

# Monitoringsrapportage Verbeterplan ProDemos

Monitoringscommissie, 16 maart 2021

## Inhoud

Bestuurlijke samenvatting.....	3
1. Inleiding.....	5
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Opdrachtformulering en afbakening.....	5
1.3 Werkwijze.....	6
1.4 Indeling rapport.....	6
2. Bevindingen monitor.....	7
2.1 Het verbeterplan – doelen en voortgang.....	7
2.2 De versterking van de organisatie.....	7
2.3 Het HR-beleid.....	10
2.4 De veilige werkomgeving en versterking van de integriteit.....	13
2.5 Samenvatting.....	16
3. Reflectie focusgebieden.....	18
3.1 HR - Een steeds professioneler personeelsbeleid.....	18
3.2 Bedrijfsvoering.....	19
3.3 Veilige Werkomgeving en Integriteit.....	20
4. Conclusie en aanbevelingen.....	22
Bijlage A Bestudeerde documentatie.....	24
Bijlage B Organogram.....	25

## Bestuurlijke samenvatting

De monitoringscommissie heeft gekeken naar de status van de ontwikkelingen die in gang zijn gezet met het verbeterplan. Met dit plan heeft de organisatie zich op strategisch, tactisch als operationeel niveau doelen gesteld die ProDemos vooruithelpen. Een meerderheid van de doelen ter versterking van de organisatie zijn behaald. Hier zaten ook meerdere zeer grote doelen tussen, zoals de implementatie van de reorganisatie, en er is ook veel werk verzet op een aantal grote wervingsvraagstukken.

De reorganisatie was een eerste belangrijke stap naar de organisatie- en integratiefase van de organisatie. De reorganisatie is tijdig en, zover dit op dit moment kan worden vastgesteld, met tevredenheid geïmplementeerd. En dat tijdens een wereldwijde pandemie. Dat is een bijzondere prestatie. De HR-afdeling heeft een prominente positie gekregen binnen de organisatie. De afdeling publieksprogramma's (voorheen de bezoekersdienst) is versterkt door het toevoegen van leidinggevenden zodat zij beter bereikbaar zijn voor de grote groep begeleiders. De ondersteunende diensten hebben meer capaciteit gekregen en kunnen de benodigde ondersteuning leveren bij de nieuwe manier van werken die nodig is tijdens en na de pandemie.

Ook zijn de meeste doelen op het gebied van HR en ICT behaald. Met name rondom de functioneringscyclus en het diversiteitsbeleid moeten echter nog stappen worden gezet. Op het gebied van een veilige werkomgeving en integriteit zijn de meeste werkzaamheden niet afgerond. Hier zal nog voortgang moeten worden gemaakt op het integriteitsbeleid, de meldingen ongewenst gedrag en de organisatiecultuur. De klachtenprocedure is op dit moment nog niet vernieuwd. De landelijke overheidsmaatregelen naar aanleiding van de pandemie hebben de manier van werken erg beïnvloed. Het werken op kantoor of op locatie is momenteel niet mogelijk. Het is verleidelijk te denken dat de cultuurverandering die is ingezet naar aanleiding van de cultuur op kantoor, op locatie en tijdens borrels minder urgent is geworden. Wij willen echter benadrukken dat de noodzakelijke cultuurverandering alle lagen van de organisatie raakt, van de begeleiders tot en met de Raad van Toezicht, en dat deze ook in de huidige omstandigheden onverminderd belangrijk blijft.

Er zijn veel werknemers die voor het eerst een leidinggevende rol hebben in de organisatie. De werving en selectie van de leidinggevenden heeft wat vertraging opgelopen, maar is eind vorig jaar afgerond. Het was de bedoeling dat er een opleidingstraject zou starten om de leidinggevenden te ondersteunen in hun nieuwe rol. Leidinggevenden hebben een belangrijke rol bij het creëren van een veilige werkomgeving. Daarnaast is het leidinggeven voor veel nieuw. En moeten zij veelal leidinggeven aan mensen die eerder hun collega's waren. De werkdruk op deze collega's is momenteel (te) hoog. Het is daarom extra belangrijk dat de leidinggevenden zo snel mogelijk, zo nodig online, kunnen starten met hun leiderschapstraject, zodat zij alle vaardigheden die nodig zijn voor hun nieuwe rol goed beheersen. Een persoonlijk ontwikkeltraject is na onze onderzoeksperiode daadwerkelijk gestart. Met het oog op de veilige werkomgeving adviseren wij dit zo snel mogelijk op te pakken.

Het is de directie grotendeels gelukt ervoor te zorgen dat er weer rust in de organisatie kwam. De organisatie heeft zich vernieuwd zonder het plezier en enthousiasme te verliezen. Tegelijkertijd lijken door de wisselingen in het MT en de directie sommige strategische (inhoudelijke) afwegingen nog afwezig. Medewerkers en leidinggevenden zijn gebaat bij heldere prioriteringen en sturing hierop. Het is voor hen prettig te weten waarnaartoe wordt gewerkt. Zij zijn zelf goed in staat zelf de weg hiernaartoe in te vullen. Met de komst van een nieuwe directeur zal er meer ruimte komen voor prioritering en sturing. De vacature voor de adjunct-directeur staat nog uit. Het zou de organisatie

ten goede komen als zij bij de werving van de adjunct-directeur aandacht besteden aan de mogelijkheid voor meer diversiteit in het personeelsbestand. Het zal een uitdaging zijn de gewenste groei in 2021 van scholieren te behalen. En als de beperkende maatregelen opgeheven worden om dat op volle sterkte met begeleiders met een nul-urencontract uit te voeren. Wij kijken uit naar de toekomst waar de organisatie geheel op sterkte is en de directie zowel de bedrijfskundige als inhoudelijke koers van de organisatie verder kan uitzetten.

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

In oktober 2019 verschenen het onderzoeksrapport van de visitatiecommissie<sup>1</sup> en het rapport van de onderzoekscommissie Joustra<sup>2</sup>. Beide rapporten deden een aantal aanbevelingen aan ProDemos. Op verzoek van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft de directie van ProDemos een integraal verbeterplan ‘Huis op orde’ opgesteld.<sup>3</sup> Een belangrijk onderdeel van het verbeterplan is een structuurverandering. De hernieuwde organisatiestructuur staat beschreven in het inrichtingsplan ‘Van visie naar vorm’.<sup>4</sup> Gedurende 2020 is de organisatie aan de slag gegaan met de uitvoering van beide plannen.

De minister heeft ProDemos de opdracht gegeven de voortgang van de implementatie van het verbeterplan extern en onafhankelijk te laten monitoren. Daarbij stelt de minister: “De Raad van Toezicht en directie zullen deze onafhankelijke en openbare voortgangsrapportage tweemaal per jaar met mij bespreken.”<sup>5</sup>

In oktober 2020 heeft een gesprek plaatsgevonden tussen de Raad van Toezicht en de minister van BZK. Hiervoor heeft de Raad van Toezicht de minister een korte voortgangsrapportage over het verbeterplan gestuurd. Voor het monitoren van de voortgang heeft ProDemos een externe, onafhankelijke partij benaderd. Deze monitoringscommissie bestaat uit Paulien Kreutzer en Thomas Klijnstra. Paulien Kreutzer is eigenaar van OneTwentyone Jongerenonderzoek. Thomas Klijnstra is vakdidacticus maatschappijleer aan de Universiteit van Amsterdam en bestuurslid van de Nederlandse Vereniging van Leraren Maatschappijleer. Zij worden ondersteund door secretaris Judith Blijden van adviesbureau PBLQ.

## 1.2 Opdrachtformulering en afbakening

De monitoringscommissie heeft de opdracht om de voortgang te monitoren van het verbeterplan. Dit betreft een tussentijdse reflectie op de voortgang van de implementatie van het verbeterplan. In het verbeterplan wordt er gekeken naar zeven aspecten, namelijk (1) de versterking van de organisatie, (2) het HR-beleid, (3) een veilige werkomgeving en versterking van de integriteit, (4) Checks and balances, (5) de positionering van ProDemos, (6) de uitvoering voornemens regeerakkoord, en (7) de randvoorwaarden.

In deze monitoring wordt, in verband met de beschikbare tijd, niet gekeken naar alle ontwikkelingen die bij ProDemos hebben plaatsgevonden naar aanleiding van het verbeterplan. In het kort zal de monitoringscommissie zich richten op de volgende punten:

1. De invoering van een duidelijk HR-beleid, transparante werkwijzen en heldere HR-procedures
2. De versterking van bedrijfsvoering.
3. Het creëren en waarborgen van een veilige werkomgeving en versterking van de integriteit

---

<sup>1</sup> Visitatiecommissie, Eindrapport, 28 oktober 2019

<sup>2</sup> Commissie Onderzoek ProDemos, Rapport, 28 oktober 2019

<sup>3</sup> ProDemos, Huis op orde – Integraal verbeterplan, 22 mei 2020

<sup>4</sup> ProDemos, Van visie naar vorm – Inrichtingsplan, 24 april 2020

<sup>5</sup> Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Kamerbrief betreft Rapporten ProDemos, 28 oktober 2019, kenmerk 2019-0000567546

De impact van de pandemie en de gevolgen hiervan voor de organisatie worden, daar waar relevant, meegenomen in de duiding van de voortgang op bovenstaande focuspunten. De commissie zal kijken naar de periode mei 2020 tot en met januari 2021. De ontwikkelingen buiten deze periode worden niet meegenomen.

### 1.3 Werkwijze

Het onderzoek was opgebouwd uit drie fasen: I Voorbereiding, II Interviews en III Rapportage.

#### I Voorbereiding:

De commissie heeft met de opdrachtgevers de onderzoeks aanpak afgestemd en is nagegaan welke accenten nog extra aandacht behoeven in het onderzoek. In overleg met de Raad van Toezicht en de directie is het plan van aanpak vastgesteld. Vervolgens heeft de commissie een documentanalyse uitgevoerd op de door de organisatie beschikbaar gestelde stukken.

#### II Interviews

Op basis van de documentstudie is een vragenlijst opgesteld. De commissie heeft medewerkers geïnterviewd over de voortgang van de gestelde doelen zover deze binnen de reikwijdte vielen van het onderzoek. Medewerkers van de volgende afdelingen/organen zijn bevroegd: HR, Projecten, Educatie, Publieksprogramma's, Staf en Financiën, Facilitair, Ondernemingsraad, Raad van Toezicht, vertrouwenspersonen, de adjunct- en de (interim-)directeur.

De onderzoekers hebben aan het begin van het gesprek het doel en de scope van het onderzoek toegelicht. Van elk gesprek is een gespreksverslag gemaakt. De gespreksverslagen worden vertrouwelijk behandeld en opgeslagen en na de afronding van het verbetertraject vernietigd.

#### III Rapportage

Op basis van de documentatie en de gespreksverslagen heeft de commissie een rapportage opgesteld waarin de voortgang in kaart wordt gebracht. Dit rapport is voor feitelijk wederhoor met de opdrachtgever gedeeld, zodat die deze kon voorleggen aan de organisatie. Na verwerking van (feitelijke) aanpassingen is dit eindrapport vastgesteld.

### 1.4 Indeling rapport

De indeling van het rapport is als volgt. In hoofdstuk 2 wordt het verbeterplan toegelicht en wordt er de status van de doelen uit het verbeterplan in zijn algemeenheid besproken. Het betreft hier de doelen die binnen de reikwijdte van het onderzoek vallen. Vervolgens wordt er in hoofdstuk 3 gekeken naar de ontwikkelingen op de focusgebieden, namelijk HR, Bedrijfsvoering en een Veilige werkomgeving en integriteit. In hoofdstuk 4 worden de conclusies en aanbevelingen beschreven.

## 2. Bevindingen monitor

### 2.1 Het verbeterplan – doelen en voortgang

In het verbeterplan wordt beschreven dat de organisatie van een pioniersorganisatie toegroeit naar een organisatie- en integratiefase. Dit laatste betekent dat de organisatie is aangepast “op wat er op dit moment en in de nabije toekomst nodig is”<sup>6</sup>. Hiervoor “worden processen integraal en gestructureerd beschreven, vindt automatisering plaats waar dat geëigend is, komen er teamhoofden met een helder mandaat, en worden overleg- en besluitvormingsstructuren ingeregeld (wie adviseert en beslist waarover, wanneer).”<sup>7</sup>

In het verbeterplan zijn doelen gesteld die de organisatie vooruit moeten helpen. In het verbeterplan wordt concreet ingegaan op de volgende thema’s:

1. De Versterking van de organisatie
2. Het HR-beleid
3. Een Veilige werkomgeving en versterking van de integriteit
4. Checks & balances
5. De positionering van ProDemos
6. Uitvoering voornemen regeerakkoord
7. Randvoorwaarden

Per thema zijn er doelen en of actiepunten opgesteld. Deze doelen moeten de organisatie helpen de om de aanbevolen professionaliseringslag in gang te zetten. Gezien de *scope* van deze monitoring is gekeken naar de vooruitgang op de eerste drie thema’s in het verbeterplan: de versterking van de organisatie, het HR-beleid en de veilige werkomgeving en versterking van de integriteit. Elk thema is in het verbeterplan weer onderverdeeld in hoofd- en subdoelen.

Voor elk thema dat wij hebben bekeken, geven wij in een tabel een overzicht van de gestelde doelen en de status. In elke tabel staan in de tweede column de geformuleerde doelen beschreven, staat in de derde column aangegeven wat de gestelde deadline was en door middel van de kleur (groen=gehaald, rood=niet gehaald, grijs=niet van toepassing) is aangegeven of deze is gehaald. Per doel geven wij een korte toelichting op de status van de ontwikkelingen.

Als eerst kijken we naar de versterking van de organisatie, vervolgens kijken we naar het HR-beleid en als derde kijken we naar de veilige werkomgeving en versterking van de integriteit. Tot slot vatten we de resultaten samen.

### 2.2 De versterking van de organisatie

Het eerste thema in het verbeterplan is de versterking van de organisatie. Er zijn 13 doelen gesteld die moeten bijdragen aan de versterking van de organisatie. De versterking van de organisatie is onderverdeeld in drie doelen. Per onderdeel geven wij een korte toelichting op de status.

---

<sup>6</sup> ProDemos, Verbeterplan, p. 12

<sup>7</sup> ProDemos, Verbeterplan, p. 12

1. Personele versterkingen bij de afdeling HR, de ondersteunende diensten ICT en facilitaire dienst en de Bezoekersdienst.

	Doelen	Gestelde deadline
1	Bepalen normen voor aantal leidinggevenden, dagcoördinatoren en coaches	Medio 2020
2	Voldoende leidinggevende capaciteit in de Bezoekersdienst	3e kwartaal 2020
3	Continueren extra inzet facilitaire dienst en ICT	Continu
4	Werving teamhoofd HR	3e kwartaal 2020
5	HR-afdeling structureel voorzien van voldoende capaciteit (kwalitatief en kwantitatief)	4e kwartaal 2020

De afdeling HR is uitgebreid van 1,33 fte naar 2,22 fte en er zijn twee tijdelijke HR-adviseurs aangetrokken (1,22 fte). Momenteel wordt de laatste vacature bij HR ingevuld. Door de langdurige ziekte van een extern aangetrokken HR-medewerker zijn er acties blijven liggen. In 2019 waren er reeds structurele personele versterkingen ingezet bij de ondersteunende diensten. Er is een teamhoofd aangetrokken voor de facilitaire dienst en er zijn meerdere medewerkers aangenomen op de afdeling ICT voor eerstelijns dienstverlening, webbeheer en projectmanagement. Ook is er een teamhoofd ICT en een teamhoofd facilitaire dienst aangesteld. Het aantal leidinggevenden bij de afdeling Publieksprogramma's (voorheen de Bezoekersdienst) is uitgebreid. Van één teamhoofd en één diensthoofd is er gegroeid naar vijf teamhoofden. De teamhoofden worden straks aangestuurd door de adjunct-directeur.

Alle vijf doelen zijn behaald.

2. Organisatiestructuur

6	Voorgenomen besluit over de nieuwe organisatiestructuur	2e kwartaal 2020
7	Advies ondernemingsraad op voorgenomen besluit over de organisatiestructuur	2e kwartaal 2020
8	Implementeren nieuwe organisatiestructuur	2e helft 2020
9	Evaluatie nieuwe organisatiestructuur	1e kwartaal 2022

Qua organisatiestructuur was er behoefte aan management-/stuurinformatie, duidelijke afspraken over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, heldere overlegstructuren en aan een op de organisatie afgestemd personeelsbeleid.<sup>8</sup> In het inrichtingsplan worden de uitgangspunten

<sup>8</sup> ProDemos, Inrichtingsplan, p. 3



toegelicht. Het is de bedoeling dat het nieuwe inrichtingsplan de verworvenheden, zoals de bevoeging van medewerkers, behield en tegelijkertijd de organisatie op een aantal zaken verbeterde, zoals de effectieve overleg- en besluitvormingsstructuren. In het plan wordt de inrichting van de nieuwe organisatieopbouw concreet uitgezet. Hiervoor is in april een inrichtingsplan opgesteld. De nieuwe organisatiestructuur is inmiddels geïmplementeerd. Het nieuwe organogram is opgenomen in Bijlage C.

Begin 2022 zal de nieuwe organisatiestructuur worden geëvalueerd. In het verbeterplan zijn vier doelen opgenomen om de organisatiestructuur te verbeteren. Drie zijn gehaald. Eén doel vindt naar verwachting in het eerste kwartaal van 2022 plaats.

### 3. Management

10	Profiel nieuwe leidinggevenden opstellen	2e kwartaal 2020
11	Werven nieuwe leidinggevenden	<del>3e kwartaal 2020</del> , 1 <sup>e</sup> kwartaal 2021
12	Meer planmatig en afdelingsgewijs opstellen van het strategisch plan 2021-2025 en Activiteitenprogramma 2021. Medewerkers hier meer bij betrekken	1 oktober 2020 gereed
13	Training leidinggevenden, gericht op coachend en moreel leiderschap, samenwerking en integraal management en met aandacht voor geven van sturing bij werkdruk en leiderschapscommunicatie	4e kwartaal 2020

Deze doelen hebben betrekking op het werven en opleiden van nieuwe leidinggevenden. In de nieuwe organisatiestructuur zijn er meer leidinggevende rollen belegd. Deze (nieuwe) leidinggevenden moeten hun rol benaderen vanuit een coachend en ondersteunend leiderschap, naast inhoudelijke deskundigheid. Zowel de werving als het opleiden heeft vertraging opgelopen. Het werven van de teamhoofden is in Q3 afgerond en deze zijn allen uiterlijk in het laatste kwartaal van 2020 gestart. De werving van de directeur is in Q4 afgerond en start in Q1 in 2021. De adjunct-directeur wordt in Q1 geworven door de nieuwe directeur.

Dit komt ten eerste omdat ProDemos te maken gehad met vertrekken en veranderingen in het managementteam. Dit heeft de werkdruk bij de leden van dit team verhoogd. Daarnaast werd het werven ook bemoeilijkt door de veranderende omstandigheden door de Corona-pandemie. De vertragingen bij de werving hebben vervolgens weer invloed gehad op het opleidingstraject. Het leiderschapstraject is gestart met de ontwikkelingsassessments, die in oktober 2020 hebben plaatsgevonden. Op basis van de assessments is in de periode november/december een aanbieder gekozen voor het traject en een programma samengesteld. Met de trainingen is gewacht tot deelname van de nieuwe directeur mogelijk was. In de tussentijd zijn de leidinggevenden persoonlijk begeleid door een van de directieleden. Specifiek voor de teamhoofden bij de afdeling Publiek wordt teamcoaching ingezet. Het opleidingstraject was en is belangrijk, omdat de meeste leidinggevende hier geen ervaring mee hebben. De meeste nieuwe leidinggevenden werkten daarvoor al in een

andere hoedanigheid bij ProDemos. Drie van de vier van de gestelde doelen qua management zijn gehaald.

### 2.3 Het HR-beleid

Het tweede thema in het verbeterplan is het HR-beleid. In totaal zijn er 29 doelen opgesteld ter bevordering van het HR-beleid. Deze zijn weer onderverdeeld in zeven doelen. Per onderwerp geven wij een korte toelichting op de status.

#### 1. Medewerkersonderzoek

1	Leidinggevenden en medewerkers bepalen gezamenlijk per afdeling twee verbeterdoelen en koppelen hier acties aan	2e kwartaal 2020
2	Managementteam bepaalt in samenwerking met HR wat de belangrijkste organisatiebrede verbeterpunten zijn en hoe deze zullen worden opgepakt	2e kwartaal 2020
3	Het managementteam evalueert in hoeverre de organisatiebrede en afdelingsspecifieke verbeterdoelen zijn behaald en rapporteert hierover aan de Raad van Toezicht	4e kwartaal 2020
4	Medewerkersonderzoek uitvoeren	Januari 2021 (vervolgens 2-jaarlijks)

Deze doelen zijn met name gericht op de in de organisatie zelf gestelde verbeterdoelen en het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Zowel per afdeling als organisatiebreed zijn er conform het verbeterplan verbeterdoelen vastgesteld. Deze worden in het MT in de gaten gehouden en, wanneer nodig, wordt hierover gerapporteerd aan de Raad van Toezicht.

in 2020 is er twee keer onderzoek gedaan naar de medewerkerstevredenheid, namelijk op het gebied van welzijn en welbevinden naar aanleiding van de coronacrisis. Op basis van die uitkomsten zijn de directie en leidinggevenden in gesprek gegaan met medewerkers en hebben zij gezocht naar een oplossing.

Het medewerkersonderzoek zou plaats vinden begin 2021, maar is uitgesteld omdat de reorganisatie toen net was afgerond. Veel medewerkers zaten daarom net op hun nieuwe plek. Daarnaast bestond de angst dat corona de indrukken van medewerkers ten opzichte van de reorganisatie zou beïnvloeden. Daarom is ervoor gekozen begin 2021 weer een medewerkersonderzoek te houden dat zich richt op welzijn en Corona. Op een later moment zal er een medewerkersonderzoek worden gehouden die zich richt op de implementatie van het verbeter- en inrichtingsplan. Ten tijde van ons onderzoek was nog onduidelijk wanneer deze onderzoeken plaatsvinden. Drie van de vier doelen zijn behaald.

#### 2. Functioneringscyclus

5	Leidinggevenden hebben een startgesprek gevoerd met alle medewerkers in Den Haag,	1 mei 2020
---	---	------------

	zowel begeleiders als medewerkers op kantoor	
6	Leidinggevenden voeren het bestaande beoordelingsbeleid uit met alle medewerkers van ProDemos	Doorlopend
7	HR en leidinggevenden evalueren het beoordelingsbeleid	3e kwartaal 2020
8	HR herzielt het beoordelingsbeleid (indien nodig)	3e kwartaal 2020 (indien nodig)
9	Indien herzien beleid: Herzien beoordelingsbeleid voor instemming naar de OR	4e kwartaal 2020
10	Indien herzien beleid: Leidinggevenden voeren de ontwikkelgesprekken volgens het herziene beleid	Per 1 januari 2021

De functioneringscyclus liep voorheen voornamelijk handmatig en werd niet altijd consequent en consistent uitgevoerd in de organisatie. Bovengenoemde doelen beoogden hier verandering in aan te brengen. Half 2020 zijn er afspraken gemaakt over wie wat moet doen bij de functioneringscyclus. Door de (late) aanstelling van een aantal leidinggevenden is het nog niet gelukt met iedereen een startgesprek te voeren. Alle leidinggevenden zijn wel op de hoogte gebracht hoe ze de gesprekken cyclus moeten aanpakken. Ook is er een HR-managementinformatiesysteem HRIS geïmplementeerd samen met een planningssysteem genaamd Beeple. Deze dragen bij aan een professionele functioneringscyclus.

Omdat een groot aantal nieuw aangestelde leidinggevenden nog niet met het beleid had kunnen werken, was het nog te vroeg dit al te evalueren. Dit betekent dat alle activiteiten om het beleid te herzien niet hebben kunnen plaatsvinden. Drie van de zes doelen zijn nog niet behaald, maar lopen nog. De laatste drie doelen zouden alleen wanneer nodig plaatsvinden. Wanneer de eerste doelen zijn behaald, kunnen de laatste drie doelen die zien op het herzien van het beleid plaatsvinden. Deze zijn daarom voor nu niet van toepassing.

### 3. In-, door-, en uitstroombeleid, loopbaanbeleid en strategische personeelsplanning

11	HR en leidinggevenden evalueren het in-, door- en uitstroombeleid	3e kwartaal 2020
12	HR herzielt het in-, door- en uitstroombeleid	2e helft 2020
13	Herzien in-, door- en uitstroombeleid voor instemming naar de OR	4e kwartaal 2020
14	Invoering herzien in-, door- en uitstroombeleid	Per 1 januari 2021
15	Het managementteam en HR houden eenmaal per jaar een sessie waarbij het strategisch personeelsmanagement centraal staat. Dit krijgt zijn weerslag in het Activiteitenprogramma en het Strategisch Plan.	September 2020
16	HR stelt loopbaanbeleid op	1e kwartaal 2021

Naar aanleiding van een evaluatie van het in-, door- en uitstroombesluit is een nieuw beleidsvoorstel opgesteld. De OR heeft een aantal suggesties gedaan die door de directie zijn verwerkt. Het nieuwe beleidsvoorstel ligt momenteel voor goedkeuring bij de OR. Een aantal zaken die onder beleid vallen vinden wel al plaats. Zo worden er nu al exitgesprekken gehouden met medewerkers die uit dienst gaan en wordt hierbij gelet of er trends zijn in de bevindingen. Het strategisch personeelsmanagement is opgenomen in de strategische cyclus van het MT. Dit is een grote verandering met betrekking tot voor het verbeterplan, toen er op strategisch niveau niet tot weinig over HR werd nagedacht. Vijf van de zes doelen zijn gehaald.

#### 4. Educatie medewerkers

17	Fase 1 nieuw inwerkprogramma invoeren: iedere nieuwe medewerker maakt in zijn/haar inwerkperiode kennis met de ondernemingsraad, de vertrouwenspersonen en de directie en woont een bijeenkomst bij over (on)gewenst gedrag	1 augustus 2020
18	Fase 2 nieuw werkprogramma invoeren: iedere nieuwe medewerker doorloopt een aantal modules in een onlineapplicatie	1 januari 2021
19	Bepalen inhoud en vorm programma permanente educatie voor medewerkers	2e helft 2020
20	Uitvoeren programma permanente educatie voor alle medewerkers	1 januari 2021
21	Evaluatie nieuwe inwerkprogramma en programma permanente educatie	1e kwartaal 2022

In het Verbeterplan zijn er doelen gesteld over de educatie van de medewerkers. Het nieuwe inwerkprogramma is half 2020 grotendeels geïmplementeerd. De kennismaking met de OR, vertrouwenspersoon en de directie vindt plaats. De OR en vertrouwenspersonen zijn zichtbaar in de organisatie. Werknemers weten hen te vinden. Dit geldt in mindere mate ook voor de directie. Dit kan ten dele verklaard worden doordat er veel wisselingen hebben plaatsgevonden binnen de directie.

Het permanente programma voor werknemers heeft vertraging opgelopen. De online modules waarmee medewerkers over verschillende onderwerpen kennis kunnen vergaren zijn nog niet gereed. De onlineapplicatie is aangeschaft. De extra (maatwerk-)modules zijn nog niet toegevoegd. De permanente educatie was ten tijde van dit onderzoek nog niet gestart, maar zou eind februari/begin maart moeten beginnen. Daarnaast is extra aandacht voor het leiderschapsprogramma voor leidinggevenden. Twee van de vijf doelen zijn behaald. Eén van de vijf doelen vindt naar verwachting plaats in 2022.

#### 5. Beleid exitgesprekken

22	Per 1 januari 2020 worden exitgesprekken gevoerd met alle vertrekkende medewerkers. De vertrekkende	Per 1 januari 2020
----	---	--------------------

	medewerker kan er ook voor kiezen alleen het formulier in te vullen.	
23	Bespreking opbrengsten exitgesprekken in managementteam	Medio en eind 2020

Vóór het Verbeterplan werden er niet structureel gesprekken gevoerd met medewerkers die de organisatie verlieten. In het Verbeterplan is als doel gesteld dat deze gesprekken worden uitgevoerd. Zoals eerder beschreven worden er exitgesprekken gehouden met medewerkers die uit dienst gaan en wordt hierbij gelet of er trends zijn in de bevindingen. HR heeft hier de regie over. Deze trends worden in het MT besproken. Beide doelen ten aanzien van de exitgesprekken zijn gehaald.

#### 6. Ziekteverzuim

24	In 2020 een lager ziekteverzuim dan in 2019	Begin 2021 evalueren
25	Sociaal medisch overleg leidinggevenden en HR	Driemaandelijks, vanaf medio 2020
26	Evaluatie Arbodienst	2e helft 2020

In januari 2021 heeft HR verslag gedaan van het ziekteverzuim in 2020. Dit is gedaald van 6,7% naar 6,5%. Met name het aantal langdurig zieken is afgenomen, waardoor de verwachting is dat het ziekteverzuim in 2021 nog verder zal dalen. Er vindt regelmatig overleg plaats tussen de HR-afdeling en leidinggevenden en de inzetbaarheidscoach van de Arbodienst. De werkdruk bij leidinggevenden is hoog. Dit is een risico voor de organisatie. Er is eind 2020 een evaluatie geweest van de dienstverlening door de arbodienstverlener op basis waarvan verbeterpunten zijn geformuleerd en het contract met één jaar is verlengd. Alle drie de doelen zijn behaald.

#### 7. Diversiteitsbeleid

27	Evaluatie effecten nieuwe wervingsmethoden	Medio 2020
28	Diversiteitsbeleid vaststellen	1e helft 2021
29	Evalueren diversiteitsbeleid	1e helft 2022

Vanwege de coronamaatregelen zijn de programma's van ProDemos grotendeels stil komen te liggen. Hierdoor zijn er weinig nieuwe medewerkers geworven. Een evaluatie van het nieuwe wervingsbeleid was hierdoor niet mogelijk. Daarom is dit uitgesteld. Er is gekozen om bij de invullingen van de leidinggevenden vacatures eerst intern te werven. Omdat er uiteindelijk maar een zeer klein aantal medewerkers extern is geworven, was het niet mogelijk de nieuwe wervingstechnieken te evalueren. Het diversiteitsbeleid is nog niet afgerond. Het diversiteitsbeleid zal half 2021 worden afgerond en daarna worden geëvalueerd. Eén doel is niet behaald, de deadlines voor de andere doelen liggen buiten de periode van dit onderzoek.

### 2.4 De veilige werkomgeving en versterking van de integriteit

Er vallen 25 doelen onder dit thema. Deze zijn onderverdeeld in 6 onderwerpen. Per onderwerp geven wij een korte toelichting op de status.

#### 1. Organisatiecultuur

1	Vervoltraining (on)gewenst gedrag leidinggeevenden	3e kwartaal 2020
2	Active bystander trainingen medewerkers	3e kwartaal 2020
3	Trainingen projectmatig werken	2e helft 2020
4	Teambuilding nieuwe afdelingen	2e helft 2020

In het verbeterplan werden verschillende doelen gesteld om de organisatiecultuur te veranderen.

De trainingen over (on)gewenst gedrag hebben niet plaatsgevonden. Dit komt omdat er veel leidinggeevenden zijn vertrokken en pas in november alle nieuwe leidinggeevenden waren aangenomen. Er is gekozen te wachten tot de alle leidinggeevenden op hun nieuwe plek zaten. November 2020 zijn alle leidinggeevenden benoemd. De trainingen aan leidinggeevenden die hadden moeten plaatsvinden hebben op het moment van het onderzoek niet plaatsgevonden.

De active bystandertrainingen voor medewerkers hebben ook niet plaatsgevonden. Deze zouden worden georganiseerd ter bevordering van een veilige werkomgeving. Lang ging de voorkeur wegens de aard van de trainingen uit naar het organiseren van de trainingen fysiek in plaats van online. De training is een aantal keer gepland, maar kon door verschillende redenen, waaronder coronabesmettingen, niet plaats vinden. Eind 2020 is duidelijk geworden dat het misschien niet mogelijk is een training live te organiseren. Sindsdien wordt er gezocht naar een digitaal alternatief.

De training projectmatig werken zal onderdeel worden van het programma permanente educatie dat in 2021 van start gaat. Door de beperkingen in verband met Corona zijn er geen normale teambuildinguitjes geweest. Wel vinden er online verschillende bijeenkomsten plaats en zijn de contacten tussen leidinggeevenden en medewerkers geïntensiveerd. Dit wordt gedaan door korte overleggen en informele koffiemomenten. Deze worden overigens niet ervaren als een teambuilding activiteit. Medewerkers zijn per mail en via het intranet op de hoogte gehouden over ontwikkelingen in de organisatie en de gevolgen van de coronacrisis voor ProDemos. Ook is er extra aandacht gegeven aan de nieuwe structuur en zijn hiervoor vragenuurtjes georganiseerd. Op deze manier konden werknemers vragen en opmerkingen doorgeven aan de directie.

Geen van de doelen ter bevordering van een gezonde organisatiecultuur zijn behaald.

## 2. Melding van ongewenst gedrag

5	In gesprekken met medewerkers blijvend aandacht schenken aan het onderwerp (on)gewenst gedrag	Doorlopend
6	Minimaal gelijkblijvend percentage (98,4%) medewerkers antwoord 'ja' op de vraag of ze weten bij wie ze terecht kunnen in het geval van ongewenst gedrag in het medewerkersonderzoek	Januari/februari 2021
7	In het volgende medewerkersonderzoek willen we een hogere score op de vraag 'Als ik een melding van ongewenst gedrag doe wordt er ook iets mee gedaan'	Januari/februari 2021

In het Verbeterplan is er aandacht voor hoe om te gaan met ongewenst gedrag. In gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers is blijvend aandacht voor (on)gewenst gedrag. Daarnaast waren er doelen gesteld voor de uitkomsten van het medewerkersonderzoek. Er is geen medewerkersonderzoek uitgevoerd waardoor er geen vergelijking kan worden gemaakt ten opzichte van het vorige onderzoek. Of er een minimaal gelijkblijvend percentage is van medewerkers die 'ja' zouden zeggen op de vraag of ze weten bij wie ze terecht kunnen in het geval van ongewenst gedrag is hierdoor niet te beoordelen. Eén van de drie doelen behaald.

### 3. Vertrouwenspersonen

8	4 maal per jaar overleg interne vertrouwenspersonen	Per 1 januari 2020
9	2 maal per jaar overleg interne vertrouwenspersonen met externe vertrouwenspersoon	In 2020 in april en oktober
10	2 maal per jaar overleg interne vertrouwenspersonen, externe vertrouwenspersoon en directie. O.a. bespreking jaarverslag vertrouwenspersonen	In 2020 in april en oktober

Naar aanleiding van het rapport van de Commissie Joustra waren er al voor mei 2020 vertrouwenspersonen aangesteld in de verschillende lagen van de organisatie én een externe vertrouwenspersoon. Deze vertrouwenspersonen hebben regelmatig overleg, ook met de externe vertrouwenspersoon en de directie. Zij doen daarnaast één keer per jaar verslag via een jaarverslag aan de directie. De drie gestelde doelen zijn behaald.

### 4. Integriteitsbeleid

11	Integriteitsbeleid herzien	2e kwartaal 2020
12	Integriteitsbeleid ter instemming voorgelegd aan de ondernemingsraad	2e kwartaal 2020
13	Herzien integriteitsbeleid onder de aandacht brengen van het personeel	3e kwartaal 2020
14	Opstellen sociale kaart	2e kwartaal 2020

Naar aanleiding van het rapport van Joustra zou het integriteitsbeleid worden verbeterd. Hiervoor zijn een aantal doelen opgesteld. Het opstellen van het integriteitsbeleid bleek complexer dan was verwacht. Het was nodig meer kennis te vergaren om een goed beleid op te stellen. De externe HR-adviseur zou in eerste instantie het integriteitsbeleid opstellen, maar kreeg toen corona. Door toegenomen werkdruk op de eigen afdeling, vanwege de herstructurering, is dit vervolgens buiten de afdeling belegd. Vervolgens heeft HR – in overleg met de directie – weer de regie herpakt en het proces begeleid. Naar verwachting is het integriteitsbeleid in het eerste kwartaal van 2021 afgerond. Op het moment van het onderzoek zijn de doelen met betrekking tot het integriteitsbeleid niet gehaald. Wel is er een sociale kaart op het intranet gezet die werknemers meer inzicht geeft in waar zij naar toe kunnen bij problemen en vragen. Drie van de vier doelen zijn behaald.

## 5. Arbobeleid

15	Evaluatie uitvoering plan van aanpak naar aanleiding van RI&E april 2019 door directie, ondernemingsraad en vertrouwenspersonen	2e kwartaal 2020
16	RI&E	April 2021
17	Update BHV-plan	2e kwartaal 2020
18	Ontruimingsoefening	Jaarlijks
19	Opleiding en training bhv'ers	Continu
20	Incidentenregistratie bijhouden	Continu
21	Na verbouwing 2e verdieping extern brandveiligheidsonderzoek	3e kwartaal 2020

Er zijn verschillende doelen gesteld ten aanzien van het Arbobeleid. De meeste hiervan zijn behaald of konden niet plaatsvinden door de pandemie. Zo is de ontruimingsoefening niet gehouden, omdat veruit de meeste medewerkers vanuit huis werkten. Alle werkzaamheden die wel konden plaatsvinden zijn uitgevoerd. De incidentenregistratie is verbeterd. Hierdoor is de verwachting dat ontwikkelingen makkelijker en sneller kunnen worden opgemerkt. Alle doelen die nu hadden moeten zijn behaald, zijn ook behaald.

## 6. Informatiebeveiligingsbeleid

22	DPIA uitvoeren	2e kwartaal 2020
23	ICT en internet reglement opstellen	2e kwartaal 2020
24	Protocol rechten en rollen opstellen	2e kwartaal 2020
25	ICT Jaarplan en voortgang hiervan bespreken met de Raad van Toezicht	Oktober 2020 April 2021 en zo verder

Vóór het verbeterplan werd opgesteld, was er nog geen professioneel informatiebeveiligingsbeleid binnen ProDemos. Daarom zijn hiervoor doelen opgesteld. Zo is er een DPIA (Data Protection Impact Assessment) uitgevoerd om de privacy risico's in kaart te brengen. Veel van de vastgestelde aandachtspunten zijn in 2020 verbeterd. Begin 2021 zal een informatiebeveiligingsbeleid worden opgesteld waarbij deze ook worden meegenomen. ICT maakt sinds 2 jaar een jaarplan. Dit is een verandering ten opzichte van 2019, toen ICT minder planmatig te werk ging. Het protocol rechten en rollen is uitgesteld, wegens de verhoogde werkdruk bij ICT. De ICT-afdeling heeft een verhoogde werkdruk door de ontwikkelingen en veranderingen rondom corona, zoals het les geven op afstand en het werken van huis. Drie van de vier doelen zijn behaald.

### 2.5 Samenvatting

Wij hebben voor ieder thema de ontwikkelingen per doel in kaart gebracht. De doelen zijn veelal als acties geformuleerd en op verschillende niveaus van toepassing. We zien zowel strategische, tactische als operationele doelen. Sommige zijn veel omvattend, zoals het 'implementeren nieuwe organisatiestructuur', terwijl anderen veel kleiner zijn. Het aantal gehaalde doelen kan daarom niet



één op één worden gezien als dé voortgang van de organisatie. Niettemin geeft het aantal behaalde doelen wel een indicatie van deze vooruitgang.

Bijna alle doelen ter versterking van de organisatie zijn behaald. Hier zaten ook meerdere zeer grote doelen tussen, zoals de eerder genoemde reorganisatie, en ook een aantal grote wervingsvraagstukken. Ook de meeste doelen op het gebied van HR zijn behaald. Hier moet nog met name rondom de functioneringscyclus en het diversiteitsbeleid stappen worden gezet.

Op het gebied van een veilige werkomgeving en integriteit is het meeste blijven liggen. Zo moet het integriteitsbeleid nog worden afgerond, de meldingen en nazorg voor ongewenst gedrag nog worden geëvalueerd en de organisatiecultuur nog worden verbeterd.

	Gehaald	Niet gehaald	Buiten beschouwing
Versterking organisatie	11	1	1
HR-beleid	15	8	6
Veilige werkomgeving en integriteit	12	10	3
Totaal (67)	38	19	10

### 3. Reflectie focusgebieden

ProDemos heeft de monitoringscommissie gevraagd met extra aandacht te kijken naar de ontwikkelingen rondom de invoering van een duidelijk HR-beleid, transparante werkwijzen en heldere HR-procedures, de versterking van bedrijfsvoering en het creëren en waarborgen van een veilige werkomgeving en versterking van de integriteit. Wanneer wij kijken naar de ontwikkelingen sinds mei 2020, vallen een aantal zaken op.

#### 3.1 HR - Een steeds professioneler personeelsbeleid

Er zijn veel stappen gezet om het HR-beleid te verbeteren. Voorheen was de werkdruk erg hoog en was er op strategisch niveau, bij het MT en de directie, (te) weinig aandacht voor HR. Inmiddels is dat laatste verbeterd doordat HR nu direct onder de directie valt en het hoofd van de afdeling plaatsneemt in het MT. Hierdoor kan organisatiebreed worden gekeken naar het welzijn van medewerkers en kan er op strategisch niveau nagedacht worden over personeelsbeleid. Trends kunnen op deze manier tijdig worden opgemerkt en eventuele problemen verholpen. Het overzicht op ontwikkelingen op personeelsgebied ligt op deze manier ook niet alleen bij HR, maar is ook aanwezig bij andere afdelingen. De nieuwe structuur van de organisatie laat zien dat het personeelsbeleid serieus wordt genomen en geeft de afdeling HR ook meer mandaat om hier sturing aan te geven. HR sluit ook aan bij de vergadering van de OR en de directie om het contact te bevorderen.

Het in- door- en uitstroombesleid is een belangrijke verbetering die zorgt voor een goede basis voor het personeelsbeleid. Ook is het goed dat er al een eerste stap is gezet door de gespreksverslagen van gesprekken via de mail in plaats van via postvakjes te verzamelen en is er een systeem dat de salarismutaties ondersteunt. De start-, functionerings- en beoordelingsgesprekken worden nog niet consistent gevoerd, maar worden wel al structureler gevoerd dan voorheen.

Een aantal stukken zoals het integriteitsbeleid en het diversiteitsbeleid zijn nog in ontwikkeling. Dat komt onder andere doordat de werkdruk bij HR nog steeds erg hoog is. Uit het verbeterplan komen veel doelen die de afdeling moet oppakken, zonder dat er activiteiten binnen de afdeling zijn afgeschaald. Tevens was er sprake van langdurige ziekte bij een extern aangetrokken HR-medewerker die specifieke taken toebedeeld had gekregen.

Wij hopen dat dit in de toekomst zich uit in één overzichtelijke HRM-strategie. Het beleid bestaat nu uit een reeks verschillende stukken. Dit is begrijpelijk omdat de strategie op dit moment nog wordt ontwikkeld. De eerste stappen naar goede ondersteuning door een aantal zaken te automatiseren zijn gezet. Dit kan nog verder worden uitgebouwd. Het nieuwe HR-systeem zal hierbij naar verwachting ondersteunen.

#### *Uitvoering van het HR-beleid*

Uiteindelijk is een personeelsbeleid niet iets dat uitsluitend wordt uitgevoerd door de HR-afdeling. Personeelsbeleid is een onderdeel waar alle leidinggevenden uitvoering aan geven in de vorm van het voeren van voortgangs- en functioneringsgesprekken, maar ook bij informelere momenten, zoals tijdens een (online) koffiemoment met collega's.

In de organisatie zijn veel nieuwe leidinggevenden. Bij de afdeling Publieksprogramma's is het aantal leidinggevenden flink toegenomen wat heeft geleid tot positieve resultaten. De leidinggevenden in de organisatie zijn nieuw in de leidinggevende functie, echter werkten zij vaak al langer bij ProDemos in een andere functie. Er zijn weinig mensen van buitenaf op leidinggevende posities gekomen. Het

is niet voor iedereen altijd duidelijk waarom leidinggevenden op specifieke plekken zijn gekomen. De verschuivingen binnen en doorgroei naar de leidinggevende posities is dus niet altijd goed te verklaren.

Gezien de adviezen uit eerdere rapporten, is het bij een organisatie waar veel jonge enthousiaste mensen werken, belangrijk dat zij leidinggevenden hebben die duidelijk zijn over wat er van medewerkers verwacht wordt en op welke manier er binnen een professionele setting met elkaar zou moeten worden omgegaan. Het lang uitblijven van de opleidingen voor leidinggevenden zonder veel ervaring is daarom niet wenselijk. Gelukkig wordt er binnenkort gestart met dit opleidingstraject.

#### *Werkplezier en werkdruk*

Bij ProDemos werken mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn voor het werk dat ze doen. Dit beeld komt wederom in dit onderzoek sterk naar voren. Dit zorgt ervoor dat werknemers graag zelf initiatief nemen en initiatieven van anderen enthousiast oppakken. Werknemers zijn over het algemeen trots op het feit dat ze bij ProDemos werken en doen dit in principe ook met veel plezier.

Het komt nog steeds voor dat bepaalde taken door daadkrachtige, enthousiaste personen worden opgepakt. Hierbij wordt niet altijd geïnventariseerd hoeveel tijd er nodig is om iets op te pakken en of deze personen die tijd ook hebben. Wij krijgen de indruk dat sommige werknemers hierdoor een zeer groot takenpakket hebben. Het gebeurt nog steeds te weinig dat er taken geschrapt worden bij een medewerker als hij of zij andere of extra taken krijgt. Er wordt geen duidelijke keuze gemaakt wat er dan niet meer kan gebeuren. Zo is er voor de uitvoering van de doelen van het Verbeterplan niet gekeken naar wat dit in termen van tijd vraagt van de organisatie. Het is niet voor iedereen duidelijk wat de prioritering van taken waarop wordt gestuurd vanuit het MT, directie en de Raad van toezicht is. De volgorde van de deadlines van de doelen in het verbeterplan wijzen niet open een overwogen duidelijke en consequente prioritering van bepaalde thema's of onderwerpen. Een dergelijke prioritering zou werknemers helpen in keuzes te maken bij de uitvoering van hun taken. Daarnaast laat zo'n prioritering ook zien waar de focus op de lange en korte termijn ligt.

De werkdruk is dan ook bij verschillende functies nog steeds hoog. Dit is op te maken uit de uitgevoerde medewerkeronderzoeken en de verschillende gesprekken die wij voerden. Dit komt ook door onverwacht uitval en/of vertrek van collega's. De werkdruk wordt op dit moment ook beïnvloed door de pandemie. Het werk moet op een andere manier plaatsvinden dan normaal en onder andere omstandigheden.

### 3.2 Bedrijfsvoering

De bedrijfsvoering heeft veel aandacht gekregen op verschillende manieren. Met het inrichtingsplan is er gekeken naar de structuur van de organisatie en hoe die de missie van de organisatie het beste kan ondersteunen. Als gevolg hiervan heeft HR een nieuwe positie gekregen en is de ICT-afdeling uitgebreid. Ook is er gekeken naar het aantal en de rol van leidinggevenden. Bij de ondersteunende diensten wordt er planmatiger gewerkt dan voorheen. Dit uit zich onder andere in het feit dat er jaarplannen worden gemaakt waarin vooruit wordt gedacht.

De ICT-afdeling heeft een flinke professionaliseringsslag gemaakt die door de gevolgen van de pandemie misschien niet beter getimed had kunnen worden. De privacyrisico's zijn in kaart gebracht en er wordt gewerkt deze te mitigeren. Ook is er een ICT en internetreglement opgesteld. Daarnaast heeft ICT ondersteund bij de overgang naar les geven op afstand en is voortgang bij het verbeteren van het reserveringssysteem. Kijkend naar de toekomst zou ProDemos kunnen nadenken over hoe digitalisering (nog) structureler kan worden ingezet bij haar activiteiten.

De afgelopen maanden hebben in het teken gestaan van de reorganisatie. Dit is gedaan met de noodzakelijke aandacht voor structuur, processen en managementvaardigheden. Het is nog te vroeg de reorganisatie in zijn geheel te evalueren. Wij zien wel al verbeteringen, zoals de positie van HR en de nieuwe structuur bij de afdeling van publiek. Het is goed dat de fundering van de organisatie op deze manier is verstevigd. Een reorganisatie heeft veel impact op medewerkers die in de afgelopen jaren al veel veranderingen hebben meegemaakt. Wanneer aan iets nieuws kost tijd. Wij zien veel veerkracht in de organisatie. Ondanks de vele veranderingen is er ook veel plezier op de werkvloer. Wij hopen dat wanneer de reorganisatie echt is ingedaald, er meer ruimte komt voor medewerkers om zich weer te richten op dat waarvoor ze bij ProDemos werken, namelijk de (inhoudelijke) missie van de organisatie.

### 3.3 Veilige Werkomgeving en Integriteit

Uit de monitoring van het Verbeterplan komt helder naar voren dat de minste voortgang is geboekt op het gebied van de Veilige werkomgeving en integriteit. Dit is opvallend, omdat hier in het visitatierapport én zeker in het rapport van commissie Joustra, de nadruk op lag.

De vertraging op dit gebied kan ten dele verklaard worden door de pandemie. Veel doelstellingen zouden in het tweede kwartaal van 2020 moeten zijn gehaald. In datzelfde kwartaal moest iedereen door de pandemie overschakelen naar een nieuwe manier van werken. Voor sommigen betekende dit dat de werkdruk ontzettend toenam, terwijl anderen juist (bijna) geen werk meer hadden. Het is vanzelfsprekend dat dit invloed heeft gehad op de doelstellingen die niet zomaar te digitaliseren zijn. Het is ook niet zo dat er helemaal niets is gedaan. Leidinggevenden hebben via verschillende manieren contact gezocht met werknemers om hen informeel te spreken en na te gaan hoe het met ze gaat.

Dat er vorig jaar niet direct een alternatief was voor de activiteiten ter bevordering van de veilige werkomgeving is begrijpelijk. Tegelijkertijd moeten wij vaststellen dat voor veel doelstellingen bijna *een jaar later* weinig alternatieven zijn geboden. Dit kan niet geheel door de pandemie worden verklaard. Dit lijkt ook te komen doordat het nog steeds niet voor iedereen duidelijk is dat er stappen moeten worden genomen om de cultuur binnen ProDemos zo te veranderen dat deze veiliger is voor werknemers – ook nu de meeste begeleiders niet meer wekelijks in Den Haag zijn. Onduidelijkheid over de prioritering van de gestelde doelen draagt hier ook niet aan bij. Er zijn veel online alternatieve mogelijkheden om een deel van de gestelde doelen te realiseren. Helaas is hier tot dusver nog onvoldoende gebruik van gemaakt.

Nu de begeleiders niet meer zichtbaar zijn op kantoor, lijkt de aandacht voor het thema veilige werkomgeving en integriteit te zijn afgezwakt. Veruit de meeste activiteiten ter bevordering van de veilige werkomgeving hebben plaatsgevonden in de periode voor mei 2020, oftewel buiten de periode waar deze monitoring naar kijkt. Het lijkt erop dat dit onderwerp in de door ons onderzochte periode niet altijd een hoge prioriteit kreeg vanuit de directie en de Raad van Toezicht. Dit is moeilijk vast te stellen omdat de prioriteiten überhaupt niet duidelijk zijn voor iedereen. Ook was het eigenaarschap bij sommige activiteiten op dit thema diffuus. Hier liggen de nodige uitdagingen. Ook binnen de onlineomgeving speelt een veilige werkomgeving en integriteit een belangrijke rol. Het aanbieden van de juiste begeleiding, training en voorlichtingen hieromtrent zijn nog niet afdoende geïnitieerd.

Wij zien dat de HR-afdeling zich wel bewust is van de noodzaak van deze activiteiten en dat de vertraging ook deels te verklaren is doordat zorgvuldigheid (terecht) soms boven snelheid wordt geplaatst. Naar verwachting kunnen de geplande activiteiten ter verbetering van de werkomgeving

de eerste helft van dit jaar kunnen plaatsvinden. Wij hopen dat hier de gepaste prioriteit aan wordt gegeven.

## 4. Conclusie en aanbevelingen

ProDemos, 'Huis voor democratie en rechtsstaat' is een organisatie waar mensen met veel bevlogenheid en hart voor de zaak zich inzetten om de spelregels van de democratie en de rechtsstaat uit te leggen. De organisatie kent een turbulent afgelopen jaar waarin er bleek dat er intern binnen het 'eigen' huis een aantal veranderingen dienden plaats te vinden. Medewerkers hebben zich vervolgens vol overgave ingezet om hun eigen huis te versterken, zodat de aandacht weer kan gaan naar het werk dat ProDemos verricht voor de maatschappij.

Wij hebben gekeken naar de status van de ontwikkelingen die in gang zijn gezet met het Verbeterplan dat zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau doelen heeft gesteld die de organisatie vooruithelpen. Bijna alle doelen ter versterking van de organisatie zijn behaald. Hier zaten ook meerdere zeer grote doelen tussen, zoals de implementatie van de reorganisatie, en er is ook veel werk verzet op een aantal grote wervingsvraagstukken.

De reorganisatie was een eerste belangrijke stap naar de organisatie- en integratiefase. De reorganisatie is tijdig en, zover dit op dit moment kan worden vastgesteld, met tevredenheid geïmplementeerd. En dat tijdens een wereldwijde pandemie. Dat is een bijzondere prestatie. De HR-afdeling heeft een prominente positie gekregen binnen de organisatie. De afdeling publieksprogramma's (voorheen de bezoekersdienst) is versterkt door het toevoegen van leidinggevendenden zodat zij beter bereikbaar zijn voor de grote groep begeleiders. De ondersteunende diensten hebben meer capaciteit gekregen en kunnen de benodigde ondersteuning leveren bij de nieuwe manier van werken die nodig is tijdens en na de pandemie.

Ook de meeste doelen op het gebied van HR en ICT zijn behaald. Hier moet nog met name rondom de functioneringscyclus en het diversiteitsbeleid stappen worden gezet. Op het gebied van een veilige werkomgeving en integriteit liggen nog belangrijke doelen die niet behaald zijn. Dat is opvallend, juist omdat dit een aandachtspunt was in beide commissies. Hier zullen nog stappen moeten worden gezet op het integriteitsbeleid, de meldingen ongewenst gedrag en de organisatiecultuur. De pandemie heeft de manier van werken erg beïnvloed. Het werken op kantoor of op locatie zit er momenteel niet meer in. Het is hierdoor mogelijk te denken dat de cultuurverandering die is ingezet naar aanleiding van de cultuur op kantoor, op locatie en tijdens borrels minder belangrijk is geworden. Wij willen echte benadrukken dat de cultuurverandering alle lagen van de organisatie raakt, van de begeleiders tot en met de Raad van Toezicht, en dat deze ook in de huidige omstandigheden onverminderd belangrijk blijft.

Er zijn veel werknemers die voor het eerst een leidinggevende rol hebben in de organisatie. De werving en selectie van de leidinggevendenden heeft wat vertraging opgelopen, maar is inmiddels afgerond. Het was de bedoeling dat er een opleidingstraject zou lopen om de leidinggevendenden te helpen in hun nieuwe rol. Leidinggevendenden hebben een belangrijke rol bij het creëren van een veilige werkomgeving. Daarnaast is het leidinggeven voor veel nieuw. Het is daarom extra belangrijk dat de leidinggevendenden zo snel mogelijk, zo nodig online, kunnen starten met de trainingen voor hun leiderschapstraject, zodat zij alle vaardigheden die nodig zijn voor hun nieuwe rol goed beheersen.

Het is de directie grotendeels gelukt ervoor te zorgen dat er weer rust in de organisatie kwam. De organisatie heeft zich vernieuwd zonder het plezier en enthousiasme te verliezen. Tegelijkertijd lijken door de wisselingen in het MT en de directie sommige strategische (inhoudelijke) afwegingen nog afwezig. Medewerkers en leidinggevendenden zijn gebaat bij heldere prioriteringen en sturing hierop. Het is voor hen prettig te weten waarnaartoe wordt gewerkt. Zij zijn zelf goed in staat zelf de weg hiernaartoe in te vullen. Met de komst van een nieuwe directeur zal hier weer meer ruimte voor komen. De vacature voor de adjunct-directeur staat nog uit. Het zou de organisatie ten goede komen

als zij bij de werving van de adjunct-directeur aandacht besteden aan de mogelijkheid voor meer diversiteit in het personeelsbestand. Wij kijken uit naar de toekomst waar de organisatie geheel op sterkte is en de directie zowel de bedrijfskundige als inhoudelijke koers van de organisatie verder kan uitzetten.

Voor komende monitoring en of evaluatie van de voortgang doen wij de volgende aanbevelingen:

- **Herformuleer doelen SMART en wijs een eigenaar aan per actie.** Sommige doelen zijn eigenlijk acties en andersom. Een document maken of opleveren zou geen doel op zich moeten zijn. Het doel is dat bijvoorbeeld alle medewerkers weten wie, waarover, wanneer mag beslissen. Dit kun en zou je moeten meten om te weten in hoeverre dit doel behaald heeft. Ook het monitoren zou een actie moeten zijn. Het is daarnaast belangrijk om een duidelijk aanspreekpunt per actie te benoemen. Zodat de medewerkers van ProDemos elkaar kunnen aanspreken op deze actie.
- **Verbeter de interne monitoringinformatie van de doelen die worden gesteld.** Het nagaan en controleren van de voortgang per doel was arbeidsintensief door de grote verscheidenheid aan documenten. Zowel voor het MT, de directie de Raad van Toezicht als voor externe commissies helpt het als de voortgang centraal wordt bijgehouden. Dit stelt het MT, de directe en de Raad van Toezicht in staat (bij) te sturen wanneer dat nodig.
- **Inventariseer welke capaciteit nodig is om de gestelde doelen uit te voeren.** Het verbeterplan staat vol nuttige doelen en acties die de organisatie vooruithelpen. Het is begrijpelijk dat sommige doelen door de pandemie vertraging hebben opgelopen. De vertraging komt ook voort uit het feit dat de activiteiten die voortkomen uit de doelen er voor iedereen in de organisatie boven op de workload komen, zonder dat er activiteiten wegvallen. Dit maakt dat het werkpakket van sommige door het verbeterplan behoorlijk is gestegen. Dit is te voorkomen door de capaciteit die nodig is voor het halen van doelen te inventariseren. Zo wordt ook duidelijk welke ruimte moet worden vrijgemaakt deze uit te voeren en waarom sommige doelen bij uitval niet kunnen worden gehaald.
- **Maak bij het stellen van doelen een heldere prioritering.** Er is in het verbeterplan geen heldere prioritering gegeven aan de gestelde doelen. Ook is deze prioritering in de praktijk niet helder gemaakt. Als het duidelijk is in welke volgorde de doelen moeten worden uitgevoerd, kunnen medewerkers beter bepalen hoe zij hun tijd inzetten. Ook kunnen medewerkers zo bepalen wat zij (even) niet meer doen. Prioritering helpt ook te monitoren of de nadruk op de juiste componenten heeft gelegen.
- **Investeer in de cultuurverandering die nodig is.** Ook als er minder begeleiders aan het werk zijn, is een heldere structuur voor klachten, ideeën, informeel werkoverleg en omgangsnormen van enorm belang. Geef prioriteit aan het moderniseren van het integriteitsbeleid, de klachtenprocedure en de structuur rondom ongewenste omgangsvormen. Vele organisaties gingen ProDemos hierin voor. ProDemos hoeft het wiel niet opnieuw uit te vinden.  
**Investeer in begeleiders en medewerkers.** Zeker in een tijd waarin mensen elkaar niet fysiek zijn, kan de fysieke afstand en minder werk zorgen voor minder betrokkenheid bij de organisatie en haar missie. Als de beperkende maatregelen vanuit de overheid voorbij zijn, heeft ProDemos haar begeleiders keihard nodig. Het is verstandig hier nu over na te denken en in te investeren.
- **Vervolg monitoring.** Deze monitor richt zich maar op een deel van de verbeterdoelen die ProDemos heeft gesteld. Wij raden ProDemos aan punt vier tot en met zeven over zes tot twaalf maanden in een onafhankelijke monitoring te laten bekijken.

## Bijlage A Bestudeerde documentatie

ProDemos, Van Visie naar vorm – Inrichtingsplan, 24 april 2020
ProDemos, Integraal Verbeterplan Huis op orde, 2020
Commissie Onderzoek ProDemos, rapport 28 oktober 2019
Visitatiecommissie, Eindrapport, 28 oktober 2019
Verschillende updates gestuurd naar medewerkers over Corona
Verschillende updates gestuurd naar medewerkers over het Verbeterplan
ProDemos, Memo: Advies keuze HR Informatie Software, 28 september 2020
ProDemos, Memo: Advies keuze online cursusaanbieder, 9 september 2020
ProDemos, Memo: Vervolg opvolging afdelingsspecifieke punten medewerkersonderzoek, 11 december 2020
ProDemos, Memo: Scenario's leerlingen naar het parlement ten tijde van de renovatie van het Binnenhof, 14 oktober 2020
ProDemos, Memo: Aanbod ProDemos in coronatijd, 6 oktober 2020
ProDemos, 2019 jaarverslag
ProDemos, Activiteitenprogramma 2020
ProDemos, Activiteitenprogramma 2021
ProDemos Strategisch Plan 2020-2024
ProDemos Strategisch Plan 2021-2025
Commissie duurzame toekomst voor een veerkrachtige Ondernemingsraad, Duurzame Veerkracht, 30 oktober 2020
ProDemos, Een bewogen jaar, 2019
ProDemos, Beleid exit gesprekken
ProDemos, Beoordelingsbeleid ProDemos 2018
ProDemos, Evaluatie uitkomsten exitgesprekken 2020
Werkwijze Ziekte en herstel
Regeling instroom, doorstroom en uitstroom
Medewerkerstevredenheidsonderzoeken Covid 1
Medewerkerstevredenheidsonderzoeken Covid 2
Medewerkerstevredenheidsonderzoeken Totaalrapport
ProDemos, Memo: vertrouwenspersonen t.b.v. Raad van Toezicht, 30 november 2020
ProDemos, Evaluatie beleidsmaatregel bezoek parlement door VO, november 2020
ProDemos, Voorstel beleid permanente educatie, 29 december 2020
Samenvatting zelfevaluatie RvT
ProDemos, Voortgang verbeterplan ProDemos, 15 oktober 2020
ProDemos, Voortgang verbeterplan ProDemos, 25 juni 2020
ProDemos, Voortgang verbeterplan ProDemos 9 januari 2020
ProDemos, Voortgang rapporten, ProDemos, 29 november 2019



Bijlage B Organogram

