hoewel zij niet goed presteerden in het ene team, een kans kregen binnen een ander team.

2.4 Vastleggen en/of delen van gegevens van medewerkers over houding, gedrag en prestaties

De onderzoeksvraag die in deze paragraaf centraal staat is de volgende:

Worden gegevens van medewerkers over hun houding, gedrag en/of prestaties binnen de context van melding vastgelegd en/of gedeeld? Op welke wijze gebeurt dit en hoe vaak komt dit voor? Met wie worden gegevens gedeeld en wanneer?

2.4.1 Specifieke bevindingen

In onderstaande tabel is in de eerste kolom gespecificeerd op welke wijze volgens de melders gegevens van medewerkers over houding, gedrag en prestaties worden vastgelegd en/of gedeeld. De tweede kolom bevat onze bevindingen op basis van het onderzoek.

Melding	Bevindingen
Een melder geeft aan dat diegene in de gaten werd gehouden door enkele collega's en dat deze collega's alles waarvan zij dachten dat het niet strookte met houding, kwaliteit of gedrag, doorspeelden aan de teamleider.	Wij hebben niet gesproken met de betreffende melder, waardoor we niet hebben kunnen achterhalen over welke collega's het gaat. Wij hebben echter wel een vermoeden welke collega's het betreft. Van deze collega's weten wij dat zij mede vanuit hun rol in nauw contact stonden met de podco en/of teamleider over het presteren, de houding en het gedrag van de betreffende melder en andere medewerkers. Het delen van deze gegevens gebeurde tijdens reguliere overleggen waarin het presteren van medewerkers werd besproken, maar ook ad hoc.
Een melder benoemt dat privé-informatie, die alleen aan de teamleider was verstrekt en niet bedoeld was voor anderen, toch met collega's wordt gedeeld.	Met deze melder hebben wij niet gesproken. Wel hebben wij met een betrokkene gesproken over het delen van de desbetreffende privé-informatie. De betrokkene geeft aan dat de privé-informatie door de betreffende melder breder is gedeeld binnen het team, in ieder geval met een andere collega. Er is geen zicht op wie eventueel nog meer hiervan op de hoogte is gesteld.
Een melder heeft vernomen dat over diegene in een weekstart is gezegd dat diegene in een verbetertraject zit, ziek is en niet meer terugkomt.	De melder geeft aan zich ziek te hebben gemeld vanwege te veel werkstress. Via collega's hoorde de melder dat er over hem/haar werd gesproken in het zogenoemde mini-mt, waarbij onder andere werd gezegd dat de melder de organisatie in goed overleg zou gaan verlaten. Van verschillende betrokkenen hebben wij begrepen dat er op de werkvloer op verschillende momenten is gepraat over het presteren van de betreffende medewerker en de arbeidssituatie. Dit vond plaats in de wandelgangen en vermoedelijk ook in een 'mini-mt'-overleg. Dat is een overleg tussen teamleider, podco's en vta's⁵ Meerdere betrokkenen geven aan dat de reden voor het vertrek van de betreffende medewerker nooit duidelijk aan het team is gecommuniceerd. Daarnaast benoemen betrokkenen dat medewerkers vaak wisten wanneer een andere medewerker in een verbetertraject zat, omdat ze zagen dat deze medewerker na de kwaliteitscontrole veel gesprekken had met de teamleider.

⁵ 'Vta' staat voor 'vaktechnisch adviseur'. Elke pod heeft twee vta's. De vta's zijn onder andere verantwoordelijk voor de controle op dossiers van persoonlijk zaakbehandelaars (pzb'ers) en beoordelaars.

Melding	Bevindingen
Een melder geeft aan dat er veel wordt gesproken over medewerkers in het overleg tussen teamleiders en podco's. Wat hier besproken wordt, blijft voor de anderen geheim.	De melder licht toe dat hij/zij had vernomen dat er in de 'mini-mt'-overleggen veel over andere medewerkers werd geroddeld. Op basis van de verklaringen van diverse betrokkenen kunnen wij vaststellen dat tijdens deze overleggen werd gesproken over de individuele prestaties en het gedrag van medewerkers. Dan ging het om productie, kwaliteit, houding en gedrag, maar bijvoorbeeld ook over de kleding van collega's. Volgens een directbetrokkene had dit soms een roddelachtig karakter.
Een melder beschrijft dat het expertisecentrum Berekenen & Beschikken (B&B) Almelo alle afgekeurde berekeningen ziet. Daar wordt ook bijgehouden van wie de afgekeurde berekeningen zijn. Als je te vaak een afgekeurde berekening hebt, dan kun je het wel vergeten om in vaste dienst te komen. Dit soort gegevens worden gewoon doorverteld aan de teamleiders.	Met de betreffende melder hebben wij niet gesproken. We hebben wel met verschillende teamleiders gesproken over de kwestie. Teamleiders verklaren dat het expertisecentrum Berekenen & Beschikken (B&B) Almelo de opleiding verzorgt van nieuwe B&B-medewerkers. Het expertisecentrum controleert daarnaast de dossiers van B&B-medewerkers. Leidinggevend en verklaren uiteenlopend over wat er met de resultaten van de controle gebeurt. Wel geven meerdere teamleiders aan dat informatie over de voortgang van (nieuwe) B&B-medewerkers met hun wordt gedeeld. Deze controles vinden plaats ten behoeve van het kwaliteitsmanagement en om medewerkers hierin te trainen, zo wordt aangegeven.

2.4.2 Algemene bevindingen

Er wordt onderling gesproken over prestaties, houding en gedrag van anderen

Op basis van de gesprekken kunnen wij vaststellen dat er binnen de context van de melding gegevens van medewerkers over hun houding, gedrag en prestaties werden gedeeld. Dit gebeurde enerzijds informeel tussen collega's en teamleiders onderling, zoals tijdens een lunch. Er werd dan bijvoorbeeld gepraat over het te laat komen van mensen, het niet aanwezig zijn van mensen, hun kleding of hun relatie.

Anderzijds werden er tijdens (meer) formele gelegenheden, onder andere gedurende een 'mini-mt'-overleg, gegevens gedeeld over houding, gedrag en/of prestaties. Het ging dan bijvoorbeeld over het al dan niet halen van de normen op het gebied van kwaliteit en kwantiteit. In beide gevallen werd de informatie veelal mondeling met elkaar gedeeld. Over prestaties, houding en gedrag werd namelijk (vrijwel) niets binnen de RIB-teams in Rotterdam vastgelegd.

Geen eenduidige processen over het vastleggen van gegevens

Uit het onderzoek komt naar voren dat er geen eenduidige processen zijn rondom het vastleggen van gegevens over houding en gedrag en/of prestaties. Vaste medewerkers horen de 'gesprekscyclus Rijk' te volgen, en verslagen van personeelsgesprekken en afspraken dienen te worden gedocumenteerd in P-Direkt, het personeelsadministratiesysteem van de Rijksoverheid. Dit gebeurt echter niet (consequent).

Voor externe medewerkers geldt geen vaste cyclus. Teamleiders hebben de vrijheid om zelf invulling te geven aan deze cyclus. Hierdoor verschillen de gehanteerde processen en de vastlegging per teamleider. De ene teamleider legt de afspraken vast per mail, terwijl de andere niets vastlegt. Er is geen centrale plek of methode voor de monitoring van de prestaties van externe medewerkers.

Ook de omgang met de resultaten van kwaliteitscontroles verschilde per team. In sommige teams werd gerapporteerd aan de podco, in andere teams aan de teamleider, in weer andere teams alleen aan de medewerker zelf.

2.5 Wijze waarop kwaliteitscontroles plaatsvinden

De onderzoeksvraag die in deze paragraaf centraal staat is de volgende:

Op welke wijze vinden kwaliteitscontroles van het werk van medewerkers plaats en welke gevolgen hebben deze controles voor de medewerkers? Blijkt uit het onderzoek dat deze controles en de gevolgen voor sommige medewerkers ten opzichte van andere medewerkers disproportioneel uitpakken en zo ja, waaruit blijkt dit en hoe vaak komt dit voor?

2.5.1 Specifieke bevindingen

In de volgende tabel is in de eerste kolom gespecificeerd op welke wijze volgens de melders de kwaliteitscontroles binnen de RIB-teams werden ingezet. De tweede kolom bevat onze bevindingen op basis van het onderzoek.

Melding	Bevindingen
Verschillende melders geven aan dat de kwaliteitscontrole wordt gedaan door de vta op dossiers die door de podco worden aangereikt. De vta kiest niet zelf dossiers uit. Een slecht resultaat wordt gedeeld met de teamleider, aldus de melders.	We hebben met een van deze melders gesproken. Op basis daarvan en van de verklaringen van betrokkenen kunnen we vaststellen dat het klopt dat gedurende een bepaalde periode dossiers van nieuwe medewerkers en van medewerkers die niet goed presteerden, werden aangeleverd door podco's. Uit het onderzoek komt verder naar voren dat de resultaten van de kwaliteitscontroles gedurende deze periode werden gedeeld met de teamleider. Dit gebeurt overigens nog steeds.
Door enkele melders is aangegeven dat het werk van niet-westerse collega's vaker wordt gecontroleerd. Tijdens onderlinge gesprekken in het team bleek dat het werk van teamleden met een Nederlandse achtergrond amper tot nooit werd gecontroleerd, terwijl dat van verschillende teamleden met een niet-westerse achtergrond vaak werd gecontroleerd.	Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat in de periode waarin de melders werkzaam waren voor UHT, er extra controles werden uitgevoerd bij twee specifieke medewerkers en bij nieuwe medewerkers. De twee medewerkers hadden beiden een niet-westerse achtergrond. Uit het onderzoek is verder naar voren gekomen dat beide medewerkers extra gecontroleerd werden omdat er ontevredenheid bestond over de kwaliteit van hun werk. Dat ontevredenheid over de kwaliteit van het werk de reden is voor deze extra controles, wordt breed bevestigd. Wij hebben op basis van het onderzoek geen reden om hieraan te twijfelen. Daarmee hebben wij op basis van dit onderzoek ook geen reden om aan te nemen dat de niet-westerse achtergrond van beide medewerkers een rol heeft gespeeld bij het uitvoeren van deze extra kwaliteitscontroles. Dit neemt niet weg dat het klopt dat (een deel van) de medewerkers met een westerse achtergrond uit dit team in die periode amper tot niet werden gecontroleerd.
In een van de meldingen wordt vermeld dat wanneer een van de podco's problemen ervaart met iemand – of dit nu een medewerker of een leidinggevende is –, diegene om persoonlijke redenen in een kwaad daglicht wordt gezet bij de teamleider of andere personen. Een voorbeeld hiervan is het gebruik van kwaliteitscontroles als een middel om de competentie van deze persoon ter discussie te stellen bij de teamleider.	Het gestelde is afkomstig uit de anonieme brief⁶. Wij hebben hierover geen achtergrondinformatie ontvangen. Zoals eerder vermeld, stellen wij op basis van het onderzoek vast dat het voorkwam dat dossiers door de podco werden aangereikt aan de vta voor het uitvoeren van kwaliteitscontroles. Dossiers werden dus niet altijd random door de vta geselecteerd. Dit gebeurde onder meerdere teamleiders. Uit het onderzoek is niet naar voren gekomen dat deze dossiers werden aangereikt met het motief om mensen om persoonlijke redenen in een kwaad daglicht te stellen. Wel is uit het onderzoek naar voren gekomen dat dossiers werden aangeleverd van mensen waarbij er ontevredenheid was over hun prestaties. Tevens is uit het onderzoek naar voren gekomen dat in negatieve zin over mensen werd gesproken binnen een deel van het team in relatie tot hun prestaties en/of hun houding en gedrag. Uit het onderzoek is niet naar voren gekomen dat persoonlijke redenen daaraan ten grondslag lagen.
Meerdere melders geven aan dat ze drie dossiers moesten aanleveren en laten controleren op kwaliteit. Als deze dossiers niet goed waren, zou het contract worden ontbonden, zo geeft een van de melders aan.	Op basis van gesprekken en documentatie stellen wij vast dat in de periode van de melding (in ieder geval) twee medewerkers meerdere dossiers moesten aanleveren, die vervolgens op kwaliteit werden gecontroleerd. Van een van deze medewerkers weten wij dat daarbij is aangegeven dat het contract zou worden beëindigd als de (in dit geval twee) dossiers niet van goede kwaliteit zouden zijn. Ook stellen wij vast dat er vier weken later, ondanks de conclusie dat de dossiers (of een deel ervan) niet van goede kwaliteit waren, nieuwe afspraken zijn gemaakt voor het aanleveren van drie dossiers, waarbij de eis wordt gesteld dat alle 'keycontrols' effectief zijn en dat bovendien op deze dossiers feedback wordt gevraagd van de beoordelaars. Daarnaast wordt een evaluatieafpraak gepland voor over zes weken, waarbij wordt aangegeven dat indien niet aan de afspraken is voldaan, het contract van deze medewerker beëindigd zal worden. Ondanks de conclusie dat deze medewerker maar één dossier in plaats van drie dossiers heeft opgeleverd, onder andere vanwege een vakantie, worden er nieuwe afspraken gemaakt en een evaluatieafpraak gepland voor over vier weken. Uit het onderzoek komt kortom naar voren dat het klopt dat (in ieder geval) twee medewerkers extra dossiers moesten aanleveren en laten controleren op kwaliteit. Van een van de medewerkers weten wij met zekerheid dat daarbij is aangegeven dat wanneer de kwaliteit van deze dossiers niet goed zou zijn, het contract zou worden ontbonden. We stellen echter ook vast dat er geen directe opvolging is gegeven aan deze afspraak, toen bleek dat deze dossiers ofwel onvoldoende waren ofwel niet waren aangeleverd.
Een melder geeft aan van de vta een andere terugkoppeling te hebben gekregen op dossiers die werden gecontroleerd, dan van de teamleider.	Op basis van de informatie die ons ter beschikking stond en is verstrekt, is onmogelijk vast te stellen of dit klopt. Wat in dit verband relevant is om te noemen, is dat uit het onderzoek naar voren komt dat de vta's binnen de verschillende teams zich meer richtten op leren en ontwikkelen, terwijl (sommige) teamleiders de kwaliteitscontroles gebruikten om te controleren of de dossiers aan de gestelde normen voldeden. Hoewel werd aangegeven door de leiding dat de kwaliteitscontroles gericht waren op leren en verbeteren, werden deze wel degelijk (ook) doelbewust ingezet om de kwaliteit van het werk van medewerkers te checken en hen daarop aan te spreken en, indien van toepassing, af te rekenen.

2.5.2 Algemene bevindingen

Onderstaand wordt beschreven hoe de kwaliteitscontroles van het werk van medewerkers plaatsvinden voor zover relevant binnen de context van de melding. Dat betekent dat wordt ingezoomd op de kwaliteitscontroles van persoonlijk zaakbehandelaars (hierna: pzb'ers) en enkel op de lokale controles binnen UHT Rotterdam en niet op de locatie-overstijgende controles.

Kwaliteitscontroles

In 2023 is prestatie management ingevoerd binnen UHT. Daaronder valt ook het systeem van kwaliteitsmanagement. Daarmee is vastgelegd op welke wijze gestuurd gaat worden op kwaliteit. Kwaliteitsmanagement is bedoeld om medewerkers periodiek feedback te geven en te monitoren wat de kwaliteit is van de teams en van de locatie. Ook kunnen de uitkomsten van kwaliteitscontroles worden gebruikt in het personeelsgesprek of voortgangsgesprek als onderdeel van hoe de medewerker zich ontwikkelt, of waar er behoefte is aan verdere ontwikkeling.

De vta-‘herstel’ is verantwoordelijk voor de uitvoering van periodieke (maandelijkse) controles van dossiers van pzb'ers. Medewerkers zouden ongeveer eens per kwartaal of half jaar aan de beurt moeten zijn voor een controle. Daarbij wordt het werk gecontroleerd aan de hand van een toetsingskader. De vta is verantwoordelijk voor de individuele terugkoppeling van de uitkomsten van de controle.

Naast deze periodieke controles wordt ook het werk van nieuwe medewerkers gecontroleerd. Startende medewerkers worden pas ‘losgelaten’ op het moment dat de kwaliteit van het werk op orde is.

De praktijk in de RIB-teams in Rotterdam

Binnen de RIB-teams werden de kwaliteitscontroles op verschillende manieren uitgevoerd. De aanpak varieerde per team en per periode. In de meeste teams waren de kwaliteitscontroles vooral gericht op leren en verbeteren, waarbij medewerkers concrete feedback kregen om hun dossiers te verbeteren.

Momenteel wordt in de RIB-teams grotendeels gewerkt conform de bedoeling van het prestatie management zoals dat in 2023 is ingevoerd. De vta selecteert random dossiers van medewerkers en die worden beoordeeld op basis van een toetsingskader. De vta koppelt de resultaten terug aan de individuele medewerkers en vaak ook aan de teamleider, soms per mail, soms mondeling.

Daarnaast wordt de kwaliteit van de dossiers binnen sommige teams ook besproken in de ‘mini-mt’-overleggen. Binnen sommige teams gebeurt dat op het niveau van de medewerker, binnen andere teams op teamniveau. Dit biedt de mogelijkheid om de resultaten gezamenlijk te evalueren en om vast te stellen waar knelpunten liggen. Bij deze overleggen zijn de teamleider, podco's, de vta-‘herstel’ en de vta-‘beoordelen’ aanwezig.

De terugkoppeling stelt de medewerker in staat om te leren en stelt de teamleider in staat om met medewerkers in gesprek te gaan over de kwaliteit van hun werk. Wanneer uit de kwaliteitscontroles blijkt dat de prestaties van iemand structureel achterblijven, dan kan dit (uiteindelijk) gevolgen hebben voor een medewerker. Zo kan een verbetertraject ingezet worden en als dat tot onvoldoende verbetering leidt, kan besloten worden om een contract niet te verlengen. In het geval van een vaste medewerker ligt dit anders. Dan duurt een verbetertraject langer en/of wordt op zoek gegaan naar een andere passende functie.

Inzet van kwaliteitscontroles binnen team 2

In team 2 zijn gedurende een langere periode kwaliteitscontroles niet uitgevoerd conform de hierboven beschreven uitgangspunten van het kwaliteitsmanagement. Ten eerste werden dossiers niet conform de bedoeling van het prestatie management geselecteerd. Door deze werkwijze werden er geen random controles uitgevoerd, omdat de dossiers niet door de vta zelf geselecteerd konden worden. Het effect daarvan was dat een deel van de pzb'ers überhaupt niet gecontroleerd werd en dus ook geen feedback hierover kreeg. Ten tweede kreeg de vta opdracht om meerdere dossiers van een en dezelfde pzb'er te controleren. Dit is in strijd met het principe van leren en verbeteren, waarbij de medewerker feedback krijgt op een dossier, waarna deze verwerkt kan worden in het volgende dossier. Ten derde was het doel van deze controles daarmee puur om te controleren of een medewerker aan de kwaliteitsnorm voldoet en om daar gevolgen aan te verbinden, in plaats van te leren en te verbeteren. Ten vierde vond daarmee ook de terugkoppeling van de resultaten niet plaats op de wijze waarop dit zou moeten.

Ontoereikende communicatie over kwaliteitscontroles binnen team 2

Uit de gesprekken komt naar voren dat er met name binnen team 2 lang onduidelijkheid heeft bestaan over de kwaliteitscontroles. Dan ging het om het doel ervan, de wijze waarop deze werden uitgevoerd, hoe hierover werd teruggekoppeld en wat de consequenties daarvan waren. Uit gesprekken komt naar voren dat hierover is gesproken tijdens de weekstart, maar dat dit chaotisch verliep en meer vragen dan antwoorden opleverde.

Enerzijds werd gecommuniceerd dat de kwaliteitscontroles er waren om te leren en te verbeteren. Anderzijds werden de kwaliteitscontroles ingezet om te controleren en daar gevolgen aan te verbinden. Wanneer medewerkers hier vragen over stelden, bleef het onduidelijk en intransparant wat de mogelijke gevolgen van een 'negatieve' controle zouden zijn. Er werd dan bijvoorbeeld gevraagd: "Wat gebeurt er als mijn kwaliteitscontroles drie keer niet goed zijn?" De reactie was, volgens betrokkenen, dan geheimzinnig: "We doen er niets mee, maar het zou effect kunnen hebben op je contractverlenging."

Het gevolg hiervan was een gevoel van onveiligheid en onzekerheid onder een deel van de medewerkers van team 2. Op het moment dat je werk werd gecontroleerd, voelde dat als een voorportaal voor een afscheid in plaats van als een kans om jezelf te verbeteren. Illustratief voor deze gevoelens is een verhaal van iemand uit team 2 wiens kwaliteit random werd gecontroleerd. Deze medewerker was compleet overstuur omdat de kwaliteit niet helemaal in orde was en de medewerker dacht dat hij/zij daarom weg moest. Betrokkenen hebben vervolgens lang met deze medewerker moeten spreken om dit gevoel en deze angst weg te nemen.



HOOFDSTUK 3

Bevindingen werkklimaat

Dit hoofdstuk bevat onze bevindingen ten aanzien van het werkklimaat binnen de RIB-teams van UHT Rotterdam. Het werkklimaat beschrijven we aan de hand van zes thema's.

3.1 Inleiding

Met (voormalige) medewerkers is gesproken over het werkklimaat binnen de RIB-teams van UHT Rotterdam. Dit is gedaan aan de hand van zes thema's zoals opgenomen in onderstaande figuur. Bij elk van de thema's staat een korte toelichting. In de paragrafen 4.1 t/m 4.6 wordt bij elk van deze thema's stilgestaan.

Daarbij is een aantal zaken van belang. Ten eerste overlappen de thema's. De wijze waarop leiding wordt gegeven zegt bijvoorbeeld ook iets over de waardering die je als medewerker krijgt. We ontkomen dan ook niet aan herhaling op sommige onderdelen.

Ten tweede is van belang dat het onderzoek wordt uitgevoerd naar aanleiding van signalen en meldingen van bijna een jaar geleden. In de tussentijd is er het nodige veranderd in het werkklimaat. Het werkklimaat is daarmee op dit moment niet meer hetzelfde als een jaar of twee jaar geleden. Typerend aan UHT is dat de organisatie continu in ontwikkeling is. Dit heeft ook gevolgen voor het werkklimaat, bijvoorbeeld voor de wijze waarop leiding wordt gegeven of de manier waarop met elkaar wordt omgegaan. In onze beschrijving van het werkklimaat geven we, voor zover mogelijk en relevant, aan op welke periode deze bevindingen betrekking hebben.

Ten derde is van belang dat het onderzoek is ingesteld naar aanleiding van signalen uit een van de (toen nog) drie RIB-teams. Inmiddels is er ook een vierde RIB-team (sinds april 2024). Elk RIB-team bestaat uit ongeveer 25 medewerkers en kent zijn eigen verhaal, cultuur en onderlinge omgang. En vaak zijn dit ook nog meerdere verhalen en subculturen. Het is daarmee onmogelijk om te spreken van 'hét werkklimaat'. Sommige van onze bevindingen met betrekking tot het werkklimaat zijn RIB-teamoverstijgend, terwijl andere bevindingen (meer) betrekking hebben op één of enkele RIB-teams. Wanneer er sprake is van bevindingen die specifiek gelden voor één of enkele RIB-teams, dan geven we dat aan.



Figuur 1 Thema's van het werkklimaat

3.2 Organisatiecultuur

Met ‘cultuur’ bedoelen we de gedeelde normen en waarden die zowel medewerkers als leidinggevendenden van de organisatie beïnvloeden bij het uitvoeren van hun werk. Het betreft zichtbare gedragingen, expliciete (uitgesproken) opvattingen en impliciete (niet uitgesproken of onbewuste) opvattingen. Cultuur gaat over gedrag van een groep individuen waarvan anderen kunnen zeggen: ‘dat is typisch iets voor hen’.

Tevredenheid over de huidige cultuur

De overgrote meerderheid van de geïnterviewden geeft aan tevreden te zijn met de huidige cultuur. Ze gaan overwegend met plezier naar hun werk en ervaren een prettige werksfeer op kantoor. Een deel van de geïnterviewden zegt dat dit in de afgelopen jaren niet altijd zo is geweest. Dit geldt in het bijzonder voor medewerkers uit team 2. Het merendeel van de geïnterviewden uit dat team is van mening dat er na het vertrek van verschillende medewerkers een omslag heeft plaatsgevonden. Over het algemeen ervaren medewerkers nu meer vrijheid, vertrouwen en steun aan elkaar. Er is meer sprake van een team.

Een hoge mate van toewijding

Uit de gesprekken komt naar voren dat medewerkers over het algemeen toegewijd zijn aan het werken voor UHT. Dit werd eerder ook bevestigd in het medewerkerstevredenheidsonderzoek (mto) uit 2023, waar medewerkers relatief hoog scoorden op het thema bevlogenheid. De overgrote meerderheid van de geïnterviewden wordt mede gedreven door het helpen van gedupeerden van de toeslagenaffaire. Voor een deel is dit zelfs dé reden geweest om voor UHT te gaan werken.

Omslag naar prestatiecultuur stuit op weerstand

De druk op prestaties binnen de RIB-teams is in de afgelopen jaren toegenomen. Een aantal geïnterviewden legt uit dat de ouders en de politiek een aanzienlijke versnelling van het financieel herstel verwachtten, wat vereiste dat het tempo en de kwaliteit van het werk omhoog moesten. Hierdoor is de organisatie meer gaan sturen op productie en kwaliteit, onder andere door het invoeren van prestatimanagement.

Hoewel een groot deel van de medewerkers deze omslag naar meer prestatiegericht werken begrijpt en steunt, was er ook sprake van weerstand, met name omdat verworven vrijheden daarmee onder druk kwamen te staan. Dan gaat het bijvoorbeeld om de mate waarin je thuis kunt werken, de beperkte verantwoordingsplicht die er voorheen was en de tijd die je kon besteden aan contact met gedupeerden.

Een clash of cultures in plaats van één cultuur

Uit gesprekken komt naar voren dat binnen de RIB-teams diverse sets van normen en waarden met elkaar in botsing komen. Dan gaat het bijvoorbeeld over werkethos. Er zijn mensen die zo hard mogelijk werken en zo veel mogelijk productie draaien, terwijl anderen zich vooral richten op de afgesproken targets. Ook verschilt de mate waarin mensen samenwerking belangrijk vinden. Veel mensen richten zich vooral op hun eigen rol in het proces, terwijl anderen het juist belangrijk vinden dat naar het teamresultaat wordt gekeken. Ook variëren de opvattingen over de aansturing van mensen. Een deel van de mensen geeft aan dat veel meer op resultaat en productie gestuurd moet worden. Zij zijn dit ook gewend vanuit andere opdrachten. Anderen vinden dat er een veel te grote gerichtheid is op productie en claimen dat dit ten koste gaat van het belang van gedupeerden.

Beperkte investeringen in het werkklimaat

De meeste geïnterviewden geven aan dat het gesprek over het werkklimaat niet of nauwelijks wordt gevoerd. Sommige geïnterviewden merken op dat het geen gespreksonderwerp is. Er is geen aandacht voor vragen zoals: ‘hoe doen wij het met elkaar?’, of: ‘hoe kunnen we effectiever met elkaar samenwerken?’, of ‘hoe gaan we met elkaar om?’. Anderen voelen zich geremd om het onderwerp aan te snijden, uit angst om als ‘de zeur’ of ‘de klager’ weggezet te worden.

Een behoorlijk deel van de geïnterviewden zegt het ook wel prima te vinden zoals het nu gaat. Zij zitten niet te wachten op investeringen in het team en het werkklimaat.

Gebrek aan open communicatie en transparantie

Een aanzienlijk deel van de geïnterviewden ervaart een gebrek aan open communicatie. Dit speelde met name in het verleden en in het bijzonder binnen team 2. Daarbij wordt ten eerste specifiek gewezen op het gebrek aan communicatie over het vertrek van collega's en andere incidenten. Een voorbeeld is het plotselinge vertrek van een medewerker waarbij onduidelijk bleef waarom deze medewerker was vertrokken. Dit voedde speculaties en geruchten. Een ander voorbeeld is een ingelaste teambijeenkomst waarin het onder andere over veiligheid binnen het team ging, maar medewerkers niet de ruimte ervoeren om aan te geven dat ze zich onveilig voelden. Bijna alle geïnterviewden uit team 2 noemen ook dat een vertrokken medewerker een mail heeft gestuurd naar het team, waarin deze persoon ervaringen deelde over de samenwerking en de teamcultuur. Deze mail werd echter pas besproken toen een andere medewerker aangaf daar behoefte aan te hebben.

Hoewel deze voorbeelden specifiek betrekking hebben op team 2, merken een paar andere geïnterviewden op dat belangrijke gebeurtenissen, zoals strubbelingen in de onderlinge samenwerking, ook vaak in hun teams onbesproken blijven.

Ten tweede wordt gewezen op de onduidelijke communicatie over het doel van de kwaliteitscontroles en over de wijze waarop deze worden uitgevoerd. De communicatie daarover wekte de indruk dat de uitkomst van kwaliteitscontroles niet meespeelde bij de beoordeling van mensen, terwijl dat wel het geval was. Dit zorgde voor grote verontwaardiging en onveiligheid bij een deel van de medewerkers van team 2.

Maar ook nu klinkt er nog steeds kritiek op de communicatie – bijvoorbeeld over dit onderzoek, over prestatie management, over de procedure om tot een nieuwe teamleider te komen of over overplaatsingen naar een ander team. Hoewel het leiderschap op dat gebied steken heeft laat vallen, speelt ook mee dat een deel van de medewerkers bij voorbaat alles afkeurt wat van hogerop komt of gedaan wordt, zo wordt gesteld.

3.3 Infrastructuur

Onder infrastructuur verstaan we de structuren, mechanismen en systemen die zijn ontworpen om een veilig en ondersteunend werkklimaat te creëren. Belangrijke aspecten hiervan zijn het beleid en de regelgeving op het gebied van sociale veiligheid, zoals regelingen, klachtenprocedures, instellen van vertrouwenspersonen, en protocollen, de toegankelijkheid hiervan en training en educatie op dit gebied. Op het gebied van de infrastructuur komen we tot de volgende bevindingen.

Het ontbreekt aan een uniform gedragskader

Als we vragen naar afspraken over gedrag, dan wordt er zeer uiteenlopend geantwoord. Een deel heeft geen idee welke afspraken er zijn. Sommigen wijzen op de gedragscode van het Rijk. Anderen wijzen op werkafspraken die gemaakt zijn binnen de vier RIB-teams, die per team (gedeeltelijk) verschillen. Verder wordt uit gesprekken duidelijk dat de gedragsafspraken nog niet volledig zijn ingebed in de praktijk. Zo zijn er afspraken over aanwezigheid en werktijden, maar zijn er verschillende voorbeelden genoemd over het afwijken daarvan. Sommige medewerkers kennen de afspraken niet of zijn niet betrokken geweest bij het opstellen daarvan.

Procedures zijn wél aanwezig maar níét alom bekend en het vertrouwen is laag

Een deel van de geïnterviewden is zich niet bewust van de wijze waarop een probleem of vermoeden kan worden gemeld. Waar kun je een klacht indienen? Bij wie meld je een vermoeden van een integriteitsschending? Waar kun je naartoe als je je onheus bejegend voelt? En wat kan de vertrouwenspersoon voor je betekenen? Allemaal vragen waar een aanzienlijk deel van de medewerkers niet het antwoord op heeft.

Voor een deel van de geïnterviewden geldt ook dat ze twifelen aan de effectiviteit van de procedures. Er is angst voor repercussies, er is geen vertrouwen in een zorgvuldige afhandeling van de melding of er wordt aangegeven dat de banden tussen leidinggevend en binnen UHT zo nauw zijn dat het indienen van een klacht zinloos is en alleen maar negatieve gevolgen voor je heeft.

De wijze waarop met klachten en signalen van onveiligheid is omgegaan, wekt daarbij geen vertrouwen. We kennen een voorbeeld van een medewerker die een mail naar een leidinggevende stuurde over het gedrag van een podco, waar vervolgens niet op terug zou zijn gekomen. Er zijn voorbeelden gegeven van non-interventie na signalen over grensoverschrijdend gedrag, van meerdere leidinggevend die niet in staat waren een veilige setting te creëren, bijvoorbeeld doordat ze zelf emotioneel werden of doordat ze mensen op een voor hen ongepaste wijze openlijk aanspraken. Maar ook constateren we dat niet in alle gevallen wederhoor is gepleegd wanneer een kwestie zich voordeed. Wat verder meespeelt is het cynisme bij een deel van de medewerkers (dat waren vooral langer zittende medewerkers) over het verandervermogen van individuen en van de organisatie. Dit weerhoudt hen ervan om een situatie aan te kaarten.

Verskillende medewerkers hebben de vertrouwenspersoon en/of de coach wel weten te vinden

Uit de gesprekken blijkt dat een aantal medewerkers de weg naar de vertrouwenspersoon heeft weten te vinden. Zo was de vertrouwenspersoon bijvoorbeeld op kantoor aanwezig na het vertrek van een van de teamleiders, waardoor medewerkers die behoefte hadden om hierover te praten, bij de vertrouwenspersoon terecht konden. Ook andere medewerkers geven aan met de vertrouwenspersoon te hebben gesproken.

Daarnaast vertelt een aantal geïnterviewden dat er tot begin 2024 coaches beschikbaar waren. Medewerkers konden deze coaches benaderen voor begeleiding en ondersteuning. De coaches vormden een laagdrempelige manier om advies te vragen en problemen aan te kaarten, die zowel door teamleiders als medewerkers werd gebruikt. Deze coaches zijn momenteel niet meer beschikbaar. De reden daarvoor is ons niet bekend.

Gebrekkige communicatie over incidenten leidt tot onveiligheid

In de afgelopen jaren hebben diverse incidenten plaatsgevonden binnen de RIB-teams, in het bijzonder, maar niet uitsluitend, binnen team 2. Met 'incidenten' bedoelen wij bijvoorbeeld situaties van grensoverschrijdend gedrag, openlijke ruzies op de werkvloer, de anonieme brief ondertekend door Team [naam teamleider] en het vertrek van medewerkers met een doorlopende overeenkomst. Deze gebeurtenissen hebben forse impact op het team en de onderlinge verhoudingen.

Uit de gesprekken komt naar voren dat hier (stelselmatig) niet, beperkt of onjuist over is gecommuniceerd. Hierdoor ontstaat onzekerheid binnen het team, wordt er veel gespeculeerd en komen verhalen de wereld in die niet juist zijn.

3.4 Inclusie

Met 'inclusie' bedoelen we de manier waarop ervoor wordt gezorgd dat iedereen, ongeacht achtergrond of persoonlijke kenmerken, volwaardig kan deelnemen aan en bijdragen aan een groep of organisatie. Inclusie gaat over erbij mogen horen, jezelf kunnen zijn, het hebben van gelijke kansen, een open teamdynamiek en groepsvorming. Op het gebied van inclusie doen we de volgende bevindingen.

De RIB-teams hebben een diverse samenstelling

De RIB-teams in Rotterdam zijn zeer divers van samenstelling. Een deel van de medewerkers heeft een vaste aanstelling, een deel is werkzaam via een broker. Een deel heeft een niet-westerse achtergrond, een deel heeft een westerse achtergrond. Een deel is zeer ervaren, voor een deel is het hun eerste baan. Een deel werkt al hun hele leven voor de overheid, voor een ander deel is het een compleet nieuwe omgeving. En zo kunnen er nog een aantal andere voorbeelden genoemd worden.

Ondanks, of wellicht dankzij, deze uiteenlopende achtergronden van de medewerkers geeft het merendeel van de geïnterviewden aan momenteel het gevoel te hebben erbij te horen en zichzelf te kunnen zijn.

Er is sprake van groepsvorming binnen de RIB-teams

Vrijwel alle geïnterviewden beschrijven dat er binnen de teams sprake is van groepsvorming, waardoor er geen hecht teamgevoel aanwezig is. Deze groepjes creëren 'eilandjes' binnen UHT, waarbinnen bepaalde groepen zich isoleren van de rest. Zo kiezen groepen medewerkers ervoor om apart te lunchen, en zitten medewerkers op kantoor vaak bij hun eigen groepje.

De mate van groepsvorming verschilt per team en periode. Bijvoorbeeld in team 1 is in beperkte mate sprake van teamvorming, terwijl dit in team 2 zeer nadrukkelijk aan de orde was. De assen waarlangs groepsvorming onder andere plaatsvindt, zijn gedeelde normen en waarden, (culturele) achtergrond, contacten vanuit de privésfeer en een gezamenlijk verleden of ervaringen binnen UHT. Enkele geïnterviewden geven aan dat zij het gevoel hebben zich te moeten aansluiten bij een groep om ergens bij te horen. Hierdoor kan er een 'wij-zij-sfeer' ontstaan, bijvoorbeeld rondom voor- of tegenstanders van een nieuwe werkwijze of leidinggevende.

Uit de gesprekken blijkt daarnaast dat relatief veel medewerkers, zowel collega's als leidinggevend, elkaar privé kennen. Hierdoor vormen zij op de werkvloer vaak hechte groepjes. Dit zorgt ervoor dat medewerkers die niet tot deze groep behoren, zich minder vrij voelen om zaken aan te kaarten bij bijvoorbeeld de teamleider over een persoon uit het groepje, omdat zij zich bewust zijn van de (vriendschappelijke) relaties die buiten het werk bestaan.

Er bestaat grote verdeeldheid in team 2

Binnen team 2 speelde groepsvorming in de overtreffende trap. Door gesprekspartners wordt gewezen op een groep medewerkers die een klikje vormden omdat zij een rol hadden in de aansturing en de begeleiding van medewerkers. Daartegenover stond een groep medewerkers die van mening waren dat zichzelf of anderen op een onfaire manier werden behandeld door mensen vanuit dit klikje. Deze groep medewerkers zou dan weer (ongefundeerde) geruchten en roddels verspreiden over mensen binnen het klikje, waardoor over en weer sprake was van wantrouwen. In die tijd was er volgens geïnterviewden geen sprake van een team. Deze problematiek en dynamiek was alom bekend, maar hier werd niet onderling het gesprek over gevoerd.

Inmiddels is er geen sprake meer van verdeeldheid binnen team 2 op de wijze zoals hierboven beschreven. Dit heeft te maken met de herstructurering en de samenstelling van dit team.

Er wordt een gevoel van ongelijke behandeling ervaren

Een deel van de geïnterviewden merkt op dat niet iedereen hetzelfde wordt behandeld. Per team gelden soms verschillende regels en ook binnen een team wordt volgens hen af en toe met twee maten gemeten. Dit gaat bijvoorbeeld over verschillen in de mogelijkheden om thuis (of op afstand in het buitenland) te werken of over de tolerantie tegenover te laat komen. De een wordt daarop aangesproken, terwijl de ander structureel te laat mag komen. Andere voorbeelden zijn de verschillen in controle, toezicht en aansturing. Zoals ook in hoofdstuk 2 uitgebreid wordt beschreven, wordt de ene medewerker vaker gecontroleerd dan de andere. Verder zijn voorbeelden genoemd over verschillende tarieven die zzp'ers hanteren en het (gepercipieerde) grote gat tussen wat zzp'ers en mensen met een vast dienstverband verdienen. Enkele geïnterviewden stellen dat deze ongelijke behandeling te maken heeft met de (buitenlandse) afkomst van medewerkers. De overgrote meerderheid van de geïnterviewden geeft aan dit niet te weten, maar een deel kan zich wel voorstellen dat dit zo ervaren wordt.

3.5 Onderlinge omgang

Onder onderlinge omgang verstaan we onder andere de wijze van samenwerking, van elkaar aanspreken en van het uitspreken van zaken, en de manier waarop wordt omgegaan met elkaar en met situaties van ervaren gewenst of ongewenst gedrag. Op het gebied van onderlinge omgang doen we de volgende bevindingen.

Het merendeel van de mensen gaat op een goede manier met elkaar om

Bijna alle geïnterviewden geven aan dat zij een fijn clubje collega's om zich heen hebben verzameld waarmee ze prettig samenwerken. Dit beeld komt overeen met de resultaten van het mto uit 2023, waarin wordt benoemd dat medewerkers goed met elkaar samenwerken. Op kantoordagen heerst er doorgaans een gezellige en informele sfeer, waar collega's regelmatig een praatje maken en oprechte interesse in elkaar tonen. Dit is echter niet altijd zo geweest; in het verleden leidde de onrust, met name in team 2, tot een onaangename onderlinge omgang die werd gekenmerkt door wantrouwen (zie voor uitgebreidere informatie daarover paragraaf 3.4).

Medewerkers geven elkaar beperkt feedback op gedrag

Uit de gesprekken komt naar voren dat er onderling weinig tot geen feedback wordt gegeven op gedrag. Hoewel de medewerkers het afgelopen jaar een feedbacktraining hebben gevolgd, wordt deze volgens de geïnterviewden nog niet in de praktijk gebracht. Uit de gesprekken blijkt dat medewerkers vaak wel iets vinden van het gedrag van anderen, maar dat vervolgens niet zeggen.

Een deel van de geïnterviewden geeft aan dat de teamleiders wel af en toe feedback geven op gedrag. Voorbeelden die worden genoemd, zijn het aanspreken op te laat komen, op roddelen, of op het niet aanwezig zijn op een verplichte kantoordag. Geïnterviewden beschrijven dat een deel van deze feedback niet op het juiste moment of op de juiste manier wordt gegeven: bijvoorbeeld te laat, ten overstaan van iedereen en/of op een emotionele toon. Hierdoor komt de boodschap niet goed over bij degene aan wie de feedback gericht is. Aan de andere kant merken geïnterviewden op dat wanneer een medewerker aangesproken wordt op zijn of haar gedrag, dit vaak als een persoonlijke aanval of kritiek wordt ervaren. Een genoemd voorbeeld hiervan is de gevoeligheid rondom de vraag: 'Waarom ben je niet op kantoor, terwijl het een kantoordag is?' Zo'n soort vraag kan al snel als confronterend worden ervaren.

Men praat over elkaar in plaats van met elkaar

Het overgrote deel van de geïnterviewden geeft aan dat er binnen alle RIB-teams regelmatig sprake is van geroddel en indirecte communicatie. We hebben voorbeelden gehoord van geroddel over kleding, werkhouding, houding, gedrag, prestaties, salaris, kwaliteit van leidinggeven of wie tijdens een overleg wat heeft gezegd. Deze zaken, frustraties en/of meningen worden echter doorgaans besproken met collega's in plaats van met degene op wie het betrekking heeft.

Er zijn incidenten op het gebied van ervaren ongewenst gedrag

In de gesprekken worden verschillende vormen van ervaren ongewenst gedrag genoemd. Hoewel deze voorbeelden vooral betrekking hebben op team 2, komen ze ook voor in andere teams. Zoals eerder besproken komt roddelen binnen alle RIB-teams (veel) voor. Maar ook worden in het verlengde daarvan (onjuiste) geruchten verspreid. Daarnaast zijn er voorbeelden van (seksuele) intimidatie. Dan gaat het bijvoorbeeld om verschillende medewerkers die ongewenste avances hebben ervaren van een collega. In de gesprekken wordt ook een ander voorbeeld genoemd waarin de geïnterviewden het als ongewenst ervaren dat personen in leidinggevende posities meermaals

hun stem verhieven tegen een medewerker. Een voorbeeld van ervaren manipulatie is het (meermaals) openlijk emotioneel worden, zoals in tranen uitbarsten of zichtbaar geraakt zijn, van personen in leidinggevende posities op het moment dat deze personen worden aangesproken op hun handelen.

De rode draad bij veel van deze incidenten is dat hier niet op een adequate manier bij is ingegrepen en/of mee is omgegaan, hetzij door medewerkers, hetzij door leidinggevendenden.

Er wordt geen actie ondernomen op het gevoel van sociale onveiligheid

In de gesprekken zijn tal van voorbeelden genoemd van situaties waarin medewerkers zelf sociale onveiligheid ervaarden of waarin zij zien en/of weten dat collega's zich onveilig voelden. In de overgrote meerderheid van de gevallen is er echter niets gedaan om deze onveiligheid weg te nemen. Dit wordt vaak toegeschreven aan het feit dat bepaald gedrag als onderdeel van de cultuur wordt ervaren ('het hoort erbij', 'typisch UHT'). Daarnaast geven de geïnterviewden aan dat het lastig is om zichzelf in het moment uit te spreken tegen ervaren sociaal onveilige situaties, omdat ze vrezen dat dit nadelige gevolgen voor hen kan hebben. Hierdoor wordt de drempel om het probleem aan te pakken, ook voor anderen, verhoogd.

3.6 Waardering

Met 'waardering' bedoelen we het gevoel van erkenning, respect en dankbaarheid voor het geleverde werk. Daarnaast omvat waardering duidelijkheid over wat er van je wordt verwacht, de uitdaging om je te ontwikkelen en de stimulering van nieuwe ideeën, een gelijke beloning, kansen op promotie en mogelijkheden voor verdere ontwikkeling. Hieronder delen we onze bevindingen met betrekking tot waardering.

Er zijn heldere verwachtingen met betrekking tot productie

Binnen de RIB-teams zijn er momenteel duidelijke verwachtingen geformuleerd: elke pzb'er levert één dossier per week aan. Uit de gesprekken blijkt dat deze verwachtingen ook tijdens sollicitatiegesprekken worden gecommuniceerd en voor iedereen duidelijk zijn. Dit zorgt ervoor dat kandidaten zich al in een vroeg stadium bewust zijn van de verantwoordelijkheden die aan de functie zijn verbonden. Medewerkers geven aan dat zij, wanneer ze aan hun verantwoordelijkheden voldoen, veel vrijheid krijgen. Dit ervaren zij als zeer prettig.

Er is een beperkt onderscheid tussen vaste medewerkers en zzp'ers

Vanuit de (arbeidsjuridische) belevingswereld van P&O is er een duidelijk onderscheid tussen zzp'ers en medewerkers in vaste dienst. Dit geldt ook voor de manier van aansturing. Zzp'ers werken vanuit een opdracht en vallen niet onder de hr-cyclus zoals deze binnen het Rijk van kracht is, in tegenstelling tot medewerkers die een vast dienstverband hebben en wel onderdeel uitmaken van de hr-cyclus.

In de praktijk is het verschil in aansturing en waardering van zzp'ers en vaste medewerkers te verwaarlozen. Een deel van de leidinggevendenden weet ook niet precies wie er nu een vast contract hebben en wie er als zzp'er werkzaam zijn. Iedere medewerker wordt daarmee hetzelfde behandeld. Het onderscheid wordt pas relevant op het moment dat een medewerker niet goed presteert. Van iemand die werkzaam is als zzp'er, kan in dat geval eenvoudiger afscheid worden genomen dan van iemand met een vast dienstverband, zo wordt aangegeven.

De hr-cyclus wordt niet consequent gevolgd

Zoals eerder beschreven in 2.4.1, blijkt uit dit onderzoek dat er geen eenduidig proces wordt gevolgd rondom het voeren van persoonlijke ontwikkelgesprekken. Een groot deel van de geïnterviewden die in dienst zijn van UHT, geeft aan geen vaste gesprekken te voeren. Een minderheid van de geïnterviewden zegt wel persoonlijke ontwikkelgesprekken te voeren met hun teamleider. Ook de (verplichte) verslaglegging heeft in veel gevallen niet plaatsgevonden. Voor zzp'ers geldt dat er ook geen vaste gesprekscyclus wordt gevolgd.

De inhoud, de frequentie en de manier van vastleggen van deze gesprekken variëren afhankelijk van de teamleider en de periode. Hoe de gesprekken worden ervaren is wisselend. Sommige geïnterviewden ervaren de gesprekken als positief, omdat ze hierdoor hun prestaties kunnen bespreken. Ook besteden of besteedden sommige teamleiders echt aandacht aan de ontwikkelwensen van medewerkers, terwijl anderen daar niet bij stilstaan.

Er bestaat een kloof tussen de werkvloer en de (hogere politieke) leiding

Geïnterviewden geven aan dat zij als uitvoerders kennis hebben van wat wel en niet werkt in de praktijk. Zij ervaren dat er onvoldoende wordt gedaan met hun kennis en ervaringen en dat steeds van hogerhand (nieuwe) kaders worden meegegeven over hoe zij hun werk moeten doen. Zij ervaren weinig ruimte om mee te denken en vinden dat er weinig met hun input wordt gedaan. Bij een deel leidt dit tot frustratie, bij anderen tot cynisme en weer anderen merken op dat dit nu eenmaal hoort bij het werken in een politieke (crisis)organisatie. Daarbij is er duidelijk onderscheid zichtbaar tussen degenen die al langer werkzaam zijn voor UHT en mensen die relatief nieuw en fris binnenkomen.

3.7 Leiderschap

Onder 'leiderschap' verstaan we de stijl van leidinggeven en de mate waarin de leidinggevende ondersteunend is aan een sociaal veilig werkklimaat. Kan een medewerker bij de leidinggevende terecht? Kan een medewerker de leidinggevende aanspreken? Hieronder presenteren we onze bevindingen met betrekking tot het thema leiderschap.

Er zijn veel wisselingen van teamleider geweest, wat impact heeft op de teams

Binnen de RIB-teams hebben in de afgelopen jaren veel wisselingen van teamleider plaatsgevonden. Dit geldt in het bijzonder voor team 1 en 2. Deze wisselingen hebben verschillende effecten gehad.

Ten eerste geven geïnterviewden aan niet goed te weten waar ze aan toe waren qua aansturing. De ene teamleider stuurt vooral op relatie, de ander op proces. De ene teamleider maakt serieus werk van de werkafspraken, terwijl de andere dat niet belangrijk vindt. Verschillende teamleiders stuurden ook op een uiteenlopende manier op prestaties. Uit gesprekken komt naar voren dat een deel van de teamleiders überhaupt niet stuurde op resultaat: medewerkers kregen alle ruimte en vrijheid om hun werk te doen zonder dat naar output en kwaliteit werd gekeken. Andere teamleiders zaten er juist bovenop en hielden op detailniveau de cijfers van individuele medewerkers in de gaten. Weer andere teamleiders werkten op een gestructureerde manier, waarbij ze zich maandelijks bij laten praten door de podco's en vta's over productie en kwaliteit, waarna ze korte gesprekjes voerden met hun teamleden.

Ten tweede komt uit de gesprekken naar voren dat bij de overdracht van de ene naar de andere teamleider niet wordt doorgepakt op niet goed presterende medewerkers. Dit heeft ertoe geleid dat medewerkers die niet goed presteerden toch weer nieuwe kansen kregen, of dat een teamleider onvoldoende op de hoogte was van de voorgeschiedenis binnen een team. Uit de gesprekken komt tevens naar voren dat een deel van de teamleiders amper is ingewerkt.

Ten derde constateren wij dat teamleden regelmatig solliciteren op de vrijgekomen functie van teamleider, maar deze functie niet krijgen. Dit heeft zijn doorwerking in de opstelling en houding van deze medewerkers. In team 2 stellen verschillende geïnterviewden dat dit mogelijk een rol heeft gespeeld in de oplopende spanningen en in de uiteindelijke escalatie.

Ten vierde constateren wij dat de rolverdeling tussen teamleider, podco en vta per team uiteenliep en uiteenloopt. Dit zorgde voor onduidelijkheid binnen het team: bijvoorbeeld over de vraag bij wie je je ziek moet melden en over de mate van controle en toezicht door de podco. Inmiddels zijn deze verschillen wel afgenomen, maar ze zijn nog steeds niet verdwenen. Nog steeds zegt bijvoorbeeld de ene podco dossiers bij de vta aan te kunnen leveren voor controle, terwijl anderen zeggen dat dit niet meer de bedoeling is.

Binnen de RIB-teams wordt op uiteenlopende wijze leidinggegeven

Uit de gesprekken blijkt dat er op uiteenlopende wijze leiding wordt gegeven. Dan gaat het om het al dan niet doorlopen van de hr-cyclus, het maken van afspraken over houding en gedrag, het aanspreken van medewerkers op hun presteren en de omgang met en inzet van kwaliteitscontroles. Op basis van gesprekken wordt ook duidelijk dat hierin momenteel steeds meer één lijn wordt gehanteerd.

Daarnaast valt op dat de stijl van leidinggeven binnen de RIB-teams uiteenloopt (zoals ook hierboven besproken is). Geïnterviewden geven aan dat sommige teamleiders zich vooral richten op het soepel laten verlopen van processen, terwijl anderen zich volledig concentreren op het behalen van resultaten. Weer anderen stellen juist de mens centraal en geven prioriteit aan het welzijn en de behoeften van medewerkers.

De mate waarin medewerkers tevreden zijn over het leiderschap, loopt dan ook uiteen en is afhankelijk van de teamleider. We hebben geïnterviewden gesproken die tevreden zijn over hun teamleider: ze ervaren het contact als prettig en laagdrempelig, ze krijgen veel autonomie en er is aandacht voor persoonlijke omstandigheden. Tegelijkertijd is een groot deel van de geïnterviewden kritisch op hun teamleider en het leiderschap in brede zin, omdat ze op afstand staan en als niet zichtbaar worden ervaren.

Er is weinig visie en de sturing is ad hoc

De opdracht aan UHT, en dus aan de RIB-teams, was en is urgent. Een meerderheid van de geïnterviewden beschrijft dat er in de opstartfase geen tot weinig aandacht is besteed aan de visie van de organisatie (Waar werken we naartoe? Wanneer doen we het goed? Wat is daarvoor nodig?). Dit gebrek aan visie droeg bij aan een chaotische werkomgeving waarin sturing ad hoc was en processen en structuren continu wijzigden.

Verschillende geïnterviewden geven aan dat het wiel voortdurend opnieuw moest worden uitgevonden. Dit hield in dat medewerkers steeds weer met nieuwe werkwijzen, richtlijnen en procedures moesten werken. Vaak werden deze ervaren als 'opgelegd door het management', zonder dat er aandacht was voor de realiteit op de werkvloer.



HOOFDSTUK 4

Conclusie

Dit hoofdstuk bevat de beantwoording van de vijf onderzoeksvragen.

4.1 Beantwoording onderzoeksvraag 1: onderscheid tussen mensen

Wordt binnen de context van de melding onderscheid gemaakt tussen medewerkers binnen UHT Rotterdam? Zo ja, waaruit bestaat dit onderscheid, waar is het op gebaseerd en hoe vaak komt het voor?

Op basis van ons onderzoek concluderen wij dat er binnen UHT onderscheid wordt gemaakt tussen medewerkers in de wijze waarop medewerkers werden behandeld en aangestuurd. Binnen de context van de melding gaat het om enkele medewerkers die werkzaam waren in team 2, bij wie er extra focus lag op houding, gedrag en prestaties.

Deze extra focus uitte zich in het vaker dan bij anderen aanspreken op gedrag (bijvoorbeeld niet aanwezig zijn of te laat komen), het nauwgezet monitoren van de prestaties en het stelselmatig controleren op kwaliteit van werkzaamheden van in ieder geval twee van deze vier medewerkers. Wij stellen vast dat deze extra focus, in ieder geval in grote mate, het gevolg was van ontevredenheid over het presteren van deze medewerkers. Dan gaat het om het niet voldoen aan de normen op het gebied van kwaliteit en kwantiteit. Wat bij enkele van deze personen heeft meegespeeld bij deze extra focus, is hun houding en gedrag. Deze medewerkers hielden zich bijvoorbeeld niet aan gemaakte afspraken of kwamen regelmatig te laat.

Wij hebben op basis van het onderzoek echter geen reden om aan te nemen dat afkomst of achtergrond een rol heeft gespeeld bij deze extra focus op deze medewerkers. Wel vinden wij het om meerdere redenen verklaarbaar en begrijpelijk dat melders uit team 2 het gevoel hebben dat afkomst of achtergrond daarbij een rol heeft gespeeld.

Tot slot is het waarschijnlijk dat op een voor mensen kwetsende wijze is gepraat over de toeslagenaffaire en/of over toeslagenouders. Met name, maar niet uitsluitend, voor mensen die zelf toeslagenouder zijn, kan dit kwetsend zijn en het gevoel oproepen dat zij anders zijn en/of behandeld worden dan anderen. Feitelijk hebben we niet vast kunnen stellen dat medewerkers daadwerkelijk anders worden behandeld omdat ze toeslagenouder zijn.

4.2 Beantwoording onderzoeksvraag 2: hinderen van medewerkers om elders binnen UHT aan de slag te gaan

Worden (voormalige) medewerkers van UHT Rotterdam binnen de context van de melding gehinderd of wordt voorkomen dat zij elders binnen UHT aan de slag gaan? Zo ja, op welke wijze vindt dit plaats en hoe vaak komt dit voor?

Op basis van ons onderzoek hebben wij geen reden om aan te nemen dat (voormalige) medewerkers, waaronder de melders, worden gehinderd of dat wordt voorkomen dat zij elders binnen UHT aan de slag gaan. Bovendien hebben wij geen enkele aanwijzing gevonden voor het bestaan van zwarte lijsten of administraties waarin opgenomen zou zijn welke personen niet meer voor UHT werkzaam kunnen of mogen zijn.

Uit het onderzoek komt naar voren dat het kan voorkomen dat referenties worden opgevraagd over het functioneren van personen. Wanneer een medewerker niet goed heeft gepresteerd binnen het ene team en de teamleider van een ander team vraagt een referentie op over deze persoon, dan kan het zo zijn dat deze persoon (mede) op basis van deze referentie niet wordt aangenomen. Dit moet in onze ogen echter niet worden gekwalificeerd als 'hinderen of voorkomen', maar als een normale en algemeen geaccepteerde manier om iemands geschiktheid voor de functie te kunnen beoordelen.

4.3 Beantwoording onderzoeksvraag 3: vastleggen en delen van gegevens

Worden gegevens van medewerkers over hun houding, gedrag en/of prestaties binnen de context van melding vastgelegd en/of gedeeld? Op welke wijze gebeurt dit en hoe vaak komt dit voor? Met wie worden gegevens gedeeld en wanneer?

Op basis van dit onderzoek stellen wij vast dat er gegevens van medewerkers met betrekking tot hun houding, gedrag en prestaties worden gedeeld. Dit speelt binnen alle RIB-teams, waar veelal periodiek maar ook incidenteel tussen teamleiders, podco's en vta's wordt gesproken over het presteren van medewerkers. Deze gesprekken stellen de teamleiders in staat om te sturen op het team en de individuele leden daarvan.

Binnen de context van de melding vond dit ook plaats binnen team 2, zowel tijdens reguliere overleggen als ad hoc. Dit gebeurde vooral mondeling en had niet alleen betrekking op prestaties en functioneren, maar ook op houding en gedrag, en had soms een roddelachtig karakter. In algemene zin concluderen wij dat er binnen alle RIB-teams, maar in het bijzonder binnen team 2, zeer veel informatie over elkaar werd gedeeld. Op de werkvloer is op verschillende momenten onderling gepraat over het presteren en de arbeidssituatie van verschillende individuele personen.

Verder komt uit het onderzoek vooral naar voren dat er weinig is vastgelegd over prestaties, houding en gedrag. Dit geldt voor zowel mensen in vaste dienst als zzp'ers. Dossiervorming is niet in orde, de hr-cyclus wordt niet of minimaal doorlopen en we hebben tal van voorbeelden gehoord van medewerkers die niet presteerden zonder dat daar ook maar iets over is gedeeld, besproken of vastgelegd. Schriftelijke communicatie over prestaties, houding en gedrag vond vrijwel uitsluitend plaats wanneer de prestaties en/of het gedrag volgens de leiding zodanig waren dat er stappen genomen moesten worden. In een mail aan de medewerker werden dan de afspraken openomen over de te leveren productie en de kwaliteit daarvan.

4.4 Beantwoording onderzoeksvraag 4: kwaliteitscontroles

Op welke wijze vinden kwaliteitscontroles van het werk van medewerkers plaats en welke gevolgen hebben deze controles voor de medewerker? Blijkt uit het onderzoek dat deze controles en de gevolgen voor sommige medewerkers ten opzichte van andere medewerkers disproportioneel uitpakken en zo ja, waaruit blijkt dit en hoe vaak komt dit voor?

De vraag hoe kwaliteitscontroles werden uitgevoerd, beantwoorden we voor zover dit relevant is met het oog op de meldingen. Vanuit dat perspectief concluderen wij dat controles gedurende langere tijd niet zijn uitgevoerd conform de uitgangspunten van het prestatie management zoals dat geldt binnen UHT. Dit leidde binnen team 2 tot onduidelijkheid en een gevoel van onveiligheid. Dit werd veroorzaakt door de wijze waarop dossiers werden geselecteerd voor controle, doordat vta's werd verzocht meerdere dossiers van één medewerker te controleren, doordat de terugkoppeling niet op de juiste wijze gebeurde, doordat bepaalde collega's überhaupt niet werden gecontroleerd en doordat het doel van de controles niet was om te leren en ontwikkelen maar om te controleren en af te rekenen.

Bovendien was de communicatie daarover onvoldoende, waardoor medewerkers verkeerde verwachtingen hadden van de kwaliteitscontroles. Daarmee komen we tot de conclusies dat de controleprocessen niet goed werden doorlopen en dat controles werden ingezet voor een ander doel dan waarvoor ze bedoeld waren. Door de wijze van uitvoering en de ontoereikende communicatie over het doel en de inzet van kwaliteitscontroles ontstond er onduidelijkheid en onveiligheid in het team. Diverse mensen kregen angst voor deze controles in plaats van dat het gezien werd als een manier om te leren en ontwikkelen.

Wij concluderen dat controles gedurende een bepaalde periode in team 2 voor een ander doel werden ingezet dan de bedoeling was. Het gevolg daarvan was dat sommige medewerkers vaker werden gecontroleerd dan andere en dat deze controles niet gericht waren op het leren en verbeteren maar op controleren en afrekenen. Resultaten van de kwaliteitscontroles werden een stok om mee te slaan. Wat betreft de gevolgen van de kwaliteitscontroles concluderen wij dat deze in twee gevallen hebben bijgedragen aan het opzeggen van de overeenkomst.

De redenen daarvoor waren echter niet zozeer de uitkomsten van de kwaliteitscontroles maar de algehele ontevredenheid over het functioneren van de desbetreffende medewerkers. Uit het onderzoek blijkt daarmee niet dat de gevolgen van deze kwaliteitscontroles voor deze (of andere) medewerkers disproportioneel uitpakten ten opzichte van andere medewerkers. Wel dat zij vaker aan kwaliteitscontroles werden onderworpen dan anderen, omdat er ontevredenheid was over hun functioneren, terwijl de kwaliteitscontroles daar niet voor bedoeld waren.

4.5 Onderzoeksvraag 5: het werkklimaat

Komen uit het onderzoek nog andere zaken naar voren die van invloed (kunnen) zijn op het werkklimaat binnen UHT Rotterdam? Wat zijn deze zaken en hoe vaak komen ze voor?

We concluderen dat het merendeel van de medewerkers momenteel tevreden is over het werkklimaat. Ze gaan met plezier naar het werk en tonen een hoge mate van toewijding aan het werk dat ze uitvoeren. Er zijn heldere verwachtingen met betrekking tot productie en kwaliteit en over het algemeen gaan medewerkers goed met elkaar om. Op basis van dit onderzoek kunnen we vaststellen dat de huidige situatie wezenlijk anders is dan die van een jaar geleden, met name in team 2, waar veel veranderingen hebben plaatsgevonden. Deze veranderingen hebben geleid tot een positievere dynamiek en een verbeterd ervaren werkklimaat binnen dat team.

Dit neemt niet weg dat uit het onderzoek ook allerlei zaken naar voren zijn gekomen die invloed hebben op het werkklimaat binnen de RIB-teams in Rotterdam. Deze zaken staan zeer uitgebreid beschreven in hoofdstuk 3 van dit rapport. Daarbij is het van belang te beseffen dat er niet zoiets is als één werkklimaat. Dit varieert per team en zelfs binnen de teams lopen de ervaringen uiteen.

UHT als crisisorganisatie

UHT is een jonge en tijdelijke organisatie, ontstaan uit een crisis. De complexiteit en omvang van de opgave waar UHT voor staat in combinatie met aanhoudende aandacht en ontwikkelingen binnen de maatschappij, politiek en pers voor de afhandeling van de toeslagenaffaire, zorgen voor een continue druk op de organisatie. Het effect daarvan is dat er doorlopend wijzigingen hebben plaatsgevonden en nog steeds plaatsvinden in de organisatiestructuur, de werkprocessen, de leiding, de teams en de mensen die het werk doen. Binnen deze

vluchtige en tijdelijke omgeving en context is er beperkt ruimte en aandacht geweest om doelbewust in te zetten op versterking van het werkklimaat. Het is voor medewerkers dus behoorlijk laveren geweest in deze context. Hoewel de organisatorische normen en waarden steeds duidelijker worden, verschilt het nog steeds per team wat je van elkaar mag verwachten in de omgang, in de samenwerking en qua houding.

Omslag naar prestatiecultuur

De omslag naar een prestatiecultuur heeft bijgedragen aan het ervaren werkklimaat. Binnen UHT is er in de afgelopen jaren steeds meer nadruk komen te liggen op productie en kwaliteit. Dit heeft de nodige spanningen met zich meegebracht, zowel in de manier van aansturen als in de wijze van samenwerken. Bij deze gerichtheid op productie en kwaliteit is het investeren in teamgevoel, verbinding en samenwerking achtergebleven. Dat is immers niet hetgeen waarop teams en leidinggevendenden worden afgerekend.

Infrastructuur is niet bevorderlijk voor een veilig werkklimaat

Ons valt op dat de formele procedures binnen UHT op orde zijn, maar dat relatief veel medewerkers niet geneigd zijn daar gebruik van te maken. Dit wordt onder andere ingegeven door angst, een gebrek aan vertrouwen, en onverschilligheid. De wijze waarop met verschillende incidenten is omgegaan, is daar debet aan.

Zeer divers maar ook groepsvorming

De RIB-teams in Rotterdam zijn zeer divers van samenstelling. Tegelijkertijd constateren wij dat er sprake is van groepsvorming binnen de verschillende teams. Deze groepjes vormen zich door gedeelde normen en waarden, een gedeelde (culturele) achtergrond, gedeelde ervaringen binnen UHT of contacten vanuit de privésfeer. Dit leidt op sommige plekken tot verdeeldheid binnen de teams en het versterkt wij-zij-gevoelens, waardoor samenwerking en eenheid binnen de RIB-teams worden bemoeilijkt.

Geen aanspreekcultuur

Het merendeel van de mensen gaat op een goede manier met elkaar om. Maar als er wel iets speelt, vinden medewerkers (inclusief leidinggevendenden) het lastig om elkaar op de juiste toon, op het juiste moment en met de juiste woorden aan te spreken op gedrag en prestaties. Het gevolg daarvan is dat er meer over elkaar dan met elkaar wordt gepraat. En als het gesprek wel wordt aangegaan, is het vaak te laat en daardoor te emotioneel. Gedragsincidenten blijven daardoor onbesproken en er wordt veel geroddeld.

Wisselend leiderschap

De omloopsnelheid van teamleiders is hoog. Dit komt de continuïteit, voorspelbaarheid en rust binnen de teams niet ten goede. Bovendien lopen de kwaliteit en stijl van de leidinggevers sterk uiteen. De een richt zich veel meer op de mensen en het team, terwijl de ander zich richt op het proces en de resultaten. Bovendien kan de rolverdeling per team verschillen, wordt op uiteenlopende wijze invulling gegeven aan de hr-cyclus en sturen teamleiders uiteenlopend op productie en kwaliteit. Deze verschillen zijn minder groot dan in het verleden maar nog steeds aanwezig.



HOOFDSTUK 5

Aanbevelingen

In dit hoofdstuk doen we aanbevelingen. Deze zijn erop gericht om het werkklimaat binnen UHT Rotterdam te verbeteren.

Ons is gevraagd welke concrete aanbevelingen er zijn binnen de context van de melding en op basis van de uitkomsten van het onderzoek om het werkklimaat binnen UHT Rotterdam te verbeteren. Bovendien is ons gevraagd op welke wijze lerend effect kan plaatsvinden.

In dit hoofdstuk geven we onze aanbevelingen, waarbij we onderscheid maken tussen aanbevelingen gericht op de omgang met (de uitkomsten van) het onderzoek enerzijds en aanbevelingen gericht op verbetering van het werkklimaat anderzijds.

Omgang met (uitkomsten van) het onderzoek

Transparante communicatie

Vanuit de constatering dat onduidelijke en/of intransparante communicatie heeft geleid tot gespeculeer en onveiligheid op de werkvloer, bevelen wij aan om zo transparant mogelijk te communiceren over de uitkomsten van het onderzoek en de opvolging die daaraan wordt gegeven, uiteraard met respect voor de privacy van individuele personen. Een zo transparant mogelijke communicatie is een belangrijke eerste stap in verbetering van het werkklimaat.

Maatwerk in aandacht, verwerking en afsluiting

We constateren dat (voormalige) medewerkers van de RIB-teams het onderzoek verschillend beleven. Voor een deel van hen betekent het onderzoek dat emoties worden opgeroepen en herbeleefd. Voor een ander deel is het een afgesloten periode. Zij willen vooral verder, en niet te veel meer achteromkijken. En voor weer een ander deel is het werkklimaat überhaupt geen issue (geweest). Deze groepen hebben allemaal iets anders nodig.

Houd als UHT, als locatie Rotterdam en als teamleiders van de RIB-teams rekening met deze verschillende behoefte en sluit aan bij wat nodig is om een en ander te kunnen verwerken en af te sluiten. In het ene team zal de blik sneller naar voren kunnen dan in het andere team, waar eerst een dialoog gevoerd moet worden over de uitkomsten van het onderzoek.

Vanuit de constatering dat het zwaartepunt van de melding zich bevond in team 2, is het van belang om speciale aandacht aan dit team te besteden. Hoewel een deel van het team de blik vooruit heeft gericht, is er ook nog sprake van oud zeer en emoties. Er moet binnen het team ruimte zijn om dit op een veilige manier bespreekbaar te maken voordat de blik op de toekomst wordt gericht.

Zichtbaarheid en een luisterend oor vanuit het leiderschap

Tot slot bevelen wij 'de leiding' aan om vooral zichtbaar en aanwezig te zijn en een luisterend oor te bieden. Het is hierbij van belang dat het leiderschap zichzelf zo min mogelijk probeert te verdedigen en te verantwoorden, maar luistert naar emoties die er zijn, daar ruimte voor biedt en samen bespreekt hoe de blik op de toekomst kan worden gericht en wat ieders verantwoordelijkheid daarin is.

Aanbevelingen ter verbetering van het werkklimaat

Onderstaand geven we onze aanbevelingen ter verbetering van het werkklimaat. Daarbij houden we rekening met het feit dat UHT een tijdelijke organisatie is die op enig moment ook weer in een fase van afbouw terechtkomt.

Waar volgens ons op de korte termijn de meeste winst te behalen valt in verbetering van het werkklimaat, is in het scheppen van duidelijkheid, een transparante communicatie richting medewerkers, het inzetten op een eenduidige werkwijze en aansturing van de RIB-teams en het investeren in de verbindende kwaliteiten van leidinggevend.

Daarbij hechten we er ook aan om te vermelden dat binnen bepaalde teams deze zaken (deels) goed op orde zijn. Het gaat er dan vooral om de werkwijze binnen de verschillende teams langs de meetlat van onze aanbevelingen te leggen.

Zorg voor duidelijkheid en eenduidigheid

Vanuit de constatering dat onveiligheid binnen RIB-teams veelal is ontstaan vanuit onduidelijkheid en een gebrek aan eenduidigheid in werkwijzen, adviseren wij eenduidigheid in de werkwijze en in de aansturing van de teams.

Dan gaat het om eenduidigheid over:

- wat er van medewerkers verwacht wordt
- wanneer je het als medewerker en als team goed doet
- hoe de functie van podco zich verhoudt tot die van teamleider
- de wijze waarop kwaliteit wordt gemonitord, wie daarin welke rol heeft en hoe daarover onderling binnen het team het gesprek wordt gevoerd
- op welke momenten periodieke personeels- of voortgangsgesprekken worden gevoerd tussen teamleider en medewerker, wat de status daarvan is en hoe dat wordt gedocumenteerd
- de werkafspraken binnen de teams
- het verschil in rechten en plichten tussen een zzp'er en een medewerker met een dienstverband.

Het overleg van afdelingshoofd en teamleiders is ervoor om deze eenduidigheid in werkwijze te borgen. Teamleiders dienen deze werkwijze helder te communiceren richting hun team en ervoor te zorgen dat nieuwe medewerkers daarvan direct op de hoogte worden gebracht.

Schep (nogmaals) duidelijkheid over het proces van kwaliteitscontroles

Bij het creëren van duidelijkheid hoort ook dat het proces van kwaliteitscontroles wordt (her)bevestigd. Daarmee bedoelen we niet de wijze waarop de vta de controle uitvoert, maar het totale proces, van de selectie van het dossier tot de terugkoppeling daarover. Vanuit de constatering dat er nog steeds geen eenduidige werkwijze is op dit gebied, adviseren wij om dit proces binnen alle teams volledig gelijk te trekken. Dan gaat het in ieder geval om het gelijktrekken van en duidelijkheid bieden over:

- het doel waarvoor kwaliteitscontroles plaatsvinden
- wie er gecontroleerd worden en op welk moment
- wie verantwoordelijk is voor de selectie van dossiers voor de kwaliteitscontrole
- hoe en door wie de resultaten van kwaliteitscontroles worden teruggekoppeld
- met wie de resultaten van de kwaliteitscontrole (verder) worden gedeeld
- welke eventuele consequenties er verbonden zijn aan het niet voldoen aan kwaliteitscriteria
- wat binnen dit proces exact de verantwoordelijkheden zijn van teamleider, podco en vta.

Stuur niet alleen op productie en kwaliteit maar ook op verbinding

Vanuit de constatering dat er sprake is van groepsvorming en individualisme, doen we de aanbeveling om niet alleen te sturen op productie en kwaliteit, maar ook op verbinding. Dit komt uiteindelijk ook de productie en kwaliteit ten goede. Dit begint met het aanstellen van teamleiders en podco's met verbindende kwaliteiten. Dit heeft een direct effect op de sfeer en het klimaat binnen het team.

Daarnaast draait het om simpele dingen als het organiseren van gezamenlijke lunches op kantoordagen, het organiseren van activiteiten om elkaar beter te leren kennen, het vieren van successen maar ook het delen van baalmomenten en het zich kwetsbaar durven opstellen als teamleider.

Breng de hr-cyclus en voortgangsgesprekken op orde

Vanuit de constatering dat de gesprekscyclus Rijk niet goed en consequent wordt gevolgd, adviseren wij om dit op orde te brengen. Vanuit goed werkgeverschap is dit simpelweg een verplichting. Daarnaast draagt goed functionerend hr-beleid bij aan een sociaal veilig werkklimaat.

Voer daarnaast als teamleider periodiek gesprekken met zzp'ers. Voor zzp'ers geldt niet de gesprekscyclus Rijk, maar voor een goede opdrachtgever is het niet meer dan normaal om periodiek de uitvoering van de opdracht te bespreken, evenals wensen en ambities van de opdrachtnemer.

Ondersteun leidinggevend

Wij constateren dat de kwaliteit van leidinggevend wisselend is. Vanuit de constatering dat leidinggevend op verschillende momenten tekort zijn geschoten in het bespreekbaar maken van situaties van sociale onveiligheid, adviseren wij om ze daarop te ondersteunen. In essentie gaat het erom dat leidinggevend leren en geholpen worden bij het voeren van een gesprek over gedrag, en weten wat de opties zijn als de veiligheid in het gedrang raakt. Ga er niet van uit dat elke leidinggevende dat in zijn of haar pakket heeft, maar zorg voor ondersteuning.

Ontwikkel een visie voor de afbouw van UHT

In de gesprekken is vaak het woord ‘afbouw’ gevallen zonder dat nu duidelijk werd wat daar precies mee bedoeld wordt of hoe dat tijdspad eruit ziet. Vanuit de constatering dat er bij medewerkers behoefte is aan duidelijkheid en vastigheid, adviseren wij om een visie te ontwikkelen voor de toekomst van UHT, rekening houdend met alle onzekerheden die daaraan vastkleven.

Deel deze visie met de organisatie en vertaal deze naar gevolgen voor de medewerkers van UHT, zowel voor mensen in dienst als voor zzp'ers, mede in relatie tot de strengere handhaving op schijnzelfstandigheid per 1 januari 2025.

Het moet voor de medewerkers zo transparant mogelijk zijn hoe de toekomst van UHT eruitziet en wat dit voor hen kan betekenen. Vervolgens is het aan de leiding van UHT, waaronder de teamleiders van de RIB-teams, om daar op een consistente en menselijke manier over te communiceren en uitvoering aan te geven. Benut als teamleiders de hr-cyclus en voortgangsgesprekken om over deze toekomst in gesprek te gaan.



‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG’

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al ruim 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

www.berenschot.nl