

Risicofactoren Intern Ongewenst Gedrag (IOG) in gemeenten

In de publicatie 'Aan de slag met de inventarisatie van risicofactoren voor intern ongewenst gedrag' zoals gepubliceerd door de Nederlandse Arbeidsinspectie, wordt een 6-tal risicofactoren voor het ontstaan van intern ongewenst gedrag beschreven. Uiteraard kunnen al deze risicofactoren aan de orde zijn in een gemeente.

Rekening houdend met de specifieke organisatorische context (politieke dynamiek, grote diversiteit aan functies, krapte op de arbeidsmarkt, hoge werkdruk, een sterke overlegcultuur, hybride werken), is het te verwachten dat met name de onderstaande risicofactoren relatief vaak aan de orde zijn.

1. Leiderschap/leiderschapsstijl
2. Normen en regels (formele vs informele cultuur)
3. Organisatie van het werk (werkdruk, politieke dynamiek, rolonduidelijkheid)
4. Digitale communicatie (in hybride werkvormen)

Elementen van deze risicofactoren kunnen zijn:

1. Leiderschap / leiderschapsstijl

- Vermijden van aanspreekgedrag.
- Wegkijken bij incidenten.
- Informele machtsstructuren.
- Onvoldoende normstelling en inconsistent gedrag.
- Invloed van politieke druk en wisselende prioriteiten.

2. Normen en regels

- Formele regels worden informeel anders toegepast.
- Gebrek aan consequente normhandhaving.
- Grijs gebied in gedrag blijven onbesproken.
- Indirecte communicatie en coalitievorming.

3. Organisatie van het werk

- Hoge en wisselende werkdruk.
- Onduidelijke rol- en taakverdeling.
- Piekbelasting o.a. door politieke dynamiek.
- Veel multidisciplinaire samenwerking met diverse spanningsvelden.
- Hybride werken waardoor er minder zicht is op signalen van intern ongewenst gedrag.

4. Digitale communicatie (in hybride werkvormen)

- Digitale miscommunicatie en escalatie.
- Grensoverschrijdende chatberichten.
- Uitsluiting in hybride communicatie.

Gemeenten moeten de risicofactoren systematisch inventariseren binnen de RI&E IOG.

Het doel van de inventarisatie is om zichtbaar te maken welke factoren in de organisatie bijdragen aan het ontstaan of versterken van intern ongewenst gedrag.

Hiertoe kan een combinatie van onderzoeksmethoden worden gehanteerd:

1. vragenlijsten
2. verdiepende interviews
3. documentanalyse
4. observaties

1. Inventariseren via vragenlijsten

Ook al is de verwachting dat een aantal risicofactoren meer aan de orde is dan andere binnen gemeenten, worden in een vragenlijst alle risicofactoren geïnventariseerd.

Een uit te zetten vragenlijst moet minimaal onderwerpen bevatten over:

1. Leiderschap / leiderschapsstijl
 - Normen stellen, begrenzen, aanspreken
 - Veiligheid om zaken te bespreken
 - Ongewenst gedrag door leidinggevenden
2. Organisatie van het werk
 - Werkdruk
 - (On)duidelijke taken en rollen
 - Samenwerking tussen afdelingen
 - Conflicten in projecten of in samenwerking met afdelingen of ketenpartners
3. Fysieke werkomgeving
 - Open/besloten ruimtes
 - Privacy
 - Veiligheid van werkplekken en gespreksruimtes
4. Normen en regels (formele en informele)
 - Duidelijkheid van gedragsregels
 - Consequentie in handhaving
 - Cultuur van aanspreken / wegstijgen
5. Samenstelling van het personeel
 - Inclusie, isolatie, eilandjesvorming
 - Uitsluiting van nieuwkomers, inhuur, jongeren
 - Diversiteit en machtsverhoudingen
6. Digitale communicatie
 - Onveilige toon via mail of chat
 - Digitale uitsluiting
 - Escalatie in online vergaderingen

Doel van de vragenlijstmeting:

- Objectieve eerste signalen verzamelen.
- Risicogebieden en risicogroepen identificeren.

2. Inventariseren via verdiepende gesprekken

Vragenlijsten geven de richting aan, maar verdiepende gesprekken zijn nodig voor verdere concretisering en prioritering.

Middels de onderstaande vragen kunnen de risicofactoren in verdiepende gesprekken verder worden verkend:

1. Leiderschap/leiderschapsstijl
 - Worden gedragsnormen duidelijk uitgesproken en wordt hiernaar gehandeld?
 - Wordt grensoverschrijdend gedrag besproken?
 - Worden medewerkers beschermd door leidinggevenden?
2. Organisatie van het werk
 - Welke situaties in het werk leiden tot spanning of ongewenst gedrag?
 - Zijn processen, taken en rollen helder?
3. Cultuur, normen en regels
 - Wat is de échte norm in het team?
 - Wat wordt gedoogd?
 - Zijn meldingen veilig en zinvol?
4. Interacties en patronen
 - Wie heeft informele macht en waar leidt dat toe?
 - Welke subgroepen ontstaan en welke gevolgen heeft dat?
 - Welke digitale patronen (chats, humor, uitsluiting) spelen?

Doel van deze gesprekken:

- Verborgen patronen zichtbaar maken.
- Inzicht krijgen in context, machtsverhoudingen en cultuur.
- Onderscheid maken tussen incidenten en structurele risico's.

3. Inventariseren via documentanalyse

Een derde vorm van inventariseren is het analyseren van bestaande informatie die gerelateerd is aan intern ongewenst gedrag. Het gaat dan over:

- Jaarverslag vertrouwenspersoon (geanonimiseerd).
- Registraties van meldingen en klachten (aard, locatie, trend).
- Geanonimiseerde informatie van bedrijfsarts/arbodienst (verzuimoorzaken PSA).
- HR-gegevens: verloop, conflictbemiddeling en mediation, signalen uit exit-gesprekken.
- Eerdere RI&E's, MTO's.
- Evaluaties van eerdere maatregelen

Doel van de documentanalyse:

- Structurele of repeterende patronen in beeld krijgen.
- Teams waar risico's zich opstapelen signaleren.
- Inzicht in beleidselementen of werkwijze die het risico op intern ongewenst gedrag vergroten.
- Tekortkomingen in meldprocedures of opvolging opsporen.

4. Integrale beoordeling per risicofactor

Op basis van de beschreven stappen kan de gemeente, per risicofactor, aantonen:

- Welke signalen zijn gevonden;
- Hoe groot het risico is (laag/middel/hoog);
- Welke teams of functies met een risicofactor te maken hebben;
- Wat de maatregelen moeten zijn die ervoor zorgen dat het probleem (zoveel als mogelijk) bij de bron wordt aangepakt.
- Deze informatie dient te worden opgenomen in het plan van aanpak van de RI&E.