

SOCIALE VEILIGHEID BIJ HET MINISTERIE VAN INFRASTRUCTUUR EN WATERSTAAT

ONDERZOEKRAPPORT
Januari 2025



INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	4
2. RESPONS	5
3. CULTUUR EN BELEID	6
Sociale veiligheidscultuur	6
Ervaren beleid sociale veiligheid	6
Voorlichting over gewenst en ongewenst gedrag	7
Bekendheid en vertrouwen in steunpunten	8
Verandering van werkgever door omgangsvormen	8
Integriteit	9
Suggesties van werknemers voor het beleid sociale veiligheid	10
4. GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG	11
Wat verstaan we onder grensoverschrijdend gedrag?	11
Eigen ervaring met grensoverschrijdend gedrag	11
Getuigen van grensoverschrijdend gedrag	17
Beschuldigd van grensoverschrijdend gedrag	18
5. PERSONEELSGESPREKKEN	19
6. TOT SLOT	20
7. SAMENVATTING	21
8. AANBEVELINGEN	22
BIJLAGE 1: SUGGESTIES VAN WERKNEMERS VOOR BELEID	25
BIJLAGE 2 ERVARINGEN VAN ONDERSTEUNING	26
BIJLAGE 3 SLOTOPMERKINGEN	27

CONCLUSIE

De werkvloer is onvoldoende veilig binnen van het Ministerie van I&W. Het zorgen voor een veilige werkomgeving is de wettelijke verantwoordelijkheid van het bestuur. Te veel werknemers bij I&W hebben te maken met pesten, intimidatie, discriminatie en andere vormen van ongewenst gedrag. Bijna een kwart van de werknemers overweegt van werkgever te veranderen door de omgangsnormen.

LEIDINGGEVENDEN: VAKER DADER DAN OPLOSSER

Cruciaal is de rol van leidinggevenden/directieleden, die zouden een veilig werkklimaat moeten bieden, maar blijken in 54% van de gevallen juist de veroorzaker van het grensoverschrijdend gedrag. In plaats van rolmodel te zijn geven leidinggevenden/directieleden vaak juist niet het goede voorbeeld. Veel werknemers geven ook aan leiderschap en daadkracht te missen: ze pakken daders onvoldoende aan.

GROTE GEVOLGEN VOOR WERKNEMER

De gevolgen zijn zeer groot, een grote meerderheid (95%) die te maken heeft met grensoverschrijdend gedrag ervaart negatieve gevolgen: vooral stress, minder veilig voelen en minder goed functioneren. Ook blijkt het een belangrijke bron van ziekmelding te zijn, wat kan leiden tot langdurige uitval (burn-out). Vooral mensen die er vaak mee te maken hebben gehad ervaren meer ernstige gevolgen. De percentages die zich hierdoor ziekmelden, langdurige psychische schade ervaren en nadenken over zelfmoord zijn hoger.

GOED WERKGEVERSCHAP ONTBREEKT

Je zou zeggen dat het loont om te investeren in een veilige werkvloer. Dat zien we onvoldoende terug. Slechts 44% geeft aan dat er voorlichting over wordt gegeven. 30% van de werkenden geeft aan dat het management niet het goede voorbeeld geeft en volgens bijna 40% van de respondenten wordt er niet goed opgetreden tegen ongewenst gedrag. Van de mensen die grensoverschrijdend gedrag hebben meegemaakt geeft 64% aan zich niet gesteund te voelen door de organisatie. Ook zien we dat werknemers het zwijgen opgelegd krijgen van hun manager. Dat zorgt voor een doofpotcultuur en leidt tot extra schadelijke gevolgen voor de werkenden.

OPTREDEN IS VEREIST

Er moet een plan gemaakt worden om de sociale onveiligheid structureel aan te pakken. FNV wil hier een actieve rol in spelen. We doen hiervoor 10 concrete aanbevelingen.

1. INLEIDING

FNV krijgt geregeld geluiden over een onveilige werksituaties bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (I&W). In oktober 2024 publiceerden 2 anonieme medewerkers van Rijkswaterstaat een boek over grensoverschrijdend gedrag en is er een brandbrief door Rijksambtenaren gestuurd naar de staatssecretaris naar aanleiding van diens publiekelijke uitspraken. Genoeg aanleiding voor de FNV om zelf onderzoek te doen, zoals ook al eerder gedaan in bij de ministeries van VWS en Justitie en Veiligheid. De enquête is verspreid via nieuwsbrieven aan leden en er zijn flyers verspreid met QR codes. Mensen konden ook aangeven of ze de resultaten willen ontvangen.

Met het onderzoek wordt ingegaan op de beleving van sociale veiligheid en het gevoerde beleid hierover. Ook is gevraagd welke beleidswensen men heeft en is er gevraagd of het een onderwerp is waardoor men de organisatie of de sector zou willen verlaten. M.b.t. integriteit is o.a. gevraagd of men in gewetensnood komt. De eigen ervaringen zijn uitgevraagd, wie dat veroorzaakte, welke gevolgen het had en of men zich gesteund voelt. Daarnaast is gevraagd of men getuige is geweest van grensoverschrijdend gedrag. Nieuw is dat ook gevraagd wordt naar het beschuldigd worden van grensoverschrijdend gedrag. Ook is gevraagd naar de bekendheid en toegankelijkheid van meldinstanties/ steunpunten binnen I&W. Tenslotte is gevraagd naar de ervaring van het personeelsgesprek.

2. RESPONS

Dit onderzoek is uitgezet op 31 oktober 2024. Het onderzoek is gesloten op 6 januari 2025.

- 167 mensen hebben het onderzoek deels ingevuld, 935 helemaal
- 39% van de respondenten is FNV lid, 51% is geen vakbonds lid (6% is lid van een andere bond, 4% wil het niet zeggen)
- 41% van de respondenten is vrouw, 58% man, 1% anders
- 32% van de respondenten is jonger dan 45 jaar, 68% ouder
- 94% van de respondenten heeft een vast contract, 5% een tijdelijk contract, 1% heeft een andere contractvorm

In onderstaande tabel is te zien hoeveel deelnemers er aan het onderzoek hebben deelgenomen van onderdelen waar minimaal 25 mensen het onderzoek hebben ingevuld. Alleen de totale resultaten, en van de onderdelen zullen bij sommige thema's apart verwerkt worden. Ook maken we bij een vraag onderscheid tussen mannen en vrouwen.

Onderdeel	Afkorting	Deelnemers
Rijkswaterstaat	RWS	710
Kerndepartement	KDP	205
Inspectie Leefomgeving en Transport	ILT	113
Overig		74
Totaal		1102

3. CULTUUR EN BELEID

SOCIALE VEILIGHEIDSCULTUUR

Hoe beleven werknemers op de werkvloer de cultuur? Voelen ze zich veilig? Durven ze te zeggen wat ze vinden? Dit is uitgevraagd in de 4 vragen in figuur 1. Boven in de grafiek het gemiddelde van de scores op deze 4 vragen (totaalscore).

De verschillen tussen de verschillende onderdelen van I&W zijn te klein om apart te rapporteren.

27% durft er niets van te zeggen als een collega of leidinggevende iets ongewenst doet of zegt

27% durft geen afwijkende mening te uiten

18% voelt zich niet respectvol behandeld

20% voelt zich sociaal onveilig

Ervaren werkklimaat



Figuur 1 Grafiek ervaren werkklimaat

ERVAREN BELEID SOCIALE VEILIGHEID

Hoe beoordelen werknemers het sociale veiligheidsbeleid? Worden mensen gelijk behandeld? Wordt er opgetreden tegen ongewenst gedrag? Geven managers het goede voorbeeld? Staan gedragsvormen op de agenda? Dat hebben we uitgevraagd in 8 vragen, boven in de grafiek staat het gemiddelde over de onderste 8 vragen (totaalscore).

De verschillen tussen de verschillende onderdelen van I&W zijn te klein om apart te rapporteren.

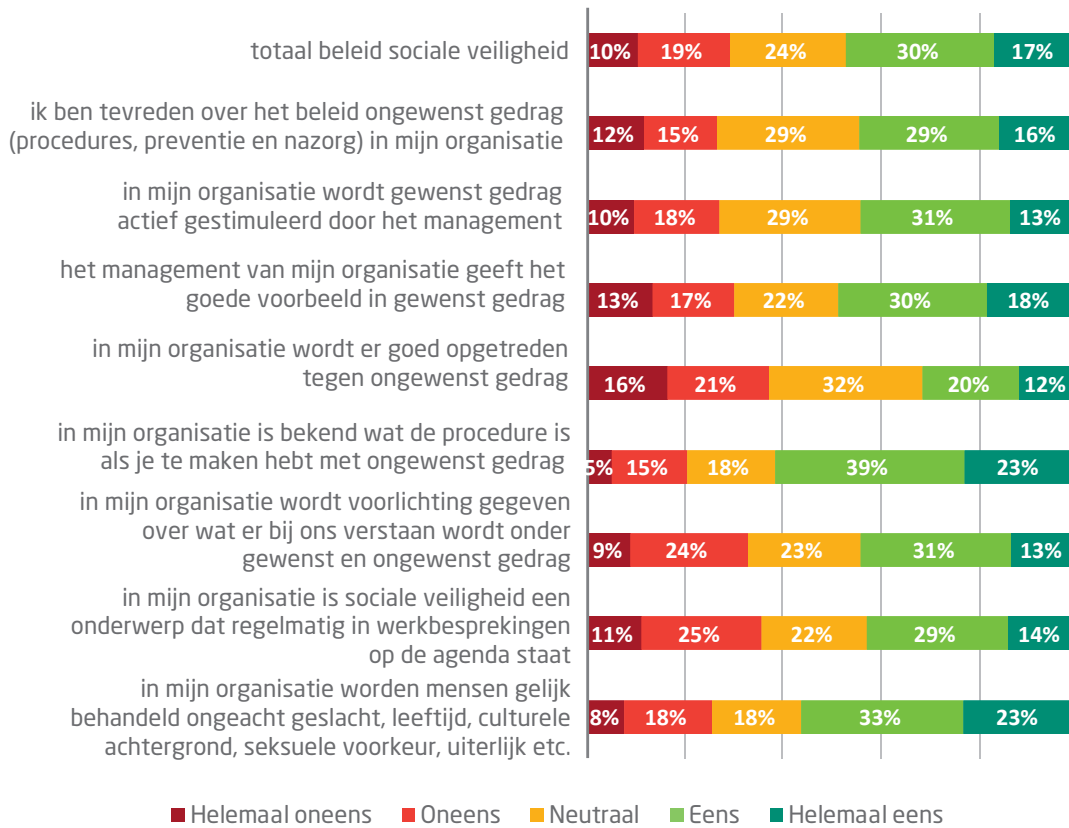
26% vindt dat mensen niet gelijk behandeld worden qua geslacht, leeftijd, achtergrond etc.

37% vindt dat er niet goed wordt opgetreden tegen ongewenst gedrag

30% vindt dat het management niet het goede voorbeeld geeft in gewenst gedrag

45% is tevreden over beleid ongewenst gedrag, **27%** niet

Beleid sociale veiligheid



Figuur 2 Grafiek ervaren beleid sociale veiligheid

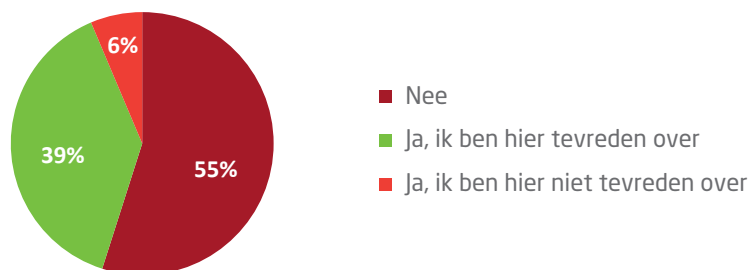
VOORLICHTING OVER GEWENST EN ONGEWENST GEDRAG

In grafiek 2 hadden we al gezien dat 31% aangaf dat er geen voorlichting wordt gegeven over gewenst en ongewenst gedrag, 44% geeft aan dat dit wel gebeurt.

Bij **55%** is er geen voorlichtingsmateriaal

Als er wel voorlichtingsmateriaal is, zijn de meesten er tevreden over

Is er voorlichtingsmateriaal over (on)gewenst gedrag?



Figuur 3 Grafiek over voorlichtingsmateriaal

BEKENDHEID EN VERTROUWEN IN STEUNPUNTEN

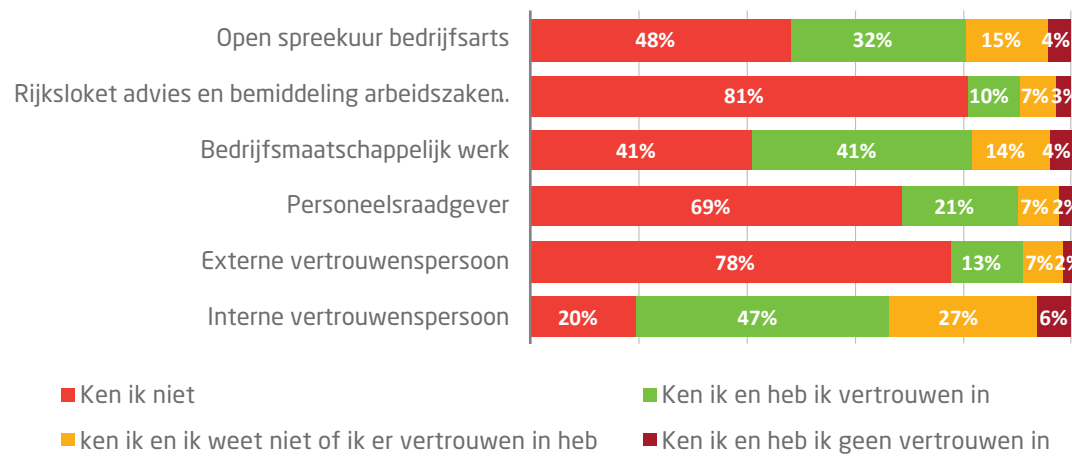
Kennen mensen de interne en externe vertrouwenspersoon, personeelsraadgever, bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werk en RABA? En hebben ze daar vertrouwen in?

De interne vertrouwenspersoon is het bekendst, bijna de helft heeft er vertrouwen in, **6%** niet.

De externe vertrouwenspersoon en personeelsraadgever zijn nauwelijks bekend.

Het open spreekuur en het bedrijfsmaatschappelijk werk zijn bij ruim de helft bekend. Respectievelijk **32** en **41%** heeft daar vertrouwen in, **4%** niet. RABA is het meest onbekend.

Bekendheid en vertrouwen in steunpunten



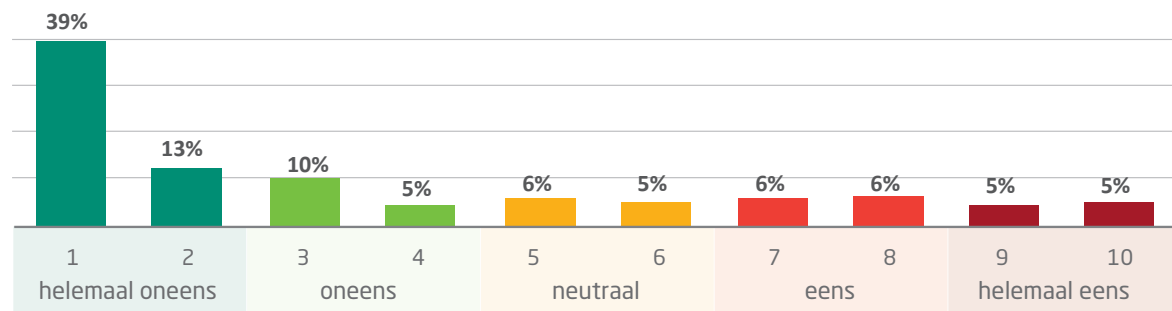
Figuur 4 Bekendheid en vertrouwen steunpunten

VERANDERING VAN WERKGEVER DOOR OMGANGSVORMEN

22% overweegt van werkgever te veranderen door de omgangsvormen.

Bij KDP is dit **24%**, bij RWS **21%**, bij ILT **19%**.

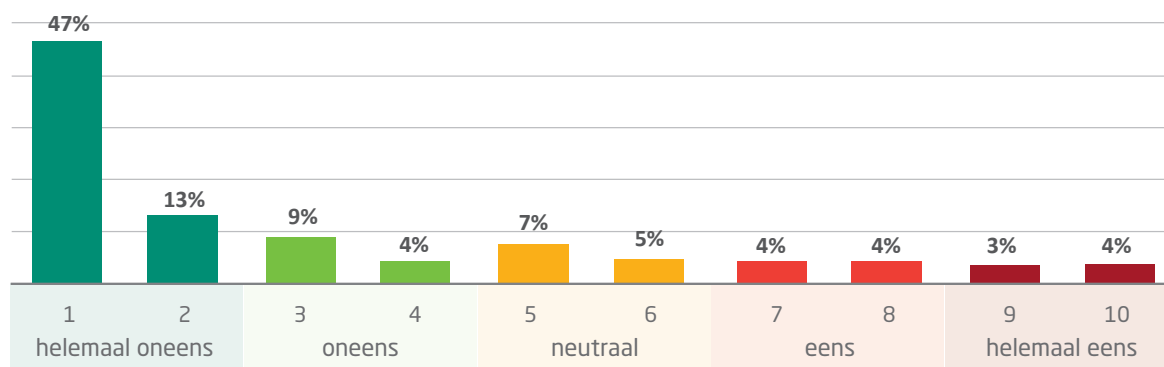
Door de omgangsvormen binnen mijn organisatie denk ik er over om bij een andere werkgever te gaan werken



Figuur 5 Grafiek overweging te veranderen van werkgever door omgangsvormen

15% overweegt van sector te veranderen door de omgangsvormen.
 Bij KDP is dit **15%**, bij RWS **15%**, bij ILT **13%**.

Door de omgangsvormen binnen mijn sector denk ik er over om in een andere sector te gaan werken

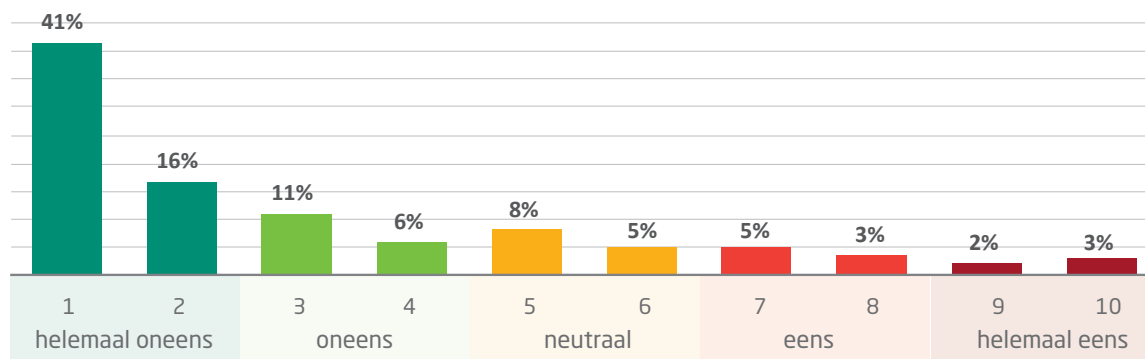


Figuur 6 Grafiek overweging te veranderen van sector door omgangsvormen

INTEGRITEIT

13% geeft aan gedwongen te worden het werk op een manier te doen waar ze niet achter staan. Bij KDP is dit **14%**, bij RWS **13%**, bij ILT **8%**.

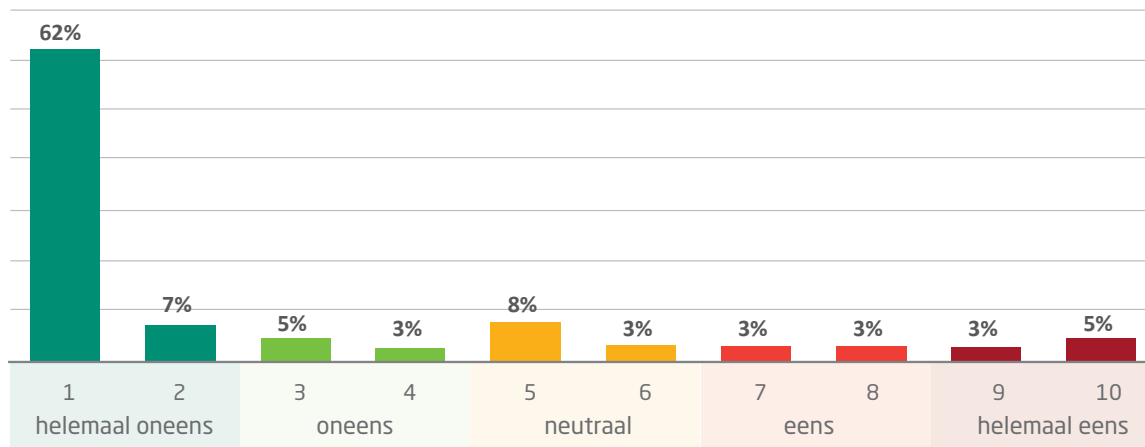
Ik word gedwongen om mijn werk te doen op een manier waar ik niet achter sta



Figuur 7 Grafiek werk doen waar je niet achter staat

14% geeft aan benadeeld te worden door het melden van een misstand. Bij KDP is dit 8%, bij RWS 15%, bij ILT 8%.

Ik ben benadeeld door het melden van een misstand



Figuur 8 Grafiek melden misstanden

SUGGESTIES VAN WERKNEMERS VOOR HET BELEID SOCIALE VEILIGHEID

Onderstaande een samenvatting van de citaten die mensen hebben geantwoord op de vraag: "Wat vind je dat je organisatie meer zou moeten doen voor een sociaal veilige werkomgeving?" De meeste opmerkingen gaan over (gebrek aan) leiderschap. In bijlage 1 staan de citaten weergegeven.

Over leiderschap:

Werknemers pleiten voor meer sociale veiligheid op managementniveau en zien leidinggevenden als belangrijke veroorzakers van onveiligheid. Ze vragen om eerlijkheid, transparantie en respect, vooral richting uitvoerend personeel. Managers moeten minder hiërarchisch werken, signalen van sociale onveiligheid serieus nemen, en daadkrachtig optreden bij meldingen. Ze vinden dat trainingen meer in praktijk gebracht moeten worden en dat problemen rechtstreeks en onafhankelijk moeten worden aangepakt. Daarnaast is er behoefte aan beter luisteren, monitoring van leidinggevenden, en direct contact op de werkvloer. Werknemers benadrukken het belang van duidelijke processen en het hanteren van de menselijke maat in omgang en besluitvorming.

Over voorlichting:

Werknemers vragen om meer voorlichting en openheid over sociale veiligheid, zoals duidelijkheid over meldpunten, het opnemen van het onderwerp in werkoverleggen en transparante terugkoppeling over meldingen (met respect voor privacy). Ze benadrukken dat ongepast gedrag, zoals racisme, ongeoorloofd is en adequaat moet worden aangepakt.

Over beleid:

Werknemers vragen om een duidelijke aanpak van pestgedrag, heldere protocollen en serieuze opvolging van klachten, inclusief tegen managers. Ze pleiten voor meer diversiteit, eerlijke kansen, lagere werkdruk en wederzijdse verantwoordelijkheid bij sociale veiligheid. Management moet reflecteren, afspraken nakomen en het onderscheid maken tussen aanspreken op gedrag en sociale onveiligheid.

4. GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG

WAT VERSTAAN WE ONDER GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG?

- Pesten (bijvoorbeeld buitensluiten, vernederen)
- Intimidatie (bijvoorbeeld schelden of bedreigen)
- Seksuele intimidatie of seksueel geweld (bijvoorbeeld ongewenste aanrakingen of opmerkingen, aanranding, verkrachting)
- Discriminatie (bijvoorbeeld op grond van je afkomst, leeftijd of seksuele gerichtheid)
- Lichamelijk agressie (bijvoorbeeld slaan, schoppen)

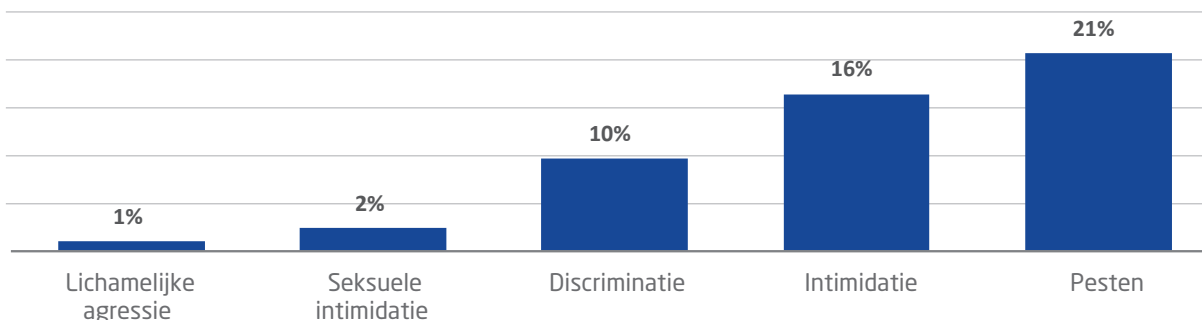
De diverse vormen van grensoverschrijdend gedrag kunnen overlappen.

EIGEN ERVARING MET GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG

Met welke vormen van grensoverschrijdend gedrag hebben mensen te maken gehad? Wat zijn de gevolgen? Hoeveel komt het voor? Bij wie komt het met name voor? Door wie wordt het veroorzaakt? Bij wie wordt het gemeld? Wat wordt er mee gedaan?

30% van de medewerkers heeft afgelopen jaar 1 of meerdere vormen van grensoverschrijdend gedrag meegemaakt
16% geeft aan afgelopen jaar geïntimideerd te zijn
21% geeft aan afgelopen jaar gepest te zijn
10% geeft aan afgelopen jaar gediscrimineerd te zijn
2% geeft aan seksuele intimidatie te hebben ervaren en 1% lichamelijke agressie

Heb je afgelopen 12 maanden zelf te maken gehad met:



Figuur 9 Grafiek eigen ervaring grensoverschrijdend gedrag

Als we onderscheid maken naar de verschillende onderdelen van het ministerie zien we dat opvalt dat ILT op alle vormen van grensoverschrijdend gedrag gelijk of hoger scoort dan het gemiddelde (in vergelijking met deze grafiek zijn de percentages bij ILT respectievelijk: 2%, 5%, 13%, 16% en 22%).

Als we naar de frequentie kijken zien we dat 71% van de groep die er mee te maken heeft aangeeft dat het meer dan eens is gebeurd. 17% geeft aan er hoogfrequent mee te maken te hebben gehad (meer dan 6 keer per jaar). We hebben aan de mensen die zich gediscrimineerd voelden gevraagd op grond waarvan. De top 3 is: 1 afkomst, 2 geslacht/gender, 3 leeftijd.

We zien dat veel mensen meerdere vormen van grensoverschrijdend gedrag hebben aangegeven. We zien ook dat ze overlap hebben, zo kan discriminatie zich uiten in pestgedrag of intimidatie en kan seksuele intimidatie zich uiten in lichamelijke agressie. We hebben mensen om voorbeelden gevraagd. Hieronder geven we een selectie van de voorbeelden bij de verschillende vormen.

VORM	VOORBEELDEN
Pesten	<ul style="list-style-type: none"> • Collega's werden tegen me opgezet • Collega's kregen contactverbod met mij • Leugens over mij verspreiden • Uitlachen • Negeren • Roddelen • Bekken trekken tijdens overleg als ik wat zei • Leidinggevende was rolmodel van pestgedrag, zette medewerkers tegen mij op • Er werd samengespannen om mij weg te treiteren • Informatie wordt achtergehouden voor mij • Buitensluiten • Voor 'dom' uitgemaakt • Ik word niet uitgenodigd voor vergaderingen • Ik word gedwongen op een niet passende manier te re-integreren • Kleineren (je kan niks) • Denigrerende opmerkingen ten overstaan van de groep • Met 2 maten meten binnen het team • Zeggen dat mensen over je klagen, maar je mag niet weten wie dat zijn
Intimidatie	<ul style="list-style-type: none"> • Intimiderende toon & lichaamshouding, geen ruimte voor mijn inbreng, "zo doen wij het" • Intimidatie na het aanspreken op zijn gedrag. Tegenwerken van mijn droombaan, slecht beoordelen waar niemand het mee eens was. • Manipuleren • Schreeuwen • Haaks op de adviezen van de bedrijfsarts toch pressie op mij zetten • Schelden en mij wegzetten als irritant figuur • Nare opmerkingen maken. Schelden en dan weglopen. • Roepen dat ik per een bepaalde datum weg moet zijn • Misbruik van macht • Kleineren, beschuldigen, manipuleren en schreeuwen in bijzijn van collega's • Dreigende taal • Verbale agressie van directeur en leidinggevende na mijn klacht over misstanden.
Discriminatie	<ul style="list-style-type: none"> • Opmerkingen over mijn Aziatische uiterlijk • Ik heb een donkere huidskleur en maak weinig kans op promotie. • Een collega zei dat ik niet goed genoeg ben omdat ik geen Nederlander ben • Wat praat je raar • Heel duidelijk maken dat je buitenlander bent en dat je eten 'smerig' is. • Ik werd op basis van mijn leeftijd afgewezen voor een functie • Geen enkel respect voor mijn inzet als mindervalide medewerker • Geen uitleg aan collega's over mijn beperkingen. Daardoor onbegrip bij hen. • Het onthouden van hulpmiddelen en ondersteuning om mijn werk te kunnen doen • Je hoort regelmatig gedachteloos seksisme/ racisme / lhbtqi+-fobie. Kleine opmerkingen waar men zichzelf niet van bewust is maar die evengoed kunnen kwetsen of getuigen van dieperliggende afwijzing waar je ook bijna niet iets van kunt zeggen

- Ik vind de uitlatingen van de staatssecretaris die niet alleen strafbaar zijn, maar ook vernederend zijn grensoverschrijdend. Deze bewindspersoon sluit keer op keer een groep mensen uit, dit heeft niet alleen effect binnen lenW, maar ook binnen de maatschappij. De ambtelijke top is blijkbaar niet in staat de op de juiste manier met de bewindspersoon te bespreken.
- Het optreden van onze bewindspersonen is soms echt niet okay. In interne besprekingen komen met regelmaat racistische en discriminerende bijzinnen voor, vooral over Marokkanen, buitenlanders in het algemeen, maar ook vrouwen.

Seksuele intimidatie

- Seksistische grappen
- “Grapjes” maken over uiterlijk
- Herhaaldelijk fysiek en intimiderend (seksueel getint) grensoverschrijdend gedrag door 1 collega (man) binnen dezelfde directie.
- Ongewenste en ongepaste aanraking

Lichamelijke agressie

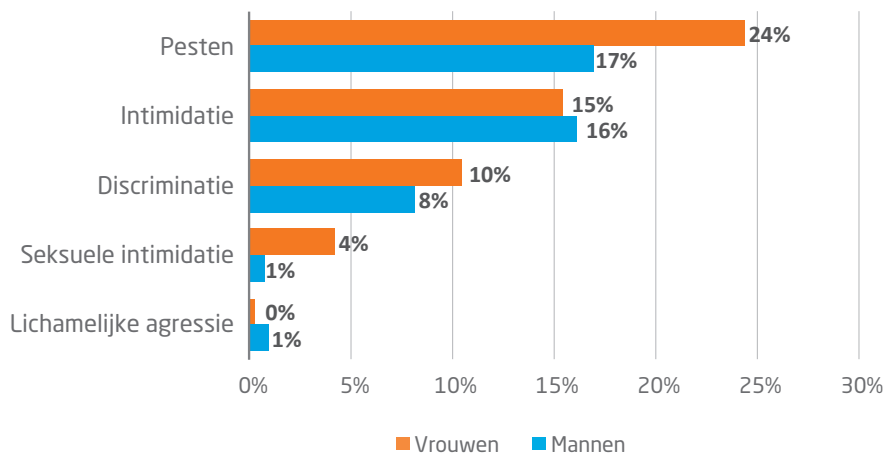
- Met vuisten slaan op desk, keyboard met kracht op de desk/muur gooien, objecten schoppen onder desk

In de onderstaande grafiek hebben we de verschillende vormen van grensoverschrijdend gedrag afgezet tegen geslacht.

Vrouwen ervaren meer pesten, seksuele intimidatie en discriminatie

Mannen ervaren meer intimidatie en lichamelijke agressie

Zelf meegemaakt naar geslacht



Figuur 10 Ervaren grensoverschrijdend gedrag naar geslacht

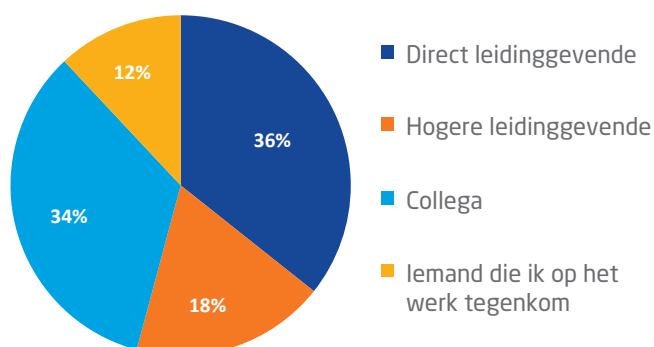
VEROORZAKERS GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG

We hebben aan de mensen die zelf grensoverschrijdend gedrag hebben meegemaakt gevraagd wie dit heeft veroorzaakt. Intern grensoverschrijdend gedrag betreft collega's en (hogere) leidinggevenden, extern grensoverschrijdend gedrag betreft mensen van buiten het ministerie, bijvoorbeeld burgers en weggebruikers

In ruim de helft van de ervaringen van grensoverschrijdend gedrag is een direct of hogere leidinggevende de veroorzaker. We zien dat bijna alle vormen van grensoverschrijdend gedrag voor meer dan de helft veroorzaakt is door (hogere) leidinggevenden. Voor seksuele intimidatie ligt het percentage op **43%**.

88% van het grensoverschrijdend gedrag is intern, **12%** is extern.

Wie veroorzaakte het grensoverschrijdende gedrag?



Figuur 11 Grafiek veroorzakers grensoverschrijdend gedrag, naar de beleving van de werkende¹

GEVOLGEN GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG

We hebben aan de mensen die zelf grensoverschrijdend gedrag hebben meegemaakt gevraagd welke gevolgen zij hebben ondervonden. Dit betreft allemaal negatieve gevolgen.

95% ervaart negatieve gevolgen van grensoverschrijdend gedrag, vooral stress, onveilig voelen en minder goed functioneren

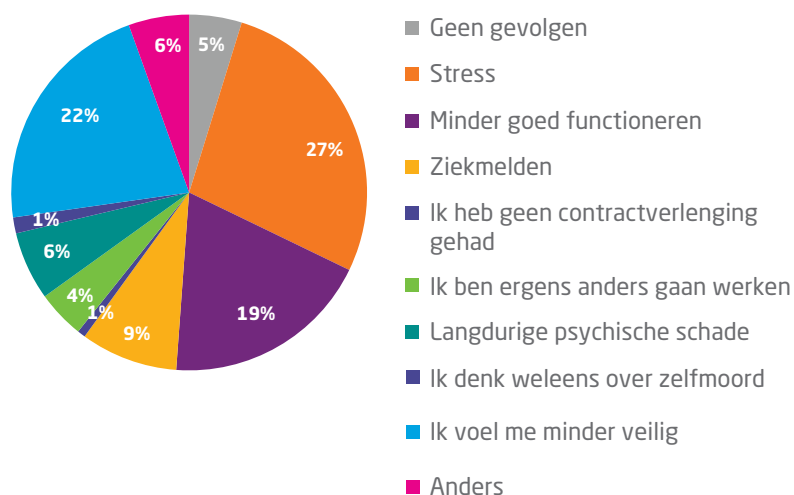
9% geeft aan zich ziek te melden door grensoverschrijdend gedrag; **6%** geeft aan langdurige psychische schade te hebben. **1%** denkt aan zelfdoding²!

Bij anders o.a.: contacten mijden (thuiswerken, niet in kantine eten), gepasseerd bij interne sollicitaties, boos, niet meer bij dit ministerie willen werken, werkplezier kwijt zijn

¹ Mensen konden meerdere antwoorden invullen, mensen kunnen het ook meerdere keren hebben meegemaakt.

² Mensen die dit invullen krijgen de volgende informatie te zien: Voor hulp bij zelfmoordgedachten, bel 0800-0113 of ga naar www.113.nl

Gevolgen grensoverschrijdend gedrag (zelf meegemaakt)



Figuur 12 Grafiek gevolgen grensoverschrijdend gedrag³

Mensen die hoogfrequent (6 keer of meer per jaar) te maken hebben met grensoverschrijdend gedrag ervaren meer ernstige gevolgen. 99% ervaart negatieve gevolgen. Het percentage dat zich ziekmeldt ligt hier op 15%, 11% geeft aan langdurige psychische schade te ervaren en 3% denkt aan zelfmoord.

MELDEN GRENDOVERSCHRIJDEND GEDRAG

Degene die grensoverschrijdend gedrag ervaren is gevraagd of zij het grensoverschrijdend gedrag hebben gemeld en zo ja aan wie.

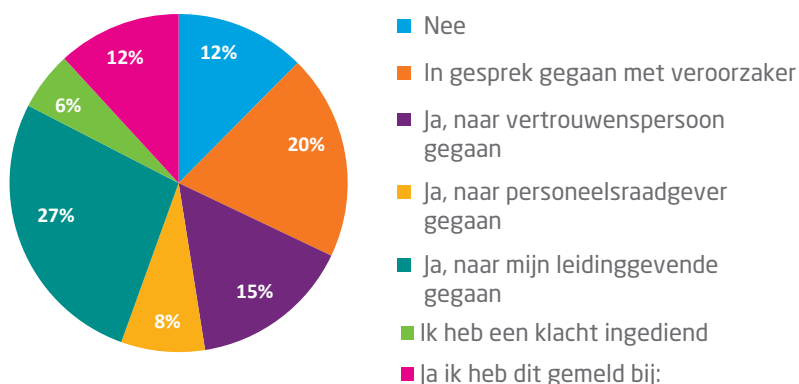
88% heeft melding gemaakt van het grensoverschrijdend gedrag. De grootste groep (27%) bij de leidinggevende. **20%** is met de veroorzaker gaan praten.

15% is naar de vertrouwenspersoon gegaan, 8% naar de personeelsraadgever.

Bij anders wordt o.a. genoemd: maatschappelijk werk, bedrijfsarts, OR, hogere leidinggevende

6% heeft een klacht ingediend.

Heb je het grensoverschrijdend gedrag gemeld?



Figuur 13 Grafiek melden grensoverschrijdend gedrag⁴

³ Mensen konden meerdere antwoorden invullen, mensen kunnen het ook meerdere keren hebben meegemaakt.

⁴ Mensen konden meerdere antwoorden invullen, mensen kunnen het ook meerdere keren hebben meegemaakt.

OPVOLGING NA MELDING

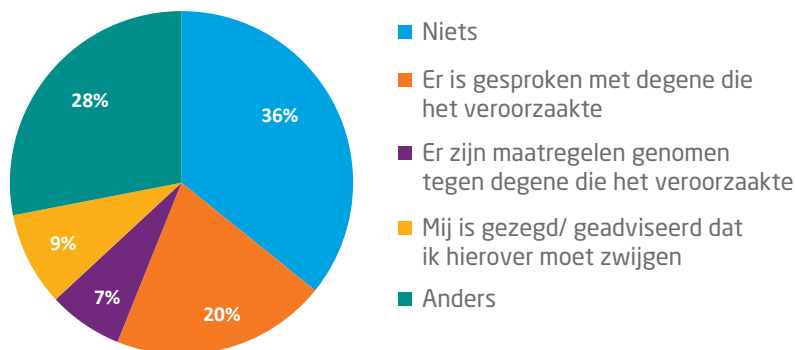
Daar waar gemeld is, is aan de melders gevraagd wat er met de melding is gebeurd.

Bij ruim een derde gebeurt er niets na de ervaring van grensoverschrijdend gedrag. Bij ILT is dit percentage **42%**. **9%** geeft aan dat het management heeft gevraagd te zwijgen hierover.

Bij **27%** heeft het management een gesprek gehad met de veroorzaker en/of heeft maatregelen genomen.

Bij anders o.a.: loopt nog, mediation, geen terugkoppeling, is tegen mij gaan werken, gemaakte afspraken worden niet nagekomen.

Wat is er gebeurd met de melding?



Figuur 14 Grafiek opvolging na ervaring grensoverschrijdend gedrag⁵

IS HET GRENDOERSCHRIJDEND GEDRAG GESTOPT?

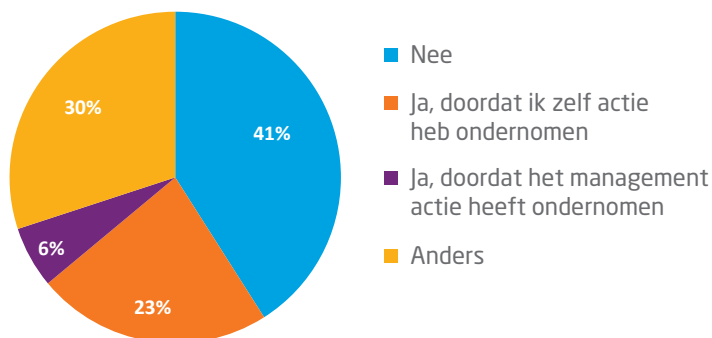
Het is, zeker voor de slachtoffers, van groot belang dat na melding het grensoverschrijdend gedrag stopt. Op de vraag of dit het geval is wordt als volgt geantwoord.

41% geeft aan dat het gedrag niet gestopt is. Bij KDP is dit percentage **52%**.

29% geeft aan dat het gestopt is, bij de meeste mensen doordat ze zelf actie hebben ondernomen.

Bij anders o.a.: Het hoort erbij, loopt nog, ik mijd zelf het contact, ikzelf ben/ degene is elders gaan werken.

Is het grensoverschrijdend gedrag gestopt?



Figuur 15 Stoppen grensoverschrijdend gedrag

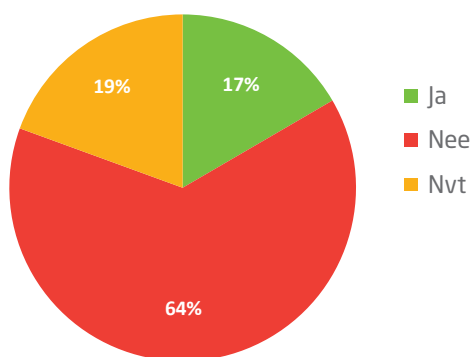
⁵ Mensen konden meerdere antwoorden invullen, mensen kunnen het ook meerdere keren hebben meegemaakt.

ONDERSTEUNING DOOR DE ORGANISATIE

De mensen die grensoverschrijdend gedrag ervaren is gevraagd in hoeverre ze zich door de organisatie ondersteund voelen. Mensen konden naast 'ja' of 'nee' ook niet van toepassing invullen. Bijvoorbeeld omdat ze het niet gemeld hebben of zelf actie ondernomen hebben.

De meerderheid die grensoverschrijdend gedrag heeft ervaren voelt zich niet ondersteund door de organisatie (64%). Bij RWS ligt dit percentage wat hoger (69%). Bij KDP en ILT liggen de percentages lager (resp. 51% en 58%). Bij KDP geeft 23% aan zich wel ondersteund te voelen, bij ILT 12%.

Voel je je ondersteund door de organisatie?



Figuur 16 Grafiek: gevoel van ondersteuning na ervaring grensoverschrijdend gedrag

Hieronder geven we een samenvatting van de opmerkingen die mensen maakten die zich wel of niet gesteund voelden. Een selectie van de citaten zelf staan in bijlage 2.

Mensen die zich **wel ondersteund** voelen geven o.a. aan:

Werknemers voelen zich ondersteund door vertrouwenspersonen, een empathisch management en snelle actie na melding. De ondernemingsraad speelt een cruciale rol bij het aanjagen van veranderingen. Positieve ervaringen variëren van directe opvolging door leidinggevendenden tot team- en cultuurveranderingen, hoewel de steun van de top als minder aanwezig wordt ervaren.

Mensen die zich **niet ondersteund** voelen geven o.a. aan:

Werknemers die zich niet ondersteund voelen ervaren een gebrek aan actie, bescherming van leidinggevendenden, en gebrekkige opvolging van meldingen. Problemen worden gebagatelliseerd, slachtoffers worden niet serieus genomen, en daders blijven vaak onbestraft. Het beleid wordt als ineffectief gezien, met een focus op papieren regels en weinig voorbeeldgedrag van de top.

GETUIGEN VAN GRENDOVERSCHRIJDEND GEDRAG

Mensen zijn vooral getuige geweest van pesten. Opvallend is dat het percentage wat seksuele intimidatie waarneemt (4%) iets hoger ligt dan het percentage dat het zelf ondervonden heeft (2%). Ruim een kwart van de getuigen geeft aan hierdoor stress of angst door te krijgen. Mensen geven ook aan dat dit hun vertrouwen in de organisatie vermindert en het onprettig en pijnlijk te vinden. Iemand geeft aan dat ie 'beseft dat het alleen maar meer wordt als we niet optreden'. Bijna de helft geeft aan zich niet ondersteund te voelen door de organisatie.

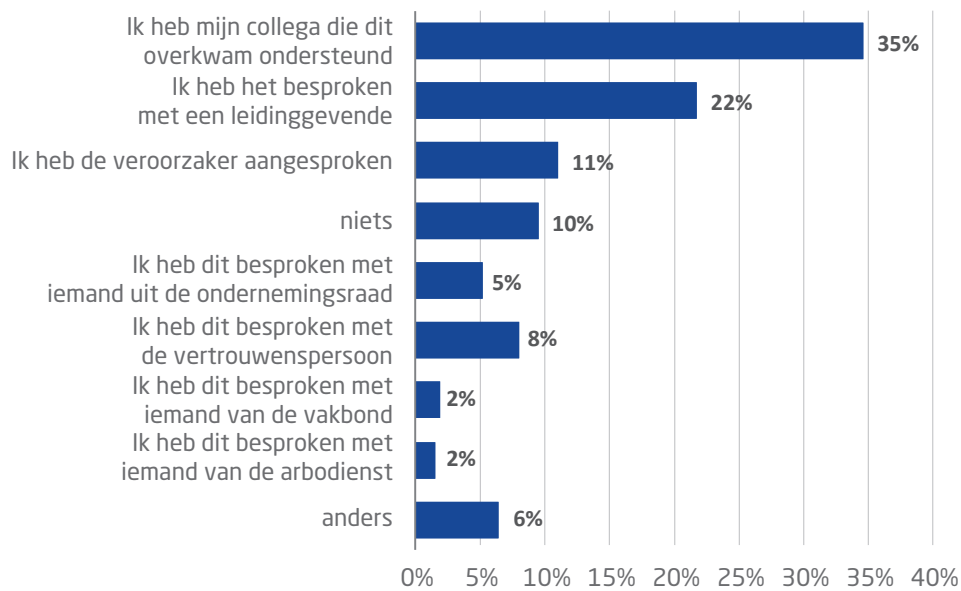
35% van de getuigen geeft aan degene te ondersteunen die dit is overkomen

25% heeft met leidinggevende gesproken, **11%** met de veroorzaker

Bij anders o.a.: met collega's besproken of ze dit ook discriminatie vonden, gewezen op vertrouwenspersoon

10% geeft aan niets te hebben gedaan

Wat heb je als getuige gedaan?



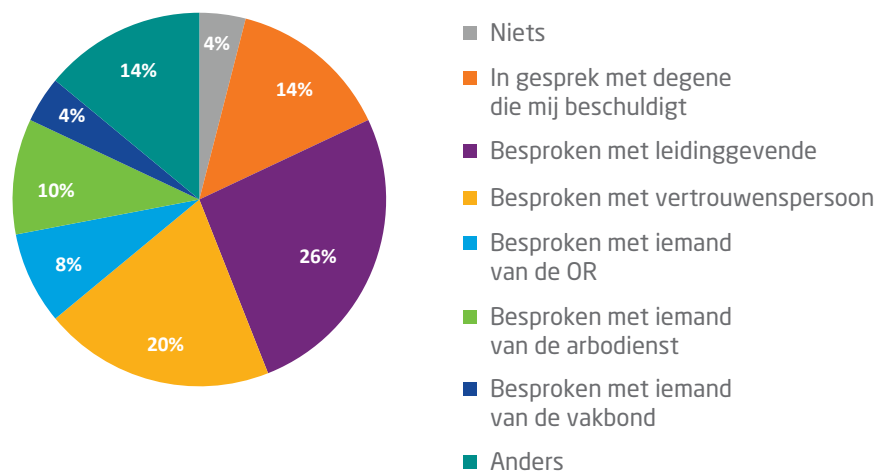
Figuur 17 Grafiek acties van getuigen grensoverschrijdend gedrag

BESCHULDIGD VAN GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG

Nieuw in onze enquête is dat we ook gevraagd hebben of mensen beschuldigd zijn van grensoverschrijdend gedrag. Enkele tientallen (31) mensen gaven aan beschuldigd te zijn, het betreft vooral pesten en intimideren. Een kwart geeft aan hier stress door te ervaren. 90% vond de beschuldiging onterecht. Ruim een kwart heeft het met de leidinggevende besproken. Een vijfde is naar de vertrouwenspersoon gegaan. Bij anders o.a.: juridische hulp ingeschakeld, steun gezocht bij lotgenoot. Driekwart van de beschuldigten geeft aan zich niet ondersteund te voelen door de organisatie.

Recent ben ik schuldig bevonden aan "ongewenst gedrag". Dit is mij meegedeeld in een gesprek. Het gevolg zal zijn dat ik een notitie krijg in mijn personeelsdossier. Die notitie blijft 5 jaar en kan alleen verwijderd worden door mijn manager. In dat hele gesprek hebben ze niet aan mij kunnen uitleggen welk gedrag van mij ongewenst is. Ze hebben mij geen enkel voorbeeld gegeven.

Wat heb je als beschuldigde gedaan?



Figuur 18 Wat heb je als beschuldigde gedaan?

5. PERSONEELSGESPREKKEN

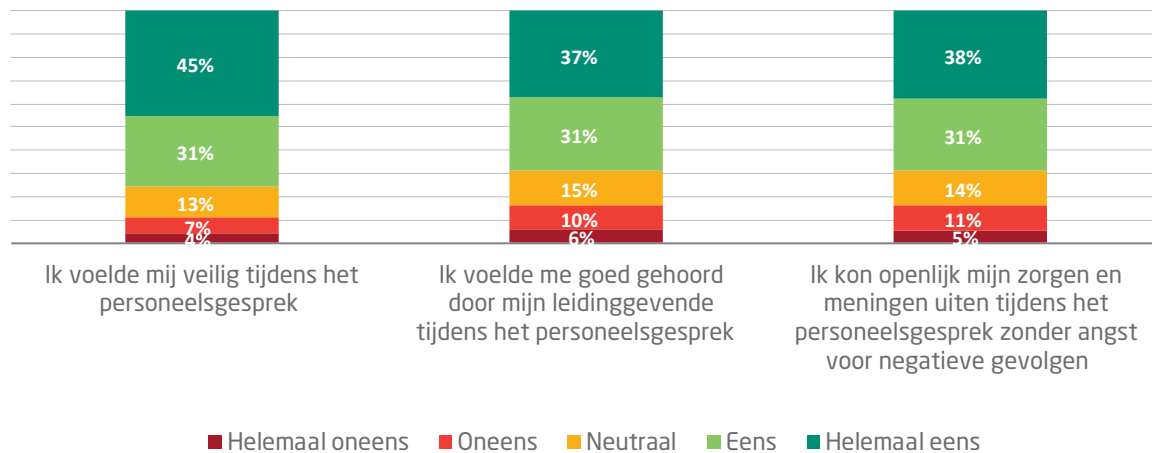
Bijna iedereen heeft in 2023 en/ of 2024 een personeelsgesprek gehad.

Heb je in 2024 een personeelsgesprek gehad?



De meeste mensen voelden zich veilig en gehoord tijdens de personeelsgesprekken, een groep van 10 à 20% niet. Opvallend is dat bij KDP 23% (helemaal) oneens invult bij de stelling: "Ik kon openlijk mijn zorgen en meningen uiten tijdens het personeelsgesprek zonder angst voor negatieve gevolgen".

Ervaring personeelsgesprek



6. TOT SLOT

Onderstaand de samenvatting van de slotopmerkingen. Een selectie van de opmerking staan in bijlage 3. Werknemers waarderen de aandacht die FNV heeft voor sociale veiligheid en het initiatief van dit onderzoek. Ze hopen dat signalen serieus worden genomen en daadwerkelijk leiden tot structurele verbeteringen. Mensen geven ook aan dat hun anonimiteit erg belangrijk is, ook omdat hun het zwijgen is opgelegd door de organisatie. Diverse mensen geven ook aan zelf positieve omgangsvormen te ervaren.

7. SAMENVATTING

- Ongeveer een kwart ervaart een onveilig werkklimaat en beoordeelt het beleid als onvoldoende
- Voorlichting over sociale veiligheid schiet tekort
- De interne vertrouwenspersoon, bedrijfsmaatschappelijk werk en open spreekuur bedrijfsarts zijn bij een meerderheid bekend. De externe vertrouwenspersoon en personeelsraadgever en RABA zijn onbekender. Mensen hebben het meeste vertrouwen in de interne vertrouwenspersoon en bedrijfsmaatschappelijk werk.
- 22% overweegt van werkgever te veranderen door de omgangsvormen, 15% zelfs van sector
- Op het gebied van integriteit geeft 13% aan het werk te moeten doen op een manier waar ze niet achter staat en 14% geeft aan benadeeld te zijn door het melden van een misstand
- Een derde heeft afgelopen jaar te maken gehad met grensoverschrijdend gedrag, vooral pesten en intimidatie, vrouwen ervaren meer pesten, seksuele intimidatie en discriminatie; mannen meer intimidatie en lichamelijke agressie
- Voor 71% geldt dat dat meer dan eens is gebeurd afgelopen jaar, 17% geeft zelfs aan dat ze er meer dan 6 keer per jaar mee te maken heeft gehad
- Grensoverschrijdend gedrag wordt vooral veroorzaakt door leidinggevenden: pesten, intimidatie, discriminatie en lichamelijke agressie. Seksuele intimidatie wordt vooral door collega's veroorzaakt, maar ook nog 43% door leidinggevenden.
- Bijna iedereen ervaart hier negatieve gevolgen van: vooral stress, minder goed functioneren en zich minder veilig voelen. Het leidt er ook toe dat mensen ziek worden, langdurige psychische schade ervaren, en/of nadenken over zelfmoord (1% van de respondenten)
- Opvallend is dat de groep mensen die 6 keer of meer afgelopen jaar te maken hebben gehad met grensoverschrijdend gedrag vaker en ernstiger gevolgen ervaren, 15% geeft aan zich hierdoor ziek te hebben gemeld, en 3% denkt aan zelfmoord.
- De meeste mensen melden het grensoverschrijdend gedrag, vooral bij de leidinggevende. Bij een derde is er niets gebeurd met de melding. Bij slechts 7% zijn er maatregelen genomen. Bij bijna de helft is het grensoverschrijdende gedrag niet gestopt. Als het gestopt is komt dat vooral doordat de werknemer zelf actie ondernomen heeft en nauwelijks door acties van het management. Bijna tweederde voelt zich niet ondersteund door de organisatie. Bijna 10% geeft aan dat hen het zwijgen is opgelegd.
- Mensen die getuige zijn van grensoverschrijdend gedrag kunnen hier ook stress of angst door ervaren en verminderd vertrouwen in de organisatie. Ruim een derde geeft aan de collega ondersteund te hebben die dit overkomen is.
- Enkele tientallen mensen geven aan beschuldigd te zijn van grensoverschrijdend gedrag. 90% vond de beschuldiging onterecht. Ook zij kunnen stress ervaren hierdoor. Driekwart geeft aan zich niet door de organisatie gesteund te voelen.
- Bijna iedereen heeft in 2023 of 2024 een personeelsgesprek gehad. Minstens tweederde voelde zich veilig en gehoord in deze gesprekken, een groep van 10 a 20% niet.
- Veel mensen geven aan leiderschap te missen: onvoldoende voorbeeldgedrag en grensoverschrijdend gedrag wordt niet aangepakt

8. AANBEVELINGEN

Het is de verantwoordelijkheid van de werkgever om te zorgen voor een veilige en gezonde werkomgeving voor alle medewerkers. Uit de uitkomsten van deze enquête blijkt dat sociale veiligheid binnen het ministerie structureel tekortschiet.

Medewerkers ervaren ongewenst gedrag en hebben onvoldoende vertrouwen in de aanpak ervan. Dat komt ook doordat de hiërarchische lijn niet alleen oplossingen moet bieden maar ook een deel van het probleem vormt. Immers de leidinggevenden worden vooral genoemd als veroorzakers van grensoverschrijdend gedrag. Uit eerdere onderzoeken en gesprekken blijkt dat sociale onveiligheid al een jarenlang bestaand patroon is: problemen worden gebagatelliseerd, weggekeken of in de hiërarchische lijn geplaatst, zonder een wezenlijke oplossing. Deze aanpak heeft geleid tot escalaties, een gebrek aan vertrouwen en herhaling van incidenten.

Professionals die aangesteld zijn om zich in te zetten voor sociale veiligheid beschikken veelal niet over een gedeeld overzicht of een gezamenlijke strategie. Hierdoor blijven meldingen onbehandeld, of kunnen daders jarenlang ongestoord doorgaan. Ook ontbreekt het aan een collectief geheugen, waardoor er geen structurele data-analyse plaatsvindt en signalen niet worden gekoppeld.

Wij streven naar een werkomgeving waarin:

- Medewerkers voelen zich vrij voelen om onveilig gedrag of ongewenste situaties te melden zonder repercussies.
- Iedere melding, al dan niet anoniem, serieus wordt genomen.
- Professionals samenwerken in een gestructureerde en gecoördineerde aanpak. Data wordt gedeeld en er ontstaat een collectief geheugen waarmee signalen beter gekoppeld en opgevolgd kunnen worden.
- Problemen niet standaard worden weggeschoven in de lijn, zeker niet als deze zelf een oorzaak van het probleem vormt.
- Bestuurders en leidinggevenden moeten hun verantwoordelijkheid nemen voor de aanpak van sociale onveiligheid.

Er moet een plan van aanpak komen om de werkvloer structureel veiliger te maken. Een stuurgroep moet hier leiding aan geven. Alleen door nu duidelijke stappen te zetten, kunnen we voorkomen dat dezelfde patronen zich blijven herhalen en medewerkers verder vertrouwen verliezen.

Daarom doen wij 10 concrete aanbevelingen om onveilig gedrag en een ongezonde werkcultuur effectief aan te pakken. Het is tijd voor actie om een werkomgeving te creëren waarin iedereen zich veilig en gerespecteerd voelt. De FNV maakt zich hier hard voor.

1. STUURGROEP SOCIALE VEILIGHEID EN DOORLOPENDE MONITORING

Om sociale veiligheid structureel te verbeteren, dient een stuurgroep Sociale Veiligheid te worden opgericht. Hierin moeten in ieder geval deelnemen: de SG, de FNV en medezeggenschap. Deze stuurgroep monitort continu de voortgang en effectiviteit van de maatregelen en stuurt tijdig bij waar nodig.

De eerste evaluatie van de genomen maatregelen vindt plaats na zes maanden, gevolgd door een doorlopende halfjaarlijkse monitoring. Medewerkers worden actief betrokken bij deze evaluaties om ervoor te zorgen dat hun ervaringen en inzichten centraal staan. De vakbonden kunnen ook aanvullende onderzoeken uitvoeren naar omgangsvormen, zodat het beleid voortdurend wordt getoetst en verbeterd.

2. AANPAK VAN ONVEILIG GEDRAG DOOR LEIDINGGEVENDEN

In de hiërarchische lijn zouden leidinggevenden, ongeacht hun niveau binnen de organisatie, die bijdragen aan een onveilige werkomgeving of deze in stand houden, moeten worden aangesproken op hun gedrag. Dit is cruciaal voor het bevorderen van een veilige en gezonde werkcultuur. Hierbij is het van belang dat het functioneren van leidinggevenden structureel (elk kwartaal) onderdeel wordt van de dialoog tussen leidinggevenden en hun team.

De minderheid van leidinggevenden die sociale onveiligheid in stand houden moet in beeld komen en met hen moeten er functioneringstrajecten worden gestart.

3. DE SOCIALE VEILIGHEID IN RISICO-INVENTARISATIE EN -EVALUATIE

Sociale veiligheid moet expliciet en herkenbaar worden opgenomen als onderdeel van de Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E) binnen het ministerie. Dit is essentieel om psychosociale risico's op de werkvloer systematisch te identificeren, te analyseren en te beheersen. Naast fysieke risico's moeten ook deze risico's worden meegenomen, Het is van belang dat de sociale veiligheid integraal wordt gekoppeld aan het 'Arbo- en preventiestelsel lenW' zoals opgesteld door de Arbo-commissie van DOR. Dit zorgt ervoor dat sociale veiligheid op dezelfde manier wordt geëvalueerd en gemonitord als andere arbeidsomstandigheden en dat er concrete acties kunnen worden ondernomen wanneer risico's geïdentificeerd worden.

Naast fy:

4. PERSONEELSRAADGEVER

Het ministerie moet een tweede personeelsraadgever aanstellen. Aangezien de werklust van de huidige personeelsraadgever (aantal dossiers en meldingen vastgesteld in "Evaluatie pilot Personeelsraadgever lenW"), is deze uitbreiding noodzakelijk om te kunnen blijven inspelen op de behoefte van medewerkers aan het melden van sociale onveiligheid. Er dient ook geschikte ruimte beschikbaar gesteld te worden om de anonimiteit en veiligheid van de gesprekken te waarborgen.

5. VERPLICHTE TRAINING OVER SOCIALE VEILIGHEID VOOR LEIDINGGEVENDEN

Alle leidinggevenden bij het ministerie dienen een verplichte training over sociale veiligheid te volgen. Deze training moet hen bewust maken van de risico's van onveilig gedrag, hun rol om een veilige werkomgeving te waarborgen en hen voorzien van de tools om dit te realiseren. Daarnaast maken ook reguliere updates en intervisiebijeenkomsten onderdeel uit van dit traject.

6. PUBQUIZ SOCIALE VEILIGHEID VAN A&O FONDS

Het is niet altijd gemakkelijk om het onderwerp sociale veiligheid ter sprake te brengen. De pubquiz van het A&O Fonds biedt een laagdrempelige en luchtige manier om dit onderwerp bespreekbaar te maken. Deze quiz moet voor alle teams beschikbaar worden gesteld om sociale veiligheid binnen de teams te bevorderen.

7. OMSTANDERSTRAINING

Alle medewerkers moeten de mogelijkheid krijgen om een omstanderstraining te volgen. In deze training leren zij wat ongewenst gedrag inhoudt en hoe zij kunnen handelen wanneer zij dergelijk gedrag op de werkvloer zien. De training legt de focus op de persoon die het ongewenste gedrag waarneemt en biedt handvatten voor verschillende mogelijke reacties als omstander.

8. BEWUSTWORDINGSCAMPAGNES EN INFORMATIEVOORZIENING OP DE WERKVLOER

De gedragscode vormt een leidraad voor gewenst en ongewenst gedrag. Daar moeten ook sancties aan gekoppeld worden. Aan de hand hiervan moet sociale veiligheid continu onder de aandacht worden gebracht via bewustwordingscampagnes. Daarnaast is het belangrijk om de werkvloer te voorzien van duidelijke richtlijnen en praktische informatie over omgangsvormen. Ook zouden de meldpunten meer bekend gemaakt moeten worden.

9. TRAINING ZELFMOORDPREVENTIE

Uit het onderzoek blijkt dat er ook mensen naar aanleiding van de omgangsvormen zelfmoordgedachten hebben. Daarom zouden alle leidinggevende, HR, preventiemedewerkers, personeelsraadgever, vertrouwenspersonen een training zelfmoordpreventie moeten krijgen (113 academie).

10. STOP HET ZWIJGEN OP TE LEGGEN

Er zou een verbod moeten komen op het opnemen van een zwijgbeding in vaststellingsovereenkomsten. Sowieso zou het opleggen van zwijgen gestopt moeten worden.

De uitvoering van deze aanbevelingen moet in nauw overleg tussen de werkgever en de vakbonden plaatsvinden, zodat de belangen van de medewerkers gewaarborgd blijven en er effectief gewerkt wordt aan een veilige en gezonde werkcultuur. Alleen door gezamenlijk op te trekken kan er structureel verandering worden gerealiseerd en blijft sociale veiligheid een prioriteit binnen de organisatie.

BIJLAGE 1: SUGGESTIES VAN WERKNEMERS VOOR BELEID

Antwoorden van werknemers op de vraag: Wat vind je dat je organisatie meer zou moeten doen voor een sociaal veilige werkomgeving? Dit is een selectie van de antwoorden.

OVER LEIDERSCHAP:

- Op managementniveau moet er meer sociale veiligheid zijn. Managers zorgen voor sociale onveiligheid.
- Door management wordt veel hierover gesproken maar de daden blijven achterwegen bij 'fout' gedrag.
- Luisteren naar de werkvloer en eerlijk en transparant zijn. Dat is nu zeker niet het geval.
- Andere type managers aannemen.
- De leidinggevendenden volgen veel cursussen over dit onderwerp maar brengen het niet in de praktijk.
- Alle signalen van sociale onveiligheid direct oppakken. Nu gebeurt dit nauwelijks.
- Werknemers met respect behandelen. En dan vooral werknemers vanuit de praktijk.
- Management is erg gericht op de hogere leiding en minder gericht op het belang van de medewerker.
- Minder hiërarchisch werken.
- Beter luisteren naar het personeel en niet alles wegwuiven.
- Leidinggevendenden beter monitoren en aanspreken.
- Meer transparantie en expliciet laten zien dat iedereen ertoe doet.
- De menselijke maat hanteren, eerlijke omgang (niet liegen) en zieke mensen respectvol behandelen
- Ze doen er nu wat aan door elke maand een sessie te houden, in onze ploeg zitten een paar rotte appels
- De ambtelijke top moet stelling nemen i.p.v. gemiddeld antwoord geven 'om iedereen tevreden te houden'
- Veel meer op locatie gaan en praten met mensen.
- Onafhankelijk onveilige werksituaties oplossen. Volgens mij zit het probleem in de leiding(geving).
- Problemen worden niet recht in de ogen gekeken. Middenmanagement wordt met onmogelijke opdrachten op pad gestuurd, omdat het hogere management niet het lef heeft de echte problemen aan te pakken.
- Naar mijn mening moet bij een melding van ongewenst gedrag kordaat worden opgetreden. Bij ons is gebleken dat na een heftig incident tussen twee collega's, het MT daartoe niet in staat is. Proces is onduidelijk, blijkbaar ook voor hen, ook de aanpak naar slachtoffer en dader. Dit (mede doordat het zolang duurde) maakt een situatie van (fysiek) overschrijdend gedrag uiteindelijk alleen maar erger.

OVER VOORLICHTING:

- Meer voorlichting, meer openheid over wat te doen als we het zien.
- Op de agenda zetten bij werkoverleggen, meer bekendheid geven bij wie je eventueel terecht kan.
- Achteraf duidelijk communiceren (met respect voor privacy) hoe met bepaalde melding/situatie is omgegaan. Nu hoor je alleen (soms) over een misstand maar niet de afloop.
- Duidelijk maken dat racisme, ook door bewindspersonen, niet door de beugel kan en ook optreedt.

OVER BELEID:

- Bij pestgedrag de melding behandelen. Omstanders stimuleren laagdrempelig mee te melden.
- Duidelijker protocol, zodat alle betrokkenen weten waar ze aan toe zijn. Reflectie vanuit management.
- Managers die binnenkomen moeten eerst een VOG laten zien. Klachten tegen managers serieus oppakken.
- Betere procedure, afgestemd met de ondernemingsraad, afspraken zelf ook nakomen, geen doofpot.
- Meer diversiteit op de werkvloer.
- Gelijke kansen ongeacht leeftijd.
- Medewerkers weerbaar maken om gesprek aan te gaan. Zeker als het speelt tussen medewerkers onderling.
- Lagere werkdruk, door hoge werkdruk wordt er niet naar afwijkende meningen geluisterd, "we moeten door".
- Vaak wordt er symbolisch actie ondernomen met workshops en communicatie en beleid, hierbij wordt het oorspronkelijke doel soms vergeten. Veel heeft te maken met macht en structuren, 'likes' en 'dislikes'.
- Als leidinggevende wordt het steeds moeilijker om je werk te kunnen doen omdat de kaart van sociale onveiligheid snel wordt getrokken op het moment dat iemand aanspreekt. Binnen ons MT zijn er meerdere collega's die zich onveilig voelen door gedrag van medewerkers. Dan lopen 'aanspreken' en 'functioneringsvraagstukken' door sociale onveiligheid heen omdat medewerkers die kaart nogal eens snel trekken. Maar sturen op gewenste kwaliteit en houding en gedrag heeft niets met sociale onveiligheid te maken. Daar mag andersom ook wel eens aandacht voor zijn.

BIJLAGE 2 ERVARINGEN VAN ONDERSTEUNING

Mensen die zich **wel ondersteund** voelen geven o.a. aan:

- De vertrouwenspersoon heeft me op weg geholpen
- Door met verschillende collega's samen te werken en het op te nemen met de OR is er vervolgens actie ondernomen en is via cultuuronderzoek zijn leidinggevende en teamleider vervangen
- Management en integriteitscoördinator reageerden empathisch en ondersteunend.
- M'n leidinggevende heeft het direct opgepakt nadat ik het verteld had.
- Het (midden) management staat achter de mensen is mijn ervaring. De top minder.
- In eerste instantie niet, nadat OR zich er mee ging bemoeien kwam het in stroomversnelling

Mensen die zich **niet ondersteund** voelen geven o.a. aan:

- Het blijft bij praten met betreffende collega's, er wordt geen actie ondernomen
- Het oplossen van het probleem werd overgelaten aan de lijn. Deze zijn was/is zelf de oorzaak van het probleem.
- Ik werd gezien als schuldige, terwijl ik het slachtoffer was.
- Afdelingshoofd pakt het niet op
- Heb het gevoel gekregen dat ik het zelf mag uitzoeken/oplossen
- Men beschermt de leidinggevenden. De dader heeft zo veel macht, die kan je maken of breken
- De vertrouwenspersoon kan alleen aanhoren. Een klacht durf ik niet. Management houdt elkaar de hand boven het hoofd
- Ik word vaak van het kastje naar de muur gestuurd.
- Er wordt niet opgetreden tegen de collega's er wordt alleen begrip getoond dat ik me niet veilig voel
- Er zijn wel excuses aangeboden, ondertussen gaat het gedrag wel door
- Is allemaal aangehoord en iedereen is weer overgegaan tot de orde van de dag. Er is niet iets hierover verder gecommuniceerd.
- Er wordt gezegd dat de signalen doorgegeven kunnen worden, maar op het gedrag zelf wordt niet ingegrepen.
- De procedures gaan ervan uit dat directieleden boven alle twijfel verheven zijn. Maar wat nou als die het foute gedrag tonen? Daar is wel een procedure voor, maar er wordt bij gezegd dat dat dan wel een grote stap is.
- De hele keten van manager, BMW, bedrijfsarts tot Psg werkt niet. Niemand greep in. Uiteindelijk is geadviseerd elders te gaan werken.
- Had meer verwacht van mijn leidinggevende van destijds. Die heeft het vooral van zich af gemanaged.
- Het is meer op papier geregeld dan dat er daadwerkelijk over gesproken wordt
- Het wordt gebagatelliseerd en de managers komen er mee weg.
- Leidinggevenden worden altijd beschermd
- Het heeft jaren geduurd voordat er maatregelen zijn genomen.
- Men zegt er mee bezig te zijn, maar er volgt geen voorbeeldgedrag top-down. Dan houd je de structuren die blokkerend werken in het oplossen van grensoverschrijdend gedrag in stand.
- Ik heb het zelf moeten oplossen
- Ik werd weggelachen
- Wanneer er onenigheid is tussen een medewerker en een manager, heeft de manager altijd gelijk, en is het vrijwel altijd de medewerker die wordt aangepakt in plaats van de directeur.
- De infrastructuur van Sociale Veiligheid functioneert niet voor de medewerker maar wel voor leidinggevenden

BIJLAGE 3 SLOTOPMERKINGEN

Bij de slotopmerkingen geven mensen aan (selectie):

- Goed dat jullie dit onderwerp in deze tijd oppakken en meldingen serieus nemen.
- Ik heb een regeling met een zwijgplicht dus als ik niet anoniem blijft kost mij dat veel geld.
- Succes!
- Maak het onderwerp niet groter dan nodig is. Geef het daar waar nodig extra aandacht.
- Overheid houdt bij de hoge functie vaak handjes voor elkaar hoofd
- Goed dat hier aandacht voor is
- Goed dat jullie als FNV dit doen!
- Ik vind het heel goed en belangrijk dat de FNV dit onderzoek uitvoert en zich hard maakt voor een sociaal veilige werkomgeving.
- Ik hoop dat de signalen serieus genomen worden.
- Met respect voor de onderzoeken, gaat dit niets veranderen aan het karakter en omgangsvorm van mijn leidinggevende
- In alle gevallen is het van belang om het zelfreinigende vermogen te versterken, de 'bazen' te helpen in het zichzelf heropvoeden en de getroffen collega's te blijven ondersteunen
- Hopelijk gaat er nu echt wat gebeuren
- Fijn dat dit nu eindelijk aan de kaak wordt gesteld.
- Prima, dat dit gebeurt. Ik ondersteun van harte alles wat helpt een veilige werkomgeving te creëren.
- Ik hoop dat dit onderzoek bijdraagt aan meer veiligheid.
- Er wordt alleen maar uitgegaan van het negatieve. Dit terwijl we echt een hele goede werkgever hebben. Jammer dat zoveel mensen dat niet zien of niet willen zien.
- Goed dat dit onderzoek gedaan wordt. Belangrijk thema. Persoonlijk zit het meeste sociaal ongemak in de politieke leiding met uitspraken over diversiteit en inclusie.
- Goed om dit te onderzoeken. Ik heb gelukkig geen ervaring met ongewenst gedrag. Wel merk ik dat er ongeschreven regels zijn. Door hybride werken is het lastiger om deze regels te weten. Het is in je nadeel als je deze regels niet naleeft.
- Ik hoop dat het anoniem blijft dit was bij een ander onderzoek (van de werkgever zelf) niet het geval

