



**RAPPORTAGE INVENTARISEREND CULTUURONDERZOEK  
BIJ TRANSDEV, REGIO GOOI & VECHTSTREEK**

Rotterdam, 24 november 2024

Onderzoeker: mr. J.R.H.M. van Luyken

Bezemer & Schubad wijst erop dat het inventariserend cultuuronderzoek in opdracht van de Transdev plaatsvond. Wanneer Transdev beslissingen neemt naar aanleiding van deze rapportage die de rechtspositie van eventuele betrokkenen raken, dan is uitsluitend de Transdev daarvoor verantwoordelijk.

## Inhoudsopgave

Managementsamenvatting .....	3
1. Inleiding/achtergrond.....	5
2. Plan van Aanpak.....	5
Cultuuronderzoek of persoonsgericht onderzoek? .....	5
Selectie medewerkers .....	6
Vraagstelling .....	6
3. Algemene Bevindingen .....	6
Positief.....	6
Negatief .....	7
4. Specifieke bevindingen.....	7
4.1 Beelden over "hoofdkantoor" .....	7
4.2 Rol van het management .....	8
4.3 Zorg over kwaliteit dienstverlening .....	8
4.4 Communicatie .....	8
4.5 Negativiteit vanuit een kleine groep .....	9
4.6 De technische uitdagingen .....	10
4.7 Erkenning .....	11
4.8 Ziekte en verlof .....	12
4.9 Transparantie .....	12
4.10 Klachtenbehandeling .....	12
5. Conclusie.....	13
6. Aanbevelingen .....	15

## **Managementsamenvatting**

### **Inleiding**

Bij Transdev Gooi & Vechtstreek zijn zorgen geuit over de sociale veiligheid onder medewerkers. Signalen wijzen op een cultuur waarin sommigen zich geïntimideerd of onveilig voelen om hun mening te uiten. Recente incidenten hebben geleid tot schorsingen en een onafhankelijk cultuuronderzoek om de situatie te begrijpen en te verbeteren.

### **Aanpak van het Onderzoek**

Het onderzoek is uitgevoerd door Bezemer & Schubad. Hierbij zijn 44 individuele gesprekken gevoerd met diverse medewerkers, zoals chauffeurs, leidinggevenden, HR, de bedrijfsarts en de ondernemingsraad. Twee medewerkers hebben aanvullende informatie gestuurd via e-mail. Het onderzoek betreft een cultuuronderzoek en richtte zich dus op percepties en ervaringen van medewerkers. Belangrijke thema's waren omgangscultuur, sociale veiligheid en leiderschap.

### **Bevindingen: Positieve Ervaringen**

Veel medewerkers waarderen Transdev als werkgever vanwege:

- Goede arbeidsvoorwaarden en roosters.
- Betrokken leidinggevenden en ondersteuning bij persoonlijke situaties.
- Innovatieve stappen, zoals de introductie van elektrische bussen.
- Werkplezier: Veel medewerkers vinden hun werk divers, uitdagend en zelfstandig

### **Bevindingen: Negatieve Ervaringen**

Medewerkers benoemden ook verbeterpunten:

- Problemen met defecte bussen en hoge werkdruk.
- Een gebrek aan effectieve communicatie, transparantie, normstellende sturing.
- Negatieve invloed van een kleine groep medewerkers binnen de avondploeg.
- Klachten over inefficiënties en inconsistenties in beleid.

### **Specifieke Thema's**

#### **Werksfeer en Bedrijfscultuur**

De meeste medewerkers voelen zich verbonden met Transdev, maar de sfeer wordt soms negatief beïnvloed door een kleine groep die intimiderend gedrag vertoont. Deze groep lijkt disproportioneel veel invloed te vragen, te krijgen, en te hebben.

#### **Management en Communicatie**

Hoewel leidinggevenden vaak toegankelijk zijn, wordt er ook een gebrek aan duidelijk leiderschap ervaren. Medewerkers pleiten voor striktere handhaving van regels en omgang met storingen, en betere communicatie over beslissingen, zoals roosterwijzigingen en verlofaanvragen.

## **Technische Uitdagingen**

Problemen met bussen, zoals defecte airco's en slechte ergonomie, leiden tot frustratie en fysieke klachten bij chauffeurs. Medewerkers voelen zich soms onder druk gezet om met defecte voertuigen te blijven rijden.

## **Transparantie en Erkenning**

Een terugkerend thema is het gebrek aan erkenning voor extra inzet. Medewerkers missen kleine gebaren van waardering en voelen zich niet altijd gehoord of serieus genomen.

## **Klachtenafhandeling**

Sommige medewerkers ervaren een cultuur, waarin fouten negatief worden geregistreerd en zonder dialoog. Dit creëert stress en een gevoel van onveiligheid.

## **Aanbevelingen**

Op basis van de bevindingen worden de volgende stappen voorgesteld:

### **Verbeteren van Communicatie**

- Organiseer regelmatige bijeenkomsten om open gesprekken te voeren.
- Zorg voor meer transparantie in besluitvorming en beleid, planning en werkverdeling,

### **Aanpakken van Negatieve Invloeden**

- Doorbreek de uitzonderingspositie van de avondploeg en leg meer verantwoordelijkheid bij formele vertegenwoordigers zoals de OR.
- Handhaaf duidelijke regels en zorg voor consequente naleving.
- Voer een nultolerantiebeleid voor intimidatie en represailles.

### **Waardering en Erkenning**

- Introduceer een systeem voor erkenning van prestaties, zoals maandelijkse awards of persoonlijke bedankjes.
- Toon meer waardering voor extra inspanningen en inzet van medewerkers.

### **Technische problemen**

- Verbeter het onderhoud en de functionaliteit van bussen.
- Betrek medewerkers bij het testen van nieuwe technologieën om praktische problemen te voorkomen.

## **Conclusie**

Transdev wordt gewaardeerd als een betrokken werkgever, maar er zijn duidelijke aandachtspunten om de sociale veiligheid en werksfeer te verbeteren. Door betere communicatie, waardering en het aanpakken van negatieve invloeden kan een veiliger en positiever werkklimaat worden gerealiseerd. Dit vraagt om een gezamenlijke inspanning van management en medewerkers.

## **1. Inleiding/achtergrond**

Binnen Transdev Gooi en Vechtstreek zijn er signalen over de door medewerkers ervaren sociale veiligheid binnen de vestiging. Deze signalen hebben betrekking op een door hen ervaren dominante cultuur van collega's die voeding geeft aan gevoelens van angst, zich geïntimideerd voelen, je niet durven uitspreken en/of een tegengeluid te laten horen.

De situatie zou niet nieuw zijn en reeds langer bestaan. Recent deed zich echter wel een escalatie voor die Transdev heeft doen besluiten een tweetal medewerkers te schorsen.

Transdev wil een beter beeld van de totale situatie krijgen en heeft hierom besloten inventariserend (onafhankelijk en extern) cultuuronderzoek in te stellen. Dit om te weten te komen welke factoren de situatie veroorzaken. Wat is de visie van medewerkers? Welke positie nemen HR en/of leidinggevenden in? Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om de situatie te normaliseren en te verbeteren?

## **2. Plan van Aanpak**

### **Cultuuronderzoek of persoonsgericht onderzoek?**

Wanneer een organisatie besluit onderzoek te doen naar het functioneren van haar werkvloer, kunnen twee verschillende benaderingen worden gekozen: een cultuuronderzoek of een persoonsgericht onderzoek. De onderzoeken verschillen in focus, doel, aanpak, uitkomst, en mate van anonimiteit. Bij een cultuuronderzoek ligt de nadruk op de organisatiecultuur en groepsdynamiek. Dit om inzicht te krijgen in hoe de cultuur en samenwerking binnen teams de algehele werkomgeving beïnvloeden. De nadruk ligt dus niet op gedrag en de verantwoordelijkheid van specifieke individuen

Het primaire doel van een cultuuronderzoek is het algemeen verbeteren van de werksfeer binnen een organisatie. En heeft dus niet een juridisch of corrigerend karakter, waarbij het vaststellen van schuld of verantwoordelijkheid centraal staat. Een cultuuronderzoek heeft een brede aanpak en betreft meerdere respondenten binnen verschillende lagen van de organisatie. Het richt zich op patronen en algemene percepties.

De uitkomsten van een cultuuronderzoek zijn doorgaans algemeen en bevatten adviezen en aanbevelingen die de hele organisatie ten goede komen. Een individuele beoordeling of specifieke maatregelen die op een persoon of situatie zijn toegespitst passen niet in een cultuuronderzoek.

Tenslotte wordt bij een cultuuronderzoek veel waarde gehecht aan anonimiteit. Zodat respondenten vrijuit kunnen spreken zonder angst voor repercussies. Bij persoonsgericht onderzoek is anonimiteit minder gebruikelijk, omdat het daar vaak draait om specifieke namen en rollen binnen een bepaalde context.

Transdev heeft gekozen voor een cultuuronderzoek. Het gaat erom hoe werknemers en anderen de werkomgeving en met name de omgangscultuur binnen Transdev Gooi&Vechtstreek ervaren. Hoor en wederhoor hebben geen plek in een cultuuronderzoek en heeft dus ook niet plaats gevonden.

## **Selectie medewerkers**

Medewerkers konden op drie manieren een uitnodiging voor een gesprek krijgen: de vaste collega's die nauw betrokken waren bij de teams waarvan Transdev de signalen heeft ontvangen ontvingen allemaal een uitnodiging. Daarnaast heeft de onderzoeker zelf willekeurig een aantal andere medewerkers uitgekozen. Transdev had op deze selectie geen enkele invloed. Deze gekozen medewerkers ontvingen allemaal een uitnodiging. Tot slot is een meldpunt geopend voor medewerkers die een gesprek wilden.

De onderzoeker van Bezemer & Schubad heeft uiteindelijk in totaal 44 gesprekken gevoerd. Los daarvan hebben nog twee personen op eigen initiatief de onderzoeker mails gestuurd met daarin hun visie op het huidige werkklimaat in de regio Gooi & Vechtstreek (hierna ook genoemd "G&V" of "de regio"). Ook heeft de onderzoeker van de geïnterviewde medewerkers verschillende documenten, mails en gespreksopnames ontvangen. De onderzoeker heeft gesproken met chauffeurs, HR, de medezeggenschap (OR en RC), de bedrijfsarts en leidinggevenden.

## **Vraagstelling**

In de interviews met deelnemers aan het onderzoek is hen gevraagd naar hun kennisstand van de omgangscultuur, de oorzaken van de huidige situatie, de ervaren sociale veiligheid en de visie op benodigd leiderschap. Ook konden er door deelnemers suggesties gedaan worden ten aanzien van mogelijke oplossingsrichtingen. Tijdens de gesprekken werd medewerkers ruimte gegeven om datgene aan de orde te stellen wat zij op dat moment in het kader van dit onderzoek belangrijk vonden. Aan de deelnemers is toestemming gevraagd, en van het merendeel verkregen, om een opname te maken ten behoeve van het uitwerken van een werkverslag. De opnames zijn vervolgens gewist, de werkverslagen blijven conform de offerte in bezit van Bezemer & Schubad en worden niet gedeeld. Op basis van de werkverslagen is het voorliggende rapport tot stand gekomen.

## **3. Algemene Bevindingen**

### **Positief**

Over het algemeen ervaren de medewerkers Transdev/G&V als een goede werkgever, met goede arbeidsvoorwaarden, goede regelingen, met aandacht voor de persoonlijke situatie bij bijvoorbeeld het inroosteren en toegankelijke direct leidinggevenden.

Transdev wordt geprezen om de stabiliteit en inzet voor medewerkers, vooral tijdens de coronaperiode. Men waardeert dat het bedrijf zich inspande om personeel niet te ontslaan, wat het respect voor de organisatie vergrootte. Over het algemeen worden de leidinggevenden in G&V als betrokken en bekwaam omschreven die in uitdagende situaties de juiste beslissingen nemen.

Medewerkers ervaren Transdev/Connexxion als een sociaal en ondersteunend bedrijf. Er is een sterk gevoel dat het bedrijf zich om zijn werknemers bekommert en ondersteuning biedt op verschillende gebieden. Van mentale tot fysieke gezondheid, er is zorg voor de werknemers.

De open-deuren-cultuur binnen Transdev/Connexxion wordt als erg positief ervaren. Het management is goed benaderbaar ervaren en er heerst een sfeer van toegankelijkheid, waardoor medewerkers voelen altijd bij hen terecht kunnen. Dit wordt gezien als een bewijs dat het management zich inzet om het werkplezier van medewerkers te verhogen.

Veel medewerkers vinden het werk divers en leuk vanwege de verschillende werkomgevingen en taken die ze dagelijks tegenkomen. Het bedrijf biedt niet alleen afwisselend werk, maar ook zelfstandigheid binnen de taken. Dit zorgt ervoor dat medewerkers voldoening halen uit hun dagelijkse werkzaamheden en zich over het algemeen gewaardeerd voelen in hun rol.

### **Negatief**

Aan de andere kant heerst er negativiteit onder de chauffeurs, mede door onvoldoende zichtbare aanpak tekortkomingen in materiaal (zoals bussen met defecten) en een gevoel van onveiligheid die vanuit een specifieke groep individuen komt en die een negatieve invloed heeft op hun omgeving. Deze dynamiek wordt verder gevoed door een gebrek aan adequate communicatie en interventies vanuit het management. Het betreft dan structurele problemen, zoals een cultuur van klagen, een gebrek aan effectieve communicatie en collega's die de neiging hebben om zich ziek te melden, soms zonder duidelijke reden. Zaken die vervolgens onvoldoende merkbaar door de leidinggevenden worden aangepakt.

Er wordt gesproken over inefficiënties binnen de operationele processen, dat sommige collega's hun verantwoordelijkheden niet serieus nemen, zoals het slecht documenteren van storingen of het niet nakomen van taken. Dit leidt tot extra werkdruk voor collega's die wel hun werk goed uitvoeren. Klachten over management, werkdruk, en roosters zijn vaak gebaseerd op reële problemen maar worden versterkt door een cultuur van onvrede.

## **4. Specifieke bevindingen**

### **4.1 Beelden over "hoofdkantoor"**

De huidige problemen, en dan met name de gebreken aan de elektrische bussen worden ook wel geweten aan het gebrek aan kennis en/of inlevingsvermogen van "het hoofdkantoor". Hoewel Transdev slogans gebruikt zoals "We doen het samen," voelt dit volgens sommige medewerkers meer als marketing dan als oprechte intentie. De chauffeurs geven aan het gevoel hebben dat kantoorwerknemers zich verheven gedragen. Deze perceptie creëert wrijving en versterkt de kloof tussen beide groepen. Er wordt erkent dat dit wederzijds is, waarbij ook kantoormedewerkers soms een afstand voelen naar chauffeurs. Chauffeurs zouden het logisch vinden dat hoofdkantoormedewerkers vaker mee zouden rijden. Dat straalt betrokkenheid en interesse uit. Een chauffeur vraagt zich af hoeveel mensen van het hoofdkantoor eigenlijk zelf met de bus reizen: "laat staan dat ze zelf een bus kunnen of mogen besturen", en "kijk even naar de kantines, die van ons en die van hun, waar we niet mogen komen. We werken toch allemaal voor hetzelfde bedrijf? Waarom dan zo gescheiden?". Dat er nu twee medewerkers zijn geschorst wordt door enkelen gezien als bewijs dat "het hoofdkantoor" geen kritiek duldt en "die mensen pakt om niks, zonder onderzoek".

## **4.2 Rol van het management**

Medewerkers zien een patroon van slecht gedrag bij een kleine groep dat lange tijd lijkt genegeerd, deels door gebrek aan duidelijke communicatie en handhaving vanuit het management. Dat zou vaak te laat reageren op operationele als gedragsproblemen en onvoldoende documenteren om effectief op te kunnen treden tegen problematische medewerkers. Veel medewerkers menen dat de negatieve reputatie van deze groep deels terecht is, maar ook dat deze wordt versterkt door een gebrek aan communicatie en begrip vanuit het management. Met dat er nu twee medewerkers plots zijn geschorst en daar verhalen over de rondte doen, is er bij de medewerkers niet altijd begrip of vertrouwen of deze schorsingen op de juiste wijze en met de juiste argumenten zijn gedaan. Dat gegeven op zichzelf is ook een reden voor zorg: "kan mij dat dan ook zo maar gebeuren?".

Leidinggevenden voelen zich met regelmaat beperkt in hun handelingsvrijheid, mede door bureaucratische obstakels (bijvoorbeeld: "is het dossier voldoende") of angst voor escalatie. Dit resulteert in het uitstellen van noodzakelijke acties, wat de situatie verder verergert. Ze worden overvraagd door micromanagement vanuit hogere lagen. Dit belemmert hen in het nemen van autonome beslissingen en het effectief aansturen van teams. Ook HR wordt soms te weinig betrokken bij strategische beslissingen.

Medewerkers geven daarmee een gemengd beeld van het management. Enerzijds waardeert men de leidinggevenden voor hun toegankelijkheid en empathie, anderzijds wordt er een gebrek aan streng en direct leiderschap ervaren. Er wordt gepleit voor een strakkere handhaving van regels en duidelijke grenzen, zodat medewerkers weten waar ze aan toe zijn omdat het vermoeden bestaat dat sommige problemen voortkomen uit een te vrijblijvende houding vanuit het managementteam.

## **4.3 Zorg over kwaliteit dienstverlening**

Transdev heeft in de loop der jaren meerdere overnames en naamsveranderingen ondergaan maar uit de interviews blijkt dat dergelijke veranderingen de werkvloer en de bedrijfscultuur nauwelijks beïnvloeden, hoewel de aansturing op managementniveau wel enigszins kan verschuiven. Veel medewerkers gaan met elke transitie mee, waardoor continuïteit behouden blijft.

Er wordt een verschuiving gesignaleerd in de prioriteiten van het bedrijf. Waar vroeger klantgerichtheid centraal stond, ervaren medewerkers dat tegenwoordig de focus minder op de passagier lijkt te liggen. Er wordt gesproken over langere wachttijden voor passagiers en personeelstekorten die de dienstverlening negatief beïnvloeden maar geen zichtbare acties om dit te verhelpen. Er worden voorbeelden genoemd van krappe schema's die onvoldoende tijd laten voor pauzes of het op tijd kunnen rijden, wat stress kan veroorzaken. Weliswaar zijn er mogelijkheden om problemen met de planning door te geven, maar verbeteringen lijken vaak lang duren.

## **4.4 Communicatie**

Uit de gesprekken wordt duidelijk dat de communicatie in brede zin tekortschiet, vooral door tijdgebrek en werkdruk bij zowel leidinggevenden als medewerkers. Initiatieven zoals werkoverleggen en "connexion-gesprekken" bieden enige structuur, maar worden niet altijd als toereikend ervaren en blijven er daardoor zaken soms onbesproken. Een deel van de



medewerkers beschrijft de gesprekken met leidinggevend en als ad hoc, operationeel/functioneel met weinig tot geen oprecht gevoelde interesse in de medewerker of de problematiek zij ervaren bij het uitoefenen van hun werkzaamheden. Een ander deel vindt het management juist wel empathisch en heeft begrip voor het feit dat niet alle problemen direct op te lossen zijn.

Als voorbeeld van gebrekkige communicatie wordt ook het MBO (Medewerkers Betrokkenheids Onderzoek) genoemd. De resultaten daarvan, en eventuele acties naar aanleiding van de scores, worden niet of onvoldoende gecommuniceerd met de medewerkers, wat bijdraagt aan een gebrek aan vertrouwen. De beperkte transparantie rond dit soort rapportages versterkt het gevoel bij de medewerkers dat de organisatie niet openstaat voor kritiek en "zaken onder de mat wil vegen".

#### **4.5 Negativiteit vanuit een kleine groep**

Op een enkel interview na gaat het in elk interview, ongevraagd, over de avondploeg die soms wordt omschreven als "clan". Bij doorvragen gaat het dan met name over de avondploeg die vanuit Huizen rijdt en binnen die ploeg een die "harde kern" wordt genoemd en uit vijf à zes personen zou bestaan. Deze medewerkers ondersteunen elkaar zowel op het werk als privé, wat een belangrijke bron van motivatie en solidariteit vormt. De groep zou al veel langer een uitzonderingspositie bekleden en in de loop van de tijd meer en meer gefaciliteerd worden. Niet alleen in relatief futiele zaken als een eigen koffieapparaat, en een airfryer maar vooral doordat deze kleine groep klaarblijkelijk ongehinderd een disproportioneel grote invloed heeft op de algehele sfeer en samenwerking. Deze groep krijgt "zendtijd" bij het management, soms daarbij gesteund door een OR-lid en iemand van de vakbond. De meeste medewerkers zien in hen echter helemaal niet de vertegenwoordiging van het personeel, iets wat deze groep wel claimt te zijn. De avondploeg, en met name de kleine groep daarbinnen, wordt als erg sturend, intimiderend, eigenzinnig omschreven. Er wordt gerept over ongepaste opmerkingen richting collega's en vrouwelijke passagiers, over pesterijen als sleutels verstoppert, bussen omleiden zonder melding te maken of andere bussen te pakken. En de chaos die daaruit voortkomt negeert of gebruikt als argument dat er problemen zijn die opgelost moeten worden. Ook wordt er naar hen gewezen als bron van kwaadaardige roddels en daarbij in een enkel geval zelfs een gemanipuleerde foto voor gebruikt. Er zijn meerdere Whatsapp groepen, onduidelijk is wie en welke groep zit of mag komen. Sommige medewerkers zeggen op eigen initiatief uit de groepen te zijn gestapt vanwege de uiterst negatieve berichten over Transdev en/of ongewenste of zeer ongepaste appjes. Ook op Facebook weet men elkaar te vinden en zouden ook negatieve berichten over/naar elkaar niet worden geschuwd. Een aanzienlijk aantal van de respondenten voelt zich door deze groep geïntimideerd. Nieuwe collega's voelen zich door deze groep onder druk gezet om partij te kiezen. Men spreekt onder meer over intimiderend en te activistisch gedrag en verbaal forse uitlatingen. Ook noemen mensen desondanks 'het zijn wel goede mensen' en dat zij 'een betere aanpak door leidinggevend nodig hebben'.

Medewerkers binnen en buiten de bredere avondgroep geven aan het jammer vinden dat een kleine groep een negatieve invloed heeft op collega's door hun pessimistische houding en uitgesproken gebrek aan motivatie. Dit beïnvloedt het enthousiasme van anderen en de algemene werksfeer negatief.

Dat het ontbreekt aan consequenties voor bewust storend gedrag, zoals het overtreden van bedrijfsregels of sabotage van diensten, leidt ook tot frustratie. Dat een OR-lid en de vakbond zich verbinden met deze groep wordt door veel medewerkers niet begrepen. De brief van de FNV die gedurende het onderzoek aan medewerkers werd gestuurd is in brede zin niet goed ontvangen, en voor een aantal medewerkers aanleiding om hun lidmaatschap bij de FNV op te zeggen. De brief wordt door enkelen ook gezien als een teken dat zelfs de FNV voor het karretje laat spannen door deze kleine groep en zich laat opjatten.

Sommige chauffeurs vermijden daarom avonddiensten of -roosters vanwege de vijandige werkomgeving. Medewerkers zeggen dat ze afzien van het indienen van officiële klachten uit angst voor repercussies uit deze groep en merken op dat het management moeite heeft om deze groep effectief aan te pakken, wat frustraties verder vergroot.

Concrete voorbeelden van wat als negatief of intimiderend gedrag kan worden betiteld wordt ook na enig aandringen niet aan de orde gesteld in de interviews. Op een tweetal uitzonderingen na, die uiteindelijk de aanzet vormden voor schorsingen. Weliswaar is hier vanuit het management handelend opgetreden maar lijkt er in ieder geval bij één schorsing geen uitgebreid onafhankelijk onderzoek te hebben plaatsgevonden naar de feiten en omstandigheden. Dat feit roept wel veel vraagtekens op bij meerdere medewerkers.

Er wordt wel gesproken over veel druk, veelvuldig en zeer verbaal, vanuit deze groep, bijvoorbeeld om mee te staken toen dat speelde. En meer recent om, kort gezegd, vooral te werken vanuit rechten en minder vanuit de plichten of het belang van Transdev zolang wat zij als structurele tekortkomingen zien niet worden opgelost. Het schurkt tegen stiptheidacties aan.

Nu de stem van deze groep op dit moment minder luidt klinkt ervaren veel medewerkers aanmerkelijk meer rust. En ruimte om zelf en samen met het management in goed overleg de bestaande problemen aan te pakken. Het draagvlak van deze kleine groep is klein maar hun invloed op de sfeer, en het beslag op de aandacht van het management is relatief erg groot.

#### **4.6 De technische uitdagingen**

De rol van buschauffeur wordt als intensief en veeleisend gekarakteriseerd. De strikte eisen van punctualiteit en de constante monitoring van prestaties leggen veel druk op chauffeurs. Historische veranderingen, zoals kortere pauzetijden en striktere controles, hebben bijgedragen aan de toegenomen werkdruk en een zekere mate van ontevredenheid onder medewerkers. Gebreken aan de bussen, in welke vorm dan ook, dragen daar ook sterk aan bij.

Er wordt gesproken over het gebrek aan praktische functionaliteit in de voertuigen, over structurele problemen met de ergonomie van stoelen en stuurmechanismen in nieuwe bussen, en over aandrijfproblemen en defecte airco's. Kwesties die regelmatig voorkomen en volgens sommige medewerkers een gevaar vormen voor de veiligheid. Deze technische tekortkomingen leiden ook tot fysieke klachten, zoals rug- en schouderproblemen, onder chauffeurs. Hoewel de meeste chauffeurs problemen vaak netjes melden, hebben medewerkers de indruk dat het management soms prioriteit geeft aan financiële

overwegingen boven operationele veiligheid. Dit veroorzaakt frustratie, omdat chauffeurs zich onder druk voelen gezet om met defecte voertuigen te blijven rijden.

Hoewel er regelmatig pilots worden uitgevoerd om nieuwe technologieën te testen, worden deze vaak geïmplementeerd voordat ze volledig operationeel zijn. Dit leidt tot extra werkdruk en negatieve reacties van het personeel. Defecten in nieuwe bussen en trage reactietijden bij onderhoud maken dat chauffeurs voelen dat alsof ze een beetje aan hun lot worden overgelaten. Bureaucratische obstakels, zoals strikte procedures bij onderhoud en aanschaf van materialen, verergeren problemen. Het ontbreken van korte lijnen binnen de organisatie leidt volgens sommigen tot nog meer vertragingen en inefficiënties. Desondanks geeft het merendeel van de chauffeurs aan dat ze er zo flexibel als mogelijk mee omgaan. Zeker zolang de indruk bestaat dat er serieuze aandacht voor is. Men is zich bewust van de druk vanuit de concessies en het feit dat bussen niet zomaar te vervangen zijn. "Maar een stratenmaker laat je ook niet met een kapotte hamer een straatje aanleggen, dus waarom zou ik dan wel op een gebrekkige bus rijden" zegt iemand die minder bergripvol is daarover.

Ondanks de uitdagingen, wordt de introductie van elektrische bussen als een stap vooruit in duurzaamheid en innovatie gezien, wat door sommige medewerkers als erg positief wordt ervaren. Het bedrijf toont volgens hen hiermee aan dat het investeert in een milieuvriendelijke toekomst. De nieuwe bussen geven het personeel ook een gevoel van trots, maar dan vooral als ze wel goed functioneren.

#### **4.7 Erkenning**

Sommige medewerkers die een 'angstcultuur' zeggen te ervaren geven daarbij aan dat zij het gevoel hebben dat iedere fout negatief geregistreerd wordt, zonder ruimte voor dialoog. Dit creëert een stressvolle werkomgeving. In de interviews komt naar voren dat er weinig sprake is van formele erkenning voor werknemers die uitzonderlijk werk verrichten. Een werknemer legt uit dat, hoewel hij regelmatig bereid is om taken buiten zijn functiebeschrijving op zich te nemen, het management dit niet erkent of waardeert.

Een ander voorbeeld betreft een werknemer die zich vrijwillig aanmeldde om een nieuwe collega in te werken, maar die na afloop geen enkele erkenning ontving voor zijn inzet.

Een andere werknemer geeft aan dat bij een andere werkgever je een formeel compliment kreeg "vanuit de hoogste regionen" als er bijvoorbeeld iemand een jaar schadevrij had gereden. Kleine gebaren van waardering, zoals een persoonlijk bedankje of een compliment, kunnen dus een groot verschil kunnen maken in hoe medewerkers zich voelen over hun werk. Verjaardagen en/of persoonlijke mijlpalen lijken te worden vergeten.

Dit gebrek aan erkenning creëert een werkomgeving waarin werknemers zich niet gezien of gewaardeerd voelen voor hun inzet en zorgen ervoor dat werknemers terughoudender worden in het nemen van extra verantwoordelijkheden, omdat zij het gevoel hebben dat hun inspanningen onopgemerkt blijven.

#### **4.8 Ziekte en verlof**

Meerdere medewerkers geven aan dat ziekmelden vaak gepaard gaat met druk om zo snel mogelijk weer aan de slag te gaan: "als je te ziek bent om te rijden word je toch gevraagd om de volgende dag te komen om eventueel andere klussen te doen".

Het verlofsysteem is een ander veelbesproken punt van frustratie. Er wordt aangegeven dat medewerkers niet vrij kunnen vragen zonder gevolgen en dat er veel druk op hen wordt uitgeoefend om door te gaan bij ziekte, of andere werkzaamheden te verrichten, wat bijdraagt aan een gevoel van onveiligheid binnen het bedrijf. Er wordt verteld dat er weinig transparantie is omtrent het toekennen van verlof, dat verlofaanvragen vaak zonder uitleg worden afgewezen, wat leidt tot gevoelens van onrechtvaardigheid en ontevredenheid. Een werknemer benadrukt dat hij zich meer gewaardeerd zou voelen als het management open zou zijn over de redenen achter deze beslissingen en als er een systeem zou zijn waarin werknemers inzicht hebben in de planning.

Ondanks pogingen om een eerlijk en transparant systeem te implementeren, blijft weerstand bestaan onder medewerkers. Dit wordt deels ook toegeschreven aan miscommunicatie en een cultuur waarin negativiteit wordt aangewakkerd door een kleine, maar vocale groep medewerkers die zich, ook naar eigen zeggen, nogal halsstarrig opstelt en de toon zet. Men verwacht een duidelijk systeem, met duidelijke regels, dat voor iedereen op gelijke wijze wordt toegepast.

#### **4.9 Transparantie**

Een terugkerend thema dat in de interviews wordt genoemd, is het gebrek aan transparantie en verantwoordingsplicht binnen de organisatie. Werknemers geven aan dat zij vaak niet op de hoogte zijn van beleidsbeslissingen of veranderingen die invloed hebben op hun werk en werkomgeving. Het ontbreken van duidelijke communicatie over bedrijfsrichtlijnen en beslissingen leidt tot frustratie en onduidelijkheid. Dit gebrek aan transparantie reikt verder dan verlofaanvragen en lijkt door te dringen in alle aspecten van het personeelsbeleid.

In een interview vertelt een werknemer hoe hij de indruk heeft dat HR-medewerkers betrokken zijn bij het onderzoek, maar dat deze aanwezigheid niet duidelijk wordt gecommuniceerd naar het personeel. Dit gebrek aan duidelijkheid en transparantie, maar ook de achterdocht over het doel van bijvoorbeeld dit onderzoek leidt ertoe dat werknemers zich niet veilig voelen om hun eerlijke mening te delen, omdat ze niet weten wie er allemaal bij een proces betrokken is. Voor een andere medewerker is het gebrek aan vertrouwen in de organisatie in ieder geval aanleiding om het gesprek met de onderzoeker op te nemen, en in een ander geval de onderzoeker te weigeren het gesprek op te nemen.

#### **4.10 Klachtenbehandeling**

Meerdere werknemers delen hun frustratie over de manier waarop het bedrijf omgaat met interne klachten en disciplinaire maatregelen. Er wordt aangegeven dat er geen duidelijke uitleg wordt gegeven aan betrokkenen noch anderen over de reden achter maatregelen die tegen bepaalde medewerkers zijn genomen. Werknemers merken op dat er weinig consistentie is in de manier waarop disciplinaire maatregelen worden opgelegd. Zo delen meerdere werknemers verhalen waarin zij vinden dat zaken niet eerlijk zijn behandeld, en

dat beslissingen soms willekeurig en zonder duidelijke reden worden genomen. Dit versterkt het gevoel dat het management niet eerlijk of transparant handelt, wat het vertrouwen ondermijnt. Men voelt zich daardoor niet serieus genomen.

Er worden voorbeelden gegeven van situaties waarin werknemers zich niet gehoord voelen en waarin hun klachten zonder voldoende onderzoek worden afgehandeld. Het gaat hierbij niet alleen om klachten over de onderlinge samenwerking. Het gaat ook over algemene klachten over bijvoorbeeld als storingen of communicatie over werk gerelateerde zaken. Dit gebrek aan luisteren of het bespreken van effectieve oplossingen zorgt voor oplopende spanningen en vergroot het wantrouwen tegenover het management. Het zorgt ervoor dat werknemers zich niet gehoord, niet beschermd voelen. En dat conflicten escaleren zonder dat er een oplossing wordt geboden.

## **5. Conclusie**

Het belang van consistente communicatie en samenwerking binnen het MT wordt benadrukt en soms een gebrek aan daadkracht vanuit hoger management en HR.

Positief gewaardeerd worden de arbeidsvoorwaarden, zoals een goed salaris en flexibele roosters (ook al worden daar wel kanttekeningen bij geplaatst). En het overgrote merendeel benadrukt de goede samenwerking met collega's en leidinggevenden. Men hoopt dat het MT zich nu extra inzet om problemen op te lossen en duidelijkheid geeft over normen en waarden en deze consequent handhaaft. Communicatie, en consequente terugkoppelingen over vragen, issues en klachten worden gezien als cruciaal voor een betere werksfeer.

Er is waardering voor open werkoverleggen waarin operationele kwesties en personeelsproblemen direct worden besproken, maar deze vinden niet consistent plaats.

Men pleit voor structurele aandacht voor ergonomische verbeteringen en een consistent overleg daarover tussen management en medewerkers. Transparantie en betrokkenheid worden als essentiële ingrediënten gezien om vertrouwen en samenwerking te bevorderen.

De huidige sfeer wordt ook bepaald door het effect van hoge werkdruk in combinatie met personeelsgebrek en een gebrek aan flexibiliteit in roosters, wat het voor planners en chauffeurs lastig maakt om de operatie soepel te laten verlopen.

Er is ruimte voor verbetering, met name in het omgaan met kritiek en klachten. Klachten werden in het verleden vaak onterecht behandeld of niet goed onderzocht. Pas als na lang aandringen bijvoorbeeld een deskundige werd ingeroepen en die vervolgens de klacht bevestigde leidde dat een volgende keer niet tot snellere actie, wat het vertrouwen van medewerkers schaadde.

Een terugkerend probleem is de groepsdynamiek in de avondploeg, een team dat zich vaak afzet tegen het management. Deze groep, bestaande uit vijf à zes kernleden, vertoont herhaaldelijk uitdagend gedrag, zoals het weigeren van roosters of het escaleren van meningsverschillen. Daarbij gaat het ook over twee medewerkers die geschorst zijn vanwege hun gedrag, en de algemene houding binnen deze groep die het vertrouwen en de samenwerking binnen de organisatie ondermijnt.

De avondploeg heeft een uitzonderingspositie, met een rooster dat aan hun voorkeuren is aangepast. Het gedrag van sommige leden wordt als problematisch ervaren en leidt het tot spanningen in de werksfeer. Andere chauffeurs vermijden de groep en uiten frustratie over hun negatieve invloed.

## 6. Aanbevelingen

Op basis van de bovenstaande thema's en voorbeelden zijn er verschillende aandachtspunten en aanbevelingen te formuleren om de werkomgeving binnen G&V te verbeteren. Deze aanbevelingen zijn gericht op het vergroten van vertrouwen, het verbeteren van communicatie, en het creëren van een cultuur van waardering en veiligheid.

- **Terugkoppeling:**

Koppel de bevindingen in dit onderzoek terug aan de medewerkers, inclusief een aantal op korte termijn haalbare verbeterdoelstellingen.

- **Versterken van Vertrouwen en Communicatie:**

Organiseer regelmatige bijeenkomsten waarin werknemers de kans krijgen om hun zorgen en ideeën openlijk te delen zonder angst voor repercussies. Deze bijeenkomsten kunnen dienen als een platform voor transparante communicatie tussen werknemers en management. Denk daarbij aan een regelmatige avondploeg- en dagploegvergadering te organiseren om de communicatie en samenwerking te bevorderen. Zorg ook voor regelmatige aanwezigheid van leidinggevenden in de avonduren.

De uitzonderingspositie die het groepje uit de avondploeg, als zelfbenoemde vertegenwoordigers van het personeel, aangevuld door OR-lid en vakbond heeft, zou direct moeten worden opgeheven. Structurele klachten over materieel en roosters e.d. behoren tot het domein van de formele personeelsvertegenwoordigers. Kleinere, dagelijkse problematiek, samenwerkingskwesaties, kunnen in de hiervoor genoemde bijeenkomsten worden geadresseerd. Maak dit ook in brede zin bekend.

Om de kloof tussen hoofdkantoor en chauffeurs te dichten is het invoeren van een verplichte meeloopstage voor nieuwkomers te overwegen of bijvoorbeeld een minimaal aantal ritten meerijden per jaar voor bestaande medewerkers. Allemaal om gevoel te krijgen en houden wat het operationele gedeelte doet en elkaar te leren kennen.

- **Verbeteren van Transparantie:**

Voer een duidelijk en transparant beleid in voor disciplinaire maatregelen, zodat werknemers weten wat zij kunnen verwachten en waarom bepaalde beslissingen worden genomen.

Zorg ervoor dat belangrijke beslissingen en veranderingen, zoals verlofregelingen en werkroosters, op een transparante manier worden gecommuniceerd en verklaard. Dit kan door middel van een digitaal platform waarop werknemers altijd toegang hebben tot informatie over personeelsbeleid.

- **Erkenning:**

Creëer een cultuur van positieve feedback waarin leidinggevenden regelmatig met werknemers in gesprek gaan om waardering te tonen en erkenning te geven voor hun inzet.

Implementeer een systeem voor erkenning en beloning, waarbij werknemers die extra inspanningen leveren of uitzonderlijke prestaties behalen, worden gewaardeerd. Dit kan

bijvoorbeeld door middel van maandelijkse of jaarlijkse awards, maar ook door kleine gebaren zoals een bedankje of compliment.

- **Aanpak van de "repercussie-cultuur":**

Voer een nultolerantiebeleid in ten aanzien van represailles bij het indienen van klachten of geven van feedback. Werknemers moeten het gevoel hebben dat zij hun zorgen kunnen uiten zonder dat dit negatieve gevolgen heeft voor hun positie.

Neem alle klachten serieus en zorg voor een goede follow-up en feedback.

Zorg voor een veilige en ondersteunende werkomgeving waarin werknemers de ruimte krijgen om hun ideeën en zorgen te delen zonder angst voor verlies van werkzekerheid.

- **Ziekte en verlof:**

Stimuleer een cultuur waarin werknemers zich niet schuldig voelen om zich ziek te melden en waar gezondheidsproblemen serieus worden genomen door het management.

Maak roosters, verlofregelingen, werkverdelingen transparant (of nog transparanter) en stel werknemers in staat om inzicht te hebben in hun planning en verlofmogelijkheden.

- **Techniek**

Zorg dat er geen enkele onduidelijkheid is over storingen aan bussen, het verhelpen daarvan en wat er van ieder wordt verwacht. Schets realistische tijdspaden waarbinnen storingen/gebreken normaliter opgelost zullen zijn en zorg voor regelmatige updates daarover.