

's-Hertogenbosch, 11 juli 2023

weener **XL**

# Weener XL, een goede basis voor iedereen

Programmaplan 2023 - 2026



# Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Ongewenst gedrag in perspectief	7
3	Context van het programma	9
4	Wat willen we bereiken en wat gaan we daarvoor doen?	13
5	Risicoanalyse	21
6	Monitoring en verantwoording	22
7	Budget	23
8	Communicatie	25



# 1 Inleiding



## 1.1 Aanleiding

**Weener XL is een breed sociaal ontwikkelbedrijf. We varen al jaren de koers langs een breed gedragen en duurzame ontwikkelrichting<sup>1</sup>: inwoners uit 's-Hertogenbosch met een afstand tot de arbeidsmarkt naar vermogen laten werken of participeren.**

Weener XL begeleidt ongeveer 1500 mensen vanuit de Wet sociale werkvoorziening en de Participatiewet die vanwege een (arbeids)beperking niet zomaar bij reguliere werkgevers aan de slag komen. Daarnaast verstrekt Weener XL ongeveer 3100 uitkeringen op grond van de Participatiewet. Ongeveer 350 collega's ondersteunen hen hierbij, in de begeleiding, bieden van inkomensondersteuning of richten zich op het vinden van passend werk.

Sinds de invoering van de Participatiewet in 2015 zien we dat de groep medewerkers over de jaren heen meer divers is geworden en dat dit gevolgen heeft voor onze dienstverlening. Naar aanleiding van negatieve signalen van (oud)medewerkers over de organisatie heeft het bureau MarketResponse de afgelopen maanden twee onderzoeken uitgevoerd. Dit met het doel een onafhankelijk en feitelijk beeld te krijgen van de situatie op de werkvloer bij Weener XL.

- Een algemeen medewerkersonderzoek (kwantitatief) dat inzicht heeft gegeven in hoe medewerkers de arbeidsomstandigheden zoals het werk, de aansturing, de collega's en de (gesprekken over) ontwikkeling ervaren en de sociale veiligheid.
- Een kwalitatief 'plus' onderzoek dat de medewerkersbeleving rondom de sociale veiligheid op de afdeling 'Schone Ruimte' in beeld heeft gebracht.

Beide onderzoeksrapporten bevatten goede inzichten en aanknopingspunten voor de noodzakelijke doorontwikkeling van de organisatie. Zoals MarketResponse het treffend in het medewerkersonderzoek aangeeft: "Er gaat veel goed bij Weener XL, maar het kan nog beter".

Hiernaast hebben de heren Job Cohen en Marco Schipper als onafhankelijke derden hun duiding op de beide rapporten gegeven en een advies gemaakt voor het college over de vervolgstappen. Het college onderschrijft de beide onderzoeken en heeft het advies overgenomen.

De onderzoeksrapporten zijn te lezen via:  
Onafhankelijk extern onderzoek Weener XL - Gemeente 's-Hertogenbosch<sup>2,3</sup>.

Het advies van de heren Cohen en Schipper en de reactie van het college zijn hier te vinden: Reacties medewerkersonderzoek Weener XL – Weener XL<sup>4</sup>.



**"Er gaat veel goed bij Weener XL, maar het kan nog beter"**

## 1.2 Programma aanpak

We hebben te maken met een veranderende doelgroep, met wet- en regelgeving die de afgelopen jaren aanzienlijk is veranderd en we acteren in een dynamische omgeving. We willen alle medewerkers passend werk bieden in een veilige en prettige werkomgeving. Dit is een complexe opgave. Daarom kiezen we voor een programmatische aanpak om de doorontwikkeling van de organisatie vorm te geven.

De afgelopen periode hebben we al een aantal maatregelen in gang gezet. Deze hebben bijgedragen aan het vergroten van de sociale veiligheid. Voorbeelden zijn extra coaching aan werkleiders, aanpassen van de productielijn op de afdeling Schone ruimte en de introductie van de teamscan. Zowel medewerkers als leidinggevendenden merken dat door deze maatregelen de onrust binnen de afdeling Beschut en specifiek onderdeel Schone Ruimte de afgelopen periode minder is geworden. Tegelijkertijd zijn we aan de slag gegaan met maatregelen die bijdragen aan een fundamentele verbetering.

<sup>1</sup> "In goede banen", door de raad vastgesteld op 26 juni 2012

<sup>2</sup> Onafhankelijk extern onderzoek Weener XL - Gemeente 's-Hertogenbosch

<sup>3</sup> Onafhankelijk extern onderzoek Weener XL - Gemeente 's-Hertogenbosch

<sup>4</sup> Reacties medewerkersonderzoek Weener XL - Weener XL



**“De afgelopen periode hebben we al een aantal maatregelen in gang gezet”**

We kiezen voor een programma-aanpak zodat we doelgericht en in samenhang kunnen sturen op de maatregelen en bewust kunnen afwegen en prioriteren. Binnen Weener XL hebben we een programmateam ingericht waarvan de directie van Weener XL opdrachtgever is. Het programmaplan is niet in beton gegoten. We zien periodiek of een update noodzakelijk is. In dit programmaplan zijn per programmalijn doelen en resultaten beschreven en is aangegeven wanneer deze behaald moeten zijn. Zoveel mogelijk SMART geformuleerd. Tussentijds is het mogelijk inspanningen en of activiteiten te wijzigen of aan te vullen, het is ten slotte een iteratief proces. We gaan uit van een looptijd van drie jaar voor het programma.

## 1.3 Systemische aanpak

In juni hebben we Pragmavision gecontracteerd om ons te ondersteunen bij de systemische aanpak zoals verwoord in het advies van Cohen en Schipper. Met Pragmavision hebben we een ervaren bureau aangesteld. Het gezicht achter Pragmavision is Siebke Kaat. Zij is als gastdocent systemisch leiderschap, systemische teamcoaching en systemisch adviseren verbonden aan diverse leergangen van bedrijven en opleidingsinstituten (o.a. de Baak, Business School Nederland, MD-traject Gemeente Den Haag, Masterclass teamcoaching en groepsinterventies Schouten en Nelissen). De laatste jaren heeft zij zich toegelegd op de systemische benadering van vraagstukken in met name overheidsorganisaties, onder de naam Systemisch Advies, een bureau vallend onder koepel Pragmavision. Zij begeleidt veelvuldig organisaties op het terrein van ‘ongewenste omgangsvormen’ en wordt bijgestaan door adviseur Ankje Hovinga, systemisch adviseur.

Systemisch advies zet in op duurzame ontwikkeling. Dat betekent dat de leidende vraag is: wat valt er te doen, zodat we de oorzaken aanpakken. Dit gaat dus verder dan ‘oplossen’. Natuurlijk moeten er soms ook tegelijkertijd interventies ingezet worden, die zich richten op het lenigen van de nood in de directe, acute situatie, waarin mensen of teams zich ongelukkig voelen of struikelen.

De systemische aanpak richt zich op duurzame ontwikkeling, waarbij ieder vanuit zijn positie beter kan doen waar hij voor is en Weener XL als organisatie als geheel daarmee vitaler wordt. Daarmee ‘leren’ wij terwijl we bezig zijn zaken te snappen en op te lossen.





## 1.4 Afbakening

Uit eerder genoemd onderzoek blijkt dat de medewerkers van de units vaker dan ambtenaren last ervaren van ongewenst gedrag, dat er vaker sprake is van miscommunicatie tussen medewerkers onderling en tussen leidinggevenden en medewerkers. Ook zien we dat vanwege de toegenomen problematiek en diversiteit bij de medewerkers er andere behoeften ten aanzien van begeleiding, aansturing en ontwikkeling zijn.

Met de al in gang gezette maatregelen richten we ons vooral op de unit Beschut om daar weer in rustiger vaarwater te komen. De andere maatregelen hebben betrekking op

de hele organisatie waarbij het verbeteren van de sociale veiligheid en het terugdringen van ongewenst gedrag centraal staan. We richten ons daarbij niet alleen op de medewerkers met een dienstverband in het kader van de SW of de Participatiewet. We merken dat de ondersteunende en leidinggevende medewerkers hier ook een behoefte in hebben.

We richten ons niet specifiek op de gedetacheerde medewerkers. Over het algemeen voelen deze medewerkers zich meer verbonden met het bedrijf waar zij werken dan bij het bedrijf dat hen detacheert.





## 2 Ongewenst gedrag in perspectief



We schetsen hieronder drie voorbeelden om een indruk te geven van de context waarin we samen werken bij Weener XL. Deze voorbeelden geven een indruk van de kwetsbare positie van medewerkers en het (ongewenste) gedrag dat

daarbij kan voorkomen. Deze vormen van (ongewenst) gedrag zijn een gevolg van de kwetsbare positie van medewerkers en zijn niet altijd te voorkomen.

### Medewerker met Niet aangeboren hersenbeschadiging

Medewerker is luidruchtig, impulsief, altijd vrolijk, moet een zeer stabiele werkomgeving hebben. Hoewel de medewerker een HBO-opleiding heeft gevolgd kan de medewerker vanwege een handicap werkzaamheden aan op LBO+ niveau. Het betreft een zeer nauwkeurig administratief medewerker. Maar raakt in paniek als er zaken veranderen of er bijvoorbeeld een formulier wordt aangereikt waarin een fout staat. Collega's én leidinggevendenden moeten hierop bedacht zijn en helpen om weer tot rust te komen. Als de medewerker na lange tijd een collega tegenkomt roept de medewerker "wat fijn jou te zien, mag ik je even knuffelen?" Zonder een antwoord af te wachten worden de armen al om de collega heen geslagen.

### Medewerker met Traumatische ervaringen

Een medewerker, nieuwkomer in Nederland, heeft een werkplek waar hij repeterende inpak werkzaamheden kan verrichten. Hij heeft meer in zijn mars, maar voor dit moment is het belangrijk om een stabiele werkomgeving te hebben met mensen die zijn verleden kennen. Hij werkt in een ruimte met veel mensen om zich heen. Het gaat lange tijd goed met hem. Echter, als er een doos moet worden geopend en een collega even een stanleymes bij hem in de buurt legt gaat het helemaal mis. Hij wil de collega aanvallen. Een van zijn opgelopen trauma's bleek hiervoor de aanleiding. Zijn aanval zou in een regulier bedrijf zonder twijfel tot ontslag hebben geleid. Deze man werkt nog steeds bij ons. We zorgen ervoor dat een dergelijk incident niet meer voor kan komen en hebben de juiste professionele hulp voor zijn trauma ingeschakeld.

### Medewerker met een psychische handicap

Medewerker is op zich een rustige goede werknemer maar kan echter, op een onvoorspelbaar moment, gewelddadig worden. Het gaat al geruime tijd goed op de werkvloer. Echter, plotseling blijkt er onenigheid tussen hem en een collega te ontstaan. De medewerker krijgt een waas voor zijn ogen en schopt zijn collega zo hard dat deze moet worden afgevoerd met een ambulance en een gebroken knieschijf blijkt te hebben. Medewerker is ontslagen want dergelijk geweld kunnen we niet tolereren bij Weener XL. We kunnen in dit geval niet meer instaan voor de veiligheid van de andere medewerkers. Alle medewerkers die dit voorval hebben gezien hebben indien gewenst ondersteuning van Slachtofferhulp gekregen.

Het gaat om gedragingen tussen medewerkers, maar ook tussen medewerkers en leidinggevendenden, die niet direct beïnvloedbaar zijn. Op andere gedragingen hebben we wel invloed. Bijvoorbeeld op gedragingen die ontstaan

door een onduidelijke communicatie of door onvoldoende kennis en expertise in de aansturing en begeleiding. Met dit programmaplan richten we ons op het verminderen van die gedragingen die we kunnen veranderen.





# 3 Context van het programma

## 3.1 Diversiteit van de medewerkers

In de SW-sector werken mensen met een relatief hoge kwetsbaarheid die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Medewerkers hebben vaak een psychische of verstandelijke beperking. De invoering van de Participatiewet en de introductie van Beschut werk en de Banenafpraak in 2015 hebben ervoor gezorgd dat de doelgroep van sociaal ontwikkelbedrijven is veranderd.

Binnen Weener XL werken de volgende doelgroepen samen:

- Medewerkers die vóór de invoering van de Participatiewet een Wsw-indicatie hadden. Het aantal medewerkers binnen deze groep neemt af.
- Medewerkers die na de invoering van de Participatiewet een indicatie Beschut hebben gekregen.
- Medewerkers die vanuit de banenafpraak ingeschreven staan in het doelgroepenregister. Onder deze groep vallen medewerkers die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld vanwege psychisch-sociale problematiek, fysieke beperkingen of door ziekte.
- Hiernaast zijn er mensen in het kader van re-integratietrajecten bij Weener XL werkzaam en bieden we werkplekken aan mensen vanuit arbeidsmatige dagbesteding en de wet Inburgering. Deze mensen zijn niet alleen bij de vier units (Post, Groen & Parkeerbeheer, Beschut en Vindingrijk) maar ook bij staf- en ondersteunende diensten binnen Weener XL zijn medewerkers vanuit SW, PW of een re-integratietraject aan de slag.

We zien dat er vooral bij de doelgroep Beschut sprake is van een toenemende complicerende problematiek. Waar voorheen bij het verkrijgen van een SW-indicatie een toets op de ondergrens plaatsvond, is er bij beschut werk voor gekozen geen ondergrens te hanteren. Binnen Weener XL zijn enkele mensen werkzaam die wellicht beter op hun plek zouden zijn in de arbeidsmatige dagbesteding.

De begeleiding die zij nodig hebben om op hun werkplek mee te kunnen komen, is soms onevenredig groot. Dit signaal geven wij al langere tijd af aan het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, zowel vanuit onze eigen ervaringen als vanuit de regio en vanuit de brancheorganisatie Cedris. In het onderzoek naar de infrastructuur van sociaal ontwikkelbedrijven dat Berenschot<sup>5</sup> in opdracht van de VNG, Cedris en SZW onlangs heeft uitgevoerd komt dit expliciet aan de orde. In een van de scenario's is het invoeren van een ondergrens voor beschut werk als maatregel meegenomen.

Kortom, er is sprake van een grote diversiteit aan medewerkers. Deze diversiteit leidt ook tot een diversiteit aan onder andere beperkingen, cultuur en taalvaardigheid. Deze kenmerken maken medewerkers binnen sociaal ontwikkelbedrijven kwetsbaarder dan de gemiddelde Nederlandse medewerker. Dit kan ervoor zorgen dat er verschillende stijlen met betrekking tot begeleiding, communicatie en ontwikkeling nodig zijn op de werkvloer. Dit zowel vanuit als richting de medewerkers.

Weener XL loopt in vergelijking met andere sociaal ontwikkelbedrijven voorop in het bieden van werk aan deze medewerkers en heeft daarmee eerder met een veranderende doelgroep en de daarbij behorende uitdagingen te maken. De cijfers van 2016 tot en met 2022 laten deze verandering van doelgroep duidelijk zien. Inmiddels zien we in de cijfers van 2023 terug dat het aantal loonkostensubsidies inclusief Beschut werk groter is dan het aantal Wsw-ers.

Aantallen geplaatst in loonkostensubsidie en Wsw								
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Loonkostensubsidie	288	380	533	591	637	716	740	756
Waarvan Beschut werk	35	45	58	90	117	140	167	161
Wsw	035	999	944	905	852	807	753	740

Informatieblad Weener XL, juni 2023

<sup>5</sup> Rapport Onderzoek infrastructuur sociaal ontwikkelbedrijven, 7 juni 2023



## 3.2 Problematiek van ongewenst gedrag

### Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden

In de SW-sector is ongewenst gedrag al langer een probleem. Uit de NEA (Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden) blijkt dat in de periode 2005 tot 2020 werknemers in de SW-sector significant vaker dan de gemiddelde Nederlandse werknemer een enkele keer of vaker ongewenst gedrag heeft ervaren (circa 1 op de 4 vs. circa 1 op de 6). Dit gedrag wordt zowel door de medewerkers onderling ervaren als door leidinggevend. Ook blijkt uit de enquête dat discriminatie en conflicten met collega's, leidinggevende en/of werkgever vaker dan gemiddeld ervaren wordt. Het gaat bij ongewenst gedrag om pesten, discriminatie, seksuele intimidatie en agressie en geweld tussen leidinggevend en medewerkers onderling.

### Delphi-studie naar risicofactoren en maatregelen intern ongewenst gedrag

In oktober 2022 is de Delphi-studie<sup>6</sup> naar risicofactoren en maatregelen intern ongewenst gedrag van de Nederlandse Arbeidsinspectie verschenen. Dit onderzoek brengt de factoren in kaart die in de werkomgeving kunnen leiden tot een verhoogde kans op intern ongewenst gedrag en bepaalt mogelijke maatregelen die de werkgever kan nemen om deze factoren te voorkomen, of waar dit niet mogelijk is, zoveel mogelijk te beperken.

Onderstaande factoren in de werkomgeving kunnen ertoe leiden dat werknemers een verhoogde kans op intern ongewenst gedrag ondervinden:

1. In de persoon gelegen factoren.
2. In leiderschapsstijl en de rol van leidinggevende gelegen factoren.
3. In de organisatie van het werk gelegen factoren.
4. In de fysieke omstandigheden van het werk gelegen factoren.
5. In sociale normen en regels gelegen factoren.
6. In risicogroepen en samenstelling van het personeel gelegen factoren.
7. In digitale vormen van ongewenst gedrag gelegen factoren.

Daar waar de factoren passend zijn voor onze organisatie en waar we invloed op hebben nemen we ze mee in het programmaplan om te komen tot een gerichte en effectieve aanpak van ongewenst gedrag. Hiernaast is de Arbeidsinspectie in 2022 een verkenning gestart naar ongewenst gedrag in de SW-sector naar aanleiding van de NEA-enquête. De verkenning wordt in het derde kwartaal van 2023 verwacht. We zullen de resultaten meenemen in de uitwerking van de programmalijnen.

<sup>6</sup> Delphi-studie naar risicofactoren en maatregelen intern ongewenst gedrag, Nederlandse Arbeidsinspectie



### 3.3 Preventief en curatief

Veel van de maatregelen die in de Delphi-studie worden genoemd zijn preventief van aard en gericht op het herkennen en bespreekbaar maken van ongewenst gedrag en preventief te handelen. Een belangrijke conclusie die daaruit volgt is dat werkgevers ook preventief in plaats van alleen reactief te werk dienen te gaan als het gaat om de aanpak van ongewenst gedrag. Het terugdringen van ongewenst gedrag loont en zal uiteindelijk een sociaal veilig werkklimaat bevorderen waarin medewerkers gezond en vitaal hun werk kunnen doen én blijven doen.

In de SW-sector en ook bij Weener XL worden preventieve maatregelen ingezet. Voorbeelden hiervan zijn cursussen voor de werkleiding, voorlichting aan de medewerkers en gedragsregels. Voorbeelden van curatieve maatregelen zijn de klachtenregelingen en de inzet van vertrouwenspersonen, alsook sanctiebeleid.

Eén van de conclusies uit de Delphi-studie is dat ongewenst gedrag in enige vorm altijd voor zal blijven komen. Gezien de complexiteit van de doelgroep geldt dit zeker voor sociaal ontwikkelbedrijven. Daarom zal naast preventie ook op curatie moeten worden ingezet.

### 3.4 Opmaat naar het programma

De factoren uit het Delphi-studie en het belang van een preventieve en curatieve aanpak sluiten aan bij de onderzoeken die MarketResponse heeft uitgevoerd. Uit deze onderzoeken komt naar voren dat de uitdagingen vooral liggen op het gebied van het versterken van de aansturing en begeleiding op de werkvloer, de ontwikkeling van medewerkers, het aanpakken van ongewenst gedrag, de communicatie zowel vanuit als richting de medewerkers en het beter afstemmen van het werk op de medewerkers.





# 4 Wat willen we bereiken en wat gaan we daarvoor doen?



## 4.1 Ambitie en doel van het programma

De werkwijze van Weener XL vindt zijn oorsprong in de door de raad in 2012 vastgestelde uitgangspunten ('In goede banen'). Kern van het beleid is dat we uitgaan van wat mensen wel kunnen. We richten ons daarbij vooral op de groep mensen met een substantiële afstand tot de arbeidsmarkt, die nog wel in staat is om (gedeeltelijk) te werken. We verzilveren hiermee het 'verborgen vermogen' van een complexe doelgroep die voorheen langdurig op de uitkering aangewezen was. Dit vonden en vinden we maatschappelijk gezien onaanvaardbaar. Werk gaat om meer dan alleen inkomen; ook om eigenwaarde, zelfvertrouwen, ontplooiing, structuur, gezondheid en ontmoeting.

De invoering van de Participatiewet en de introductie van Beschut werk en de Banenafpraak in 2015 bevestigden deze aanpak. Wij hebben flink geïnvesteerd in deze werkwijze en hebben veel inwoners met complexe problematiek aan het werk geholpen. Zowel bij reguliere werkgevers als in onze eigen exploitaties.

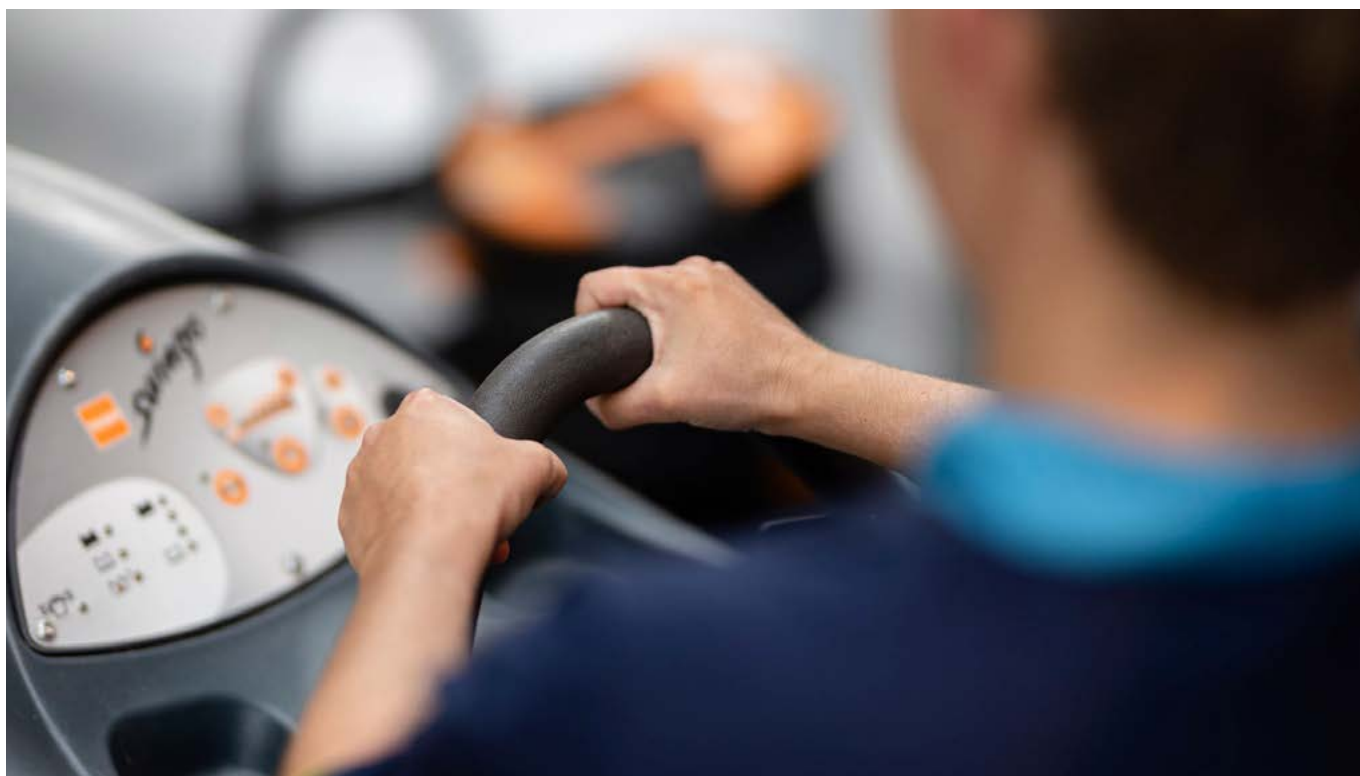
Onze ambitie is met het complexer worden van de doelgroep niet veranderd: We willen een organisatie zijn waar met plezier wordt gewerkt en waar we mensen uitdagen om zich te ontwikkelen. Bij deze ambitie hoort het bieden van duurzame werkgelegenheid in een prettige werkomgeving die ontwikkelingsmogelijkheden biedt voor de medewerkers en die kansen biedt op doorstroom. Ook zetten we onze werkomgeving in als re-integratiemiddel voor mensen die willen en kunnen gaan werken.



**“We willen een organisatie zijn waar met plezier wordt gewerkt”**

Het aanpakken van ongewenst gedrag en het verbeteren van de sociale veiligheid is een belangrijk onderdeel van deze ontwikkelingstaak. De afgelopen jaren hebben ons geleerd dat het een uitdaging is om de goede begeleiding en ondersteuning aan de medewerkers te blijven bieden en daarnaast werk te bieden dat aansluit bij de (on)mogelijkheden van de medewerkers waarin ruimte is voor mensen om zich te kunnen ontwikkelen. We staan zo voor de opgave dat we én werkgever én re-integreerder naar werk én ontwikkelaar tijdens het werk zijn.

Deze ingewikkelde opgave zal continu onze aandacht blijven vragen. Daarom werken we met dit programmaplan aan het creëren van een organisatie waar met plezier wordt gewerkt, waar we mensen in een veilige omgeving helpen een stap in hun ontwikkeling te zetten en waar we respectvol met elkaar omgaan.





## 4.2 Programmaliijnen

We hebben een analyse gemaakt van de belangrijkste bevindingen, adviezen en aanbevelingen van de beide onderzoeksrapporten en het advies van de heren Cohen en Schipper (zie bijlage 1). Dit heeft geleid tot de volgende vier programmaliijnen:

1. Organisatie inrichting en rolverdeling
2. Communicatie & Gedragsverandering
3. Ontwikkeling van medewerkers
4. Curatieve aanpak

Met de eerste drie lijnen versterken we onze preventieve aanpak (verminderen van ongewenst gedrag). De vierde programmaliijn heeft een curatieve insteek (wat te doen wanneer je te maken hebt met ongewenst gedrag). De vier programmaliijnen hebben ieder hun eigen doelen en resultaten die bijdragen aan de ambitie.

Participatie van de medewerkers bij dit traject is belangrijk en dat borgen we op twee manieren. We betrekken de OR van Weener XL actief gedurende het hele programma. Zij zijn gevraagd om met een afvaardiging deel te nemen aan het programmateam en om binnen de programmaliijnen te participeren. Tevens staat de voortgang van het programmaplan periodiek ter bespreking op de agenda van de overlegvergadering met de WOR bestuurder. Ook worden de leden van de OR zaken voorgelegd die in het kader van de WOR advies of instemming behoeven. Om gebruik te maken van de waardevolle ervaringen en kennis van de medewerkers vragen we per programmaliijn medewerkers van de werkvloer om met ons mee te denken en werken aan de uitvoering van de maatregelen.

## 4.3 Wat gaan we daarvoor doen?

### 4.3.1 Programmaliijn 1: Organisatie inrichting & rolverdeling

#### Beschrijving

Uit de onderzoeken en het advies komt naar voren dat de doelgroep als gevolg van veranderde wet- en regelgeving complexer is geworden. Hierdoor worden andere zaken gevraagd vanuit de aansturing en begeleiding door de leidinggevendenden. Om de medewerkers die te maken hebben met uiteenlopende problematiek en ontwikkelingsvragen een passende werkplek, de juiste ondersteuning en begeleiding te kunnen bieden, is het nodig de inrichting van de organisatie te herijken en te bezien hoe we onze opdracht, het ontwikkelen van mensen bij het zetten van een (vervolg) stap op de arbeidsmarkt, goed uit kunnen blijven voeren. Onze medewerkers doen ertoe en daarvoor bieden we hen ook werk dat ertoe doet. Dat doen we nu en dat willen we in de toekomst blijven doen. Daarom is het noodzakelijk om onze organisatie door te ontwikkelen. Dat betekent dat we onze manier van sturen, organiseren en werken moeten aanpassen aan de veranderende context. Veranderingen komen makkelijker tot stand als de organisatie zich bewust is van haar patronen en dynamieken. Hier gaan we aan werken middels een systemische aanpak waar we de expertise van Pragmavision voor inzetten.

We gaan de ambtelijke functies die we hanteren aanpassen zodat ze beter aansluiten bij de aansturing en begeleiding van de complexere doelgroep. We continueren de al eerder ingezette lijn om in de leidinggevende functies tot een beter evenwicht te komen tussen de aansturing in het werk en de ontwikkeling van medewerkers. Ook borgen we de verschillende ontwikkelrollen (re-integreerder en werkgever) in de functies. Dit heeft gevolgen voor het vormgeven van de leidinggevende en ondersteunende functies, voor de rollen, taken en bevoegdheden binnen die functies en voor de benodigde capaciteit.



## Wat willen we bereiken?

### Doel:

Het verbeteren van de aansturing en begeleiding van de medewerkers, waarbij meer aandacht is voor de diversiteit en individuele problematiek van de medewerkers.

### Resultaten:

1. De ambtelijke functies ten aanzien van begeleiding en ondersteuning zijn in lijn met de (ontwikkel)behoeften van de medewerkers.
2. De rol en taakduiding tussen de diverse functies is helder en bekend bij de medewerkers.
3. Benodigde deskundigheid is uitgewerkt in de rollen, taken en bevoegdheden. Deze zijn ook beter op elkaar afgestemd.
4. De capaciteit om de begeleiding en ondersteuning aan de medewerkers te bieden is op orde.



### Wat gaan we daarvoor doen?

- Ten aanzien van extra begeleiding op de werkvloer zijn er twee jobcoaches en twee werkleiders extra aangesteld. Op deze manier borgen we extra aandacht en begeleiding van medewerkers met sociaal maatschappelijke vraagstukken (gereed)
- We brengen de risico's van personeelskrapte voor de korte termijn van de ondersteunende teams en de units in beeld en bepalen beheersmaatregelen voor de korte termijn (gereed).
- We inventariseren de knelpunten die spelen bij de werkleiders en allrounders als gevolg van de toegenomen complexiteit van de doelgroep
- We onderzoeken de werkwijze bij een aantal sociaal ontwikkelbedrijven om te kijken hoe zij beschut werk hebben ingericht qua aansturing, begeleiding en ontwikkeling en wat daarin de succesfactoren zijn.
- Op basis van de opbrengsten van bovenstaande maatregelen passen we de inrichting van de organisatie aan de veranderende doelgroep aan en stellen we een implementatieplan op.

Doorlooptijd van programmalijn: 15 maart 2023 - 1 januari 2025.



### 4.3.2 Programmalijn 2: Communicatie & gedragsverandering

Uit het kwalitatief plus onderzoek blijkt dat de kern van de geconstateerde problemen op het gebied van sociale veiligheid en ongewenst gedrag voor een groot deel in communicatie ligt. Men spreekt soms letterlijk maar veelal figuurlijk, elkaars 'taal' niet waardoor onduidelijkheid en onbegrip ontstaat. Dit heeft bij sommige medewerkers een negatief effect op de sfeer, onderlinge relaties en perceptie van sociale veiligheid. Ook in het algemene onderzoek is ongewenst gedrag een aandachtspunt. MarketResponse geeft aan dat er 3 belangrijke pijlers zijn richting het verbeteren van de ervaren sociale veiligheid op de afdeling Schone Ruimte. Onderling hangen deze overigens met elkaar samen. Deze pijlers vormen het uitgangspunt voor het aanpassen van onze dienstverlening.

#### Pijler 1: Duidelijkheid

De beste manier om miscommunicatie aan te pakken is door duidelijk te zijn. Duidelijkheid over intenties, over regels, verwachtingen en ook 'het waarom'.

#### Pijler 2: Verbinding

Onderling begrip is te bevorderen middels het leggen van verbinding. Verbinding zorgt voor minder kans op miscommunicatie (duidelijkheid) en gevoel van (onder) steun(ing).

#### Pijler 3: Ondersteuning

Om duidelijkheid en verbinding te creëren is ondersteuning nodig. Ondersteuning kent verschillende vormen (aandacht, luisterend oor, gesprekken en helpende hand) en kan plaatsvinden vanuit medewerkers onderling, leiding en eventueel interne en externe coaches.

Met deze programmalijn zetten we in op het verbeteren van de communicatie (zowel mondeling als schriftelijk) en op het organiseren van diverse vormen van overleg zodat medewerkers op de hoogte zijn van ontwikkelingen die in de organisatie spelen, zich thuis voelen in een team.

Hiernaast zetten we in op gedragsverandering: hoe komen we van ongewenst gedrag naar gewenst gedrag. Blijvende gedragsverandering komt vooral neer op het 'verleiden' tot ander gedrag en voorbeeldgedrag te laten zien. En niet slechts een keer, maar gedurende langere tijd. Als iemand de meerwaarde ervaart van ander gedrag, dan zal hij of zij sneller geneigd zijn dit vol te houden. Dit is een complex proces waarbij oud gedrag moet worden losgelaten en nieuw gedrag moet worden aangeleerd en waarbij negatieve ervaringen uit het verleden ook een plek moeten krijgen om tot nieuw gedrag te kunnen komen. Ook is het belangrijk om aandacht te hebben voor de sociale context van de medewerkers. Het netwerk, wat er thuis gebeurt en social media hebben invloed op hoe iemand zich gedraagt op het werk.



**“Verbinding zorgt voor minder kans op miscommunicatie (duidelijkheid) en gevoel van (onder) steun(ing)”**

#### Wat willen we bereiken?

##### Doelen:

- Het verbeteren van de communicatie tussen de leidinggevenden en medewerkers en de medewerkers onderling. Sleutelwoorden zijn duidelijkheid, verbinding en ondersteuning.
- Het beter afstemmen van de communicatie op de betrokken medewerkers waarbij gelijke behandeling, meer respect voor elkaar en meer aandacht voor de persoon centraal staan.
- Bij zowel leidinggevenden als medewerkers een groter bewustzijn voor ongewenst gedrag ontwikkelen.

##### Resultaten:

- De communicatiemiddelen die we gebruiken zijn begrijpelijk en eenduidig (brieven, regels op de werkvloer, bereikbaarheid vertrouwenspersonen, e.d.) en bekend bij iedereen.
- Misverstanden door taalproblemen worden zoveel mogelijk voorkomen.
- Op de werkvloer is een lerende omgeving gecreëerd waarbij we op een respectvolle, eenduidige en begrijpelijke manier met elkaar communiceren om ongewenst gedrag te verminderen.
- In de communicatie tussen leidinggevenden en medewerkers en medewerkers onderling staan werkplezier en sociale veiligheid centraal en is voldoende ruimte voor aandacht en de ontwikkelbehoefte van de medewerker.
- We hebben een gedragen beeld over wat gewenst gedrag is, wat er voor nodig is om het met elkaar te waarborgen en hoe we erop gaan sturen.



## Wat gaan we daarvoor doen?

- We herijken onze communicatiemiddelen (zowel schriftelijk als mondeling) waarbij we ons zowel richten op de communicatie tussen de medewerkers onderling als tussen de leidinggevenden en de medewerkers. Duidelijkheid, verbinding en ondersteuning staan hierbij centraal.
  - We organiseren een introductieprogramma voor alle nieuwe medewerkers uit de doelgroep en (her)introduceren overlegvormen (bijv. werkoverleg) om actualiteiten, ontwikkelingen ervaringen met elkaar te bespreken en het teamgevoel te versterken.
  - We onderzoeken welke preventieve maatregelen in de SW sector ingezet worden en welke passend voor onze organisatie zijn. Denk aan aanvullende maatregelen gericht op bewustzijn en voorlichting op het niveau van de doelgroep, maatregelen gericht op regels en protocollen en maatregelen die zich richten op leidinggevenden.
  - We intensiveren de taal op de werkvloer. In september 2022 hebben we in het kader van het Europese Asiel, Migratie en Integratiefonds (AMIF) 2021-2027 een aanvraag ingediend om de taal op de werkvloer te intensiveren omdat we zagen dat er meer nodig was. Op 1 maart 2023 is de subsidie toegekend en zijn we begonnen met de implementatie van het programma Taal op de Werkvloer voor statushouders zowel binnen- als buiten Weener XL.
  - We werken in onze communicatie aan een gezamenlijke taal die bijdraagt aan bewustwording op gewenst en ongewenst gedrag.
  - We komen tot een continue verbeterproces door betekenis te geven aan ervaringen om te komen tot gedragsverandering, zowel bij medewerkers als leidinggevenden.
- Doorlooptijd van de programmalijn: 1 maart 2023 - 1 juli 2026.



### 4.3.3 Programmalijn 3: Ontwikkeling van medewerkers

#### Beschrijving

Uit het algemene medewerkersonderzoek komt de wens van Medewerkers willen nieuwe dingen leren, meekijken bij anderen of op andere werkplekken. De aandacht en ondersteuning hiervoor wordt nog te weinig ervaren. Dit kan leiden tot frustratie bij medewerkers. We willen voor onze medewerkers de ontwikkeldoelen nog beter in beeld brengen. Daar gaan we op investeren. Belangrijk hierbij is dat het ontwikkelpotentieel van medewerkers niet altijd overeenkomt met hun ontwikkelwens. Het is belangrijk om dit goed met medewerkers te bespreken zodat er reële verwachtingen zijn.

Wanneer we het hebben over ontwikkeling, dan vindt dat langs drie sporen plaats:

1. Het ontwikkelen van mensen zodat ze zich prettig blijven voelen op hun werkplek, ook wanneer de beperkingen toenemen.
2. Het ontwikkelen van mensen zodat ze toe zijn aan een vervolgstap op de participatieladder waarbij we toewerken naar een baan buiten Weener XL of naar een andere meer passende baan binnen Weener XL.
3. Het opvangen van mensen die tijdelijk uitgevallen zijn met het doel hen te laten re-integreren op een plek elders. Dit kan een werkplek bij Weener XL zijn of bij een werkgever.

#### Wat willen we bereiken?

##### Doelen:

1. Komen tot een aanpak die borgt dat medewerkers een werkplek hebben die past bij hun ontwikkelbehoefte en bij hun ontwikkelpotentieel.
2. Verhogen van de eigen regie van de medewerkers op hun eigen ontwikkeling (denk aan trainingen maar ook inzicht in de eigen ontwikkeling).

##### Resultaten:

1. De balans tussen aandacht voor en ontwikkeling van medewerkers en het behalen van productiedoelen is geborgd.
2. Het werk op de units sluit aan op de mogelijkheden van de medewerkers.

#### Wat gaan we daarvoor doen?

- We verlengen de coaching opdracht op de afdeling Schone ruimte en verbreden deze naar de rest van de unit Industrie. We starten met de training ‘coachend leiderschap’ bij de werkleiders van de unit Industrie (gereed).
- We passen het werkproces op de afdeling Schone Ruimte aan. Door bijvoorbeeld in kleinere groepen te werken zodat mensen minder afhankelijk van elkaar zijn in het werk. Hierdoor is op de nieuwe locatie het nieuwe werkproces direct goed ingericht (gereed).
- We ontwikkelen en introduceren de teamscan op de unit Beschut. In de wekelijkse teamscan bespreken alle betrokken disciplines de vraagstukken van specifieke medewerkers met betrekking tot in/uitplaatsing, jobcoaching, ziekte, werkplek, opleidingsbehoefte, hulp bij thuissituaties en worden actieafspraken gemaakt (gereed).
- We trekken vooruitlopend op een interne borging een trainer aan en geven de training Kr8\* aan alle medewerkers (zowel de SW- als de PW medewerkers). Hiermee investeren we in de eigen regie en in de ontwikkeling van medewerkers. De training draagt ook bij aan de weerbaarheid van de medewerkers.
- We ontwikkelen een instrumentengids die de dienstverlening aan onze medewerkers eenvoudig, eenduidig en inzichtelijk maakt
- We gaan medewerkers beter inzicht bieden in hun eigen ontwikkeldoelen om tot een gezamenlijk ontwikkelplan te komen. Hierbij heeft de medewerker meer regie op zijn ontwikkeling.
- We onderzoeken hoe we het aanbod van werk beter in lijn kunnen brengen met de ontwikkeling van medewerkers.

Doorlooptijd van de programmalijn: 1 maart 2023 - 1 januari 2026.



#### 4.3.4 Programmalijn 4: curatieve aanpak

##### Beschrijving

Deze programmalijn richt zich op een curatieve aanpak. Wanneer een medewerker te maken krijgt met ongewenst gedrag is het belangrijk dat hij weet welke stappen hij/zij kan ondernemen om dit te melden. Ook is het belangrijk dat degene die ongewenst gedrag heeft laten zien, weet wat de consequenties zijn van dit gedrag. Leidinggevenden en de vertrouwenspersonen hebben hierin een belangrijke rol. Voor medewerkers die ongewenst gedrag ervaren hebben, is het belangrijk dat ze hun verhaal kwijt kunnen. Laagdrempelige interne en/of externe vertrouwenspersonen waar de medewerkers vertrouwen in hebben vormen hiervoor de basis. Naast een vertrouwenspersoon is een heldere klachtenprocedure bij ongewenst gedrag noodzakelijk.

##### Wat willen we bereiken?

##### Doelen:

1. Medewerkers weten ze welke stappen ze kunnen zetten wanneer ze te maken hebben met ongewenst gedrag.
2. Medewerkers weten wat de consequenties zijn wanneer ze ongewenst gedrag laten zien.

##### Resultaten:

1. Er is een heldere klachtenprocedure die bij iedereen bekend is.
2. De vertrouwenspersonen zijn laagdrempelig te benaderen.
3. Het sanctiebeleid is begrijpelijk en bekend bij iedereen.

##### Wat gaan we daarvoor doen?

- De vertrouwenspersonen gaan spreekuur houden op de nieuwe locatie om de laagdrempeligheid te stimuleren.
- We brengen de procedures en werkwijzen onder de aandacht van alle medewerkers en bieden die in een duidelijke taal en op een toegankelijke wijze aan.
- We herschrijven de huisregels waarbij we uitgaan van gewenst gedrag. We nemen het advies van MarketResponse ten aanzien van verbeteren communicatie (duidelijkheid en duidelijk waarom) mee. Daar waar de huisregels niet nageleefd worden, voeren we het goede gesprek waarbij we het ongewenst gedrag bespreekbaar maken om te komen tot gedragsverandering.
- We onderzoeken of er aanvullende curatieve maatregelen zijn die passend zijn voor onze organisatie.
- We analyseren periodiek de binnengekomen klachten en bespreken deze met alle leidinggevenden waarbij we inzetten op leren van elkaar, feedback en doen van aanpassingen in werkwijzen. We nemen in het kader van transparantie de OR in dit leerproces en in de bevindingen mee. Dit doen we met inachtneming van de AVG.

Doorlooptijd van de programmalijn: 1 juli 2023 - 1 januari 2025.





# 5 Risico-analyse

We voeren in het derde kwartaal van 2023 een risicoanalyse uit op de maatregelen van het programmaplan om mogelijke risico's in beeld te brengen en te bepalen welke verbetermaatregelen we kunnen inzetten.





## 6 Monitoring en verantwoording

Zoals met het college is afgesproken laten we ieder jaar een medewerkersonderzoek uitvoeren. De uitkomsten van dit jaarlijkse onderzoek gebruiken we om te toetsen of we met het programmaplan de gewenste resultaten behalen of dat bijstelling of aanvullende maatregelen nodig zijn om het doel van het programma te halen.

Bestuurlijk opdrachtgever van het programmaplan is de wethouder Werk & Inkomen. Zij wordt maandelijks geïnformeerd over de voortgang van het programma met het doel te monitoren en bij te stellen wanneer dat nodig is.



# 7 Budget



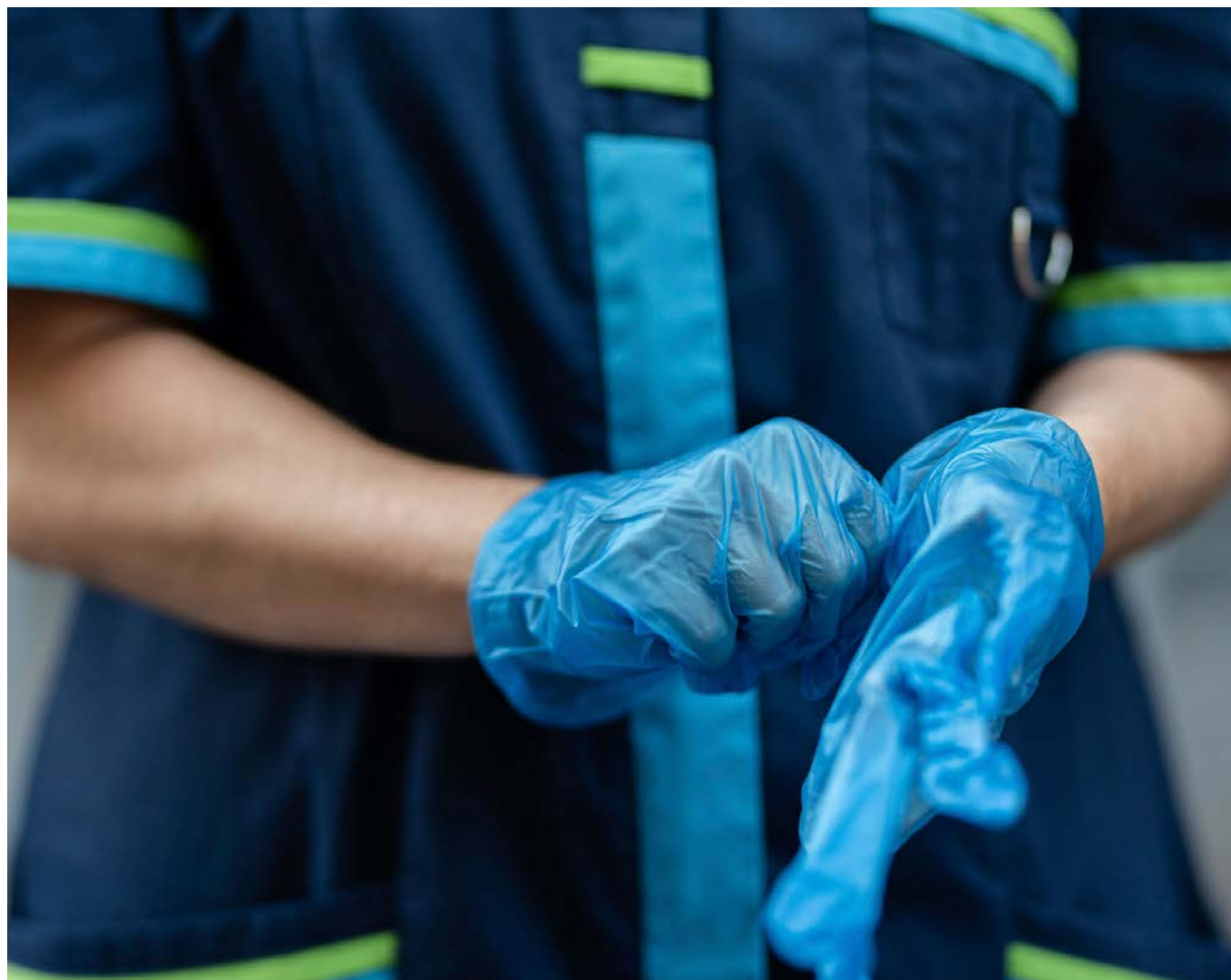
Vanuit de voorjaarsnota 2024 is er gedurende drie jaar jaarlijks € 240.000 door de raad beschikbaar gesteld voor de periode 2023-2025. Met dit bedrag financieren we de vier programmalijnen. Hoewel de specifieke invulling in sommige gevallen nog vorm moet krijgen, verwachten we in elk geval de volgende kosten per programmalijn.

Daar waar het kan, blijven we deze drie jaar binnen de financiële kaders. Doen zich autonome ontwikkelingen voor die niet binnen deze kaders passen, dan wordt daar gepaste financiering gezocht binnen de mogelijkheden van de sector WXL zelf, of wanneer dit niet toereikend is via de P&C cyclus.

Het merendeel van de kosten voor programmalijn 1 betreft de inzet van extra personeel voor werkleiding/jobcoaching. Ook de kosten voor de inzet van Pragmavision vallen onder deze programmalijn. Voor programmalijn 2 wordt gedurende het traject bekeken of er inzet nodig is die kosten met zich mee gaat brengen. De kosten van programmalijn 3 komen voornamelijk voort uit trainingen voor de medewerkers en voor de werkleiding. Voor programmalijn 4 worden op dit moment nog geen kosten gemaakt, maar deze kunnen volgen op basis van ontwikkelingen binnen de programmalijn.

Naast de genoemde kosten, zetten we ook bestaande capaciteit binnen de organisatie in.

Programmalijn	Prognose 2023	Prognose 2024	Prognose 2025	Totaal
1	180.000	261.000	246.000	687.000
2	N.t.b. o.b.v. ontwikkelingen in 2023			-
3	30.000	N.t.b. o.b.v. ontwikkelingen in 2023		30.000
4	N.t.b. o.b.v. ontwikkelingen in 2023			-
Totaal	210.000	261.000	246.000	717.000





# 8 Communicatie

## **Medewerkers**

We stellen een communicatieplan op waarin we uitwerken hoe en via welke kanalen we de medewerkers informeren over en betrekken bij ontwikkelingen, verbetermaatregelen en resultaten.

## **Gemeenteraad**

Het college van B&W informeert de raad over de behaalde resultaten via het tertiaal bericht "Sociaal domein in beweging" en via collegebrieven.



# Bijlage 1 Analyse onderzoeken

## Algemeen medewerkersonderzoek

Bevindingen	Advies en aanbevelingen	Programmalijn
<b>Verhogen werkplezier en werkbeleving</b>		
Unit-medewerkers noemen verbeterpunten als oprechte aandacht, complimenten krijgen i.p.v. dat alleen fouten genoemd worden, rekening houden met de mogelijkheden, kansen bieden, duidelijke afspraken en leidinggevend op één lijn om misverstanden te voorkomen.	Zowel ambtenaren als medewerkers van Units spreken over 'de juiste personen op de juiste plek', zorgen voor capabele(re) mensen op posities, zeker gezien de steeds grotere diversiteit van de doelgroep.	1 organisatie inrichting en rolverdeling
Medewerkers zijn blij met hun werk, vinden het leuk om te gaan werken en om dat bij/via Weener XL te doen. Ambtelijk medewerkers laten een positievere werkbeleving zien dan de medewerkers van Units en de gedetacheerden. Unit medewerkers vinden het werk wel enigszins passen bij wat ze kunnen, maar niet geheel bij wat ze willen. Dit geldt ook voor de gedetacheerden. Die zijn wel iets positiever over de afwisseling in het werk dan hun collega's bij Units.	Zowel ambtenaren als medewerkers van Units spreken over 'de juiste personen op de juiste plek', zorgen voor capabele(re) mensen op posities, zeker gezien de steeds grotere diversiteit van de doelgroep.	3 Ontwikkeling medewerkers
<b>Werkleider/leidinggevende en Voorman-vrouw/ allrounder/ bandleider/ Werkvoorbereider</b>		
Medewerkers hebben een positief totaaloordeel over 'leidinggevende geeft goed leiding'. De gemiddelde scores van de medewerkers van Units zijn iets lager dan van ambtelijk medewerkers en gedetacheerden, maar nog ruim voldoende.	De groep medewerkers binnen Weener XL is divers, meer dan in 2017 en mogelijk neemt de diversiteit nog verder toe, denk aan taal, verstandelijk vermogen, fysiek vermogen en cultuur. Bij de aansturing is het daarom belangrijk met deze diversiteit om te kunnen gaan.	1 organisatie inrichting en rolverdeling
Medewerkers missen complimenten en de positieve bijdrage aan een goede sfeer. Nadere analyse laat zien dat binnen Units de medewerkers van Facilitair en Groen meer tevreden zijn over de leidinggevende op de werkplek dan zij die bij Beschut, Post & Logistiek of Ontwikkeling & Begeleiding werken.	Zorg nog beter voor, zoals de medewerkers het zeggen 'de juiste persoon op de juiste plek'. Kwaliteit kan komen vanuit de persoonlijkheid en ervaring van iemand.	1 organisatie inrichting en rolverdeling
Vanuit verschillende hoeken geven medewerkers aan dat de huidige leiding op de werkvloer niet altijd geschikt is voor het werk omdat deze zich onvoldoende kunnen inleven in de 'problematiek' van collega's. Dit kan leiden tot (wederzijds) onbegrip met negatieve invloed op samenwerking en sfeer, wat weer negatief van invloed kan zijn op de productie (met het risico van de vicieuze cirkel).	Daarnaast is het verstandig leidinggevend handvaten te (blijven) bieden zoals trainingen, meeloopdagen (door en met collega's en leidinggevend), coaching ('on the job' of 'vragenuurtje'). Ook hier geldt goed luisteren, niet meteen oordelen, gelijke behandeling en respect; leiding richting medewerker maar óók medewerker richting leiding.	1 organisatie inrichting en rolverdeling
<b>Collega's en samenwerking</b>		
Het gedrag van en de samenwerking met collega's komt in het geheel als positief punt uit de resultaten. Los van een enkel tegengeluid, blijkt dat medewerkers hun collega's aardig vinden en er (redelijk) goed mee kunnen samenwerken.	Het is wenselijk dat dit minimaal zo blijft. Dat medewerkers zich prettig en veilig voelen bij collega's waar ze mee werken, maar ook collega's elders in de organisatie én bij de leidinggevend.	1 organisatie inrichting en rolverdeling
De aandacht van Weener XL voor het voorkomen van ongewenst gedrag is bij Units een aandachtspunt. Wel weten deze medewerkers waar ze terecht kunnen als ze last hebben van ongewenst gedrag	Zorg dat het tweerichtingsverkeer blijft. Toon wederzijds oprechte aandacht. Draag de 'Weener Waarden' samen uit en gebruik deze als kapstok om goed en waar wenselijk en mogelijk beter en fijner met elkaar te kunnen werken.	2 Communicatie & Gedragsverandering 4 Curatieve aanpak

Ontwikkeling		
De wens voor ontwikkeling in de vorm van nieuwe dingen leren, meekijken bij anderen of op andere werkplekken is bij veel medewerkers aanwezig. De aandacht en ondersteuning hiervoor wordt nog te weinig ervaren.	Een eenvoudige(re) verslaglegging van hetgeen besproken is over ontwikkeling is misschien een optie. Geen uitdraai uit een systeem, maar ontworpen zodat iedere medewerker er wat mee kan. Het kan ook helpen dit onderwerp vaker aan de orde te brengen, niet alleen tijdens de vaste en 'verplichte' momenten als ontwikkelgesprekken maar ook tussendoor. En zoals medewerkers het wel noemen: 'ook eens wat kunnen proberen'. Ambtelijk medewerkers geven in het onderzoek aan redelijk tevreden te zijn over de aanmoediging voor persoonlijke ontwikkeling en hiervoor zelf actie te ondernemen. Kijk in welke mate dit ook bij (een deel van) de doelgroep-medewerkers ingezet kan worden.	3 Ontwikkeling medewerkers
Medewerkers van Units en de gedetacheerden ervaren maar beperkt een rol van de leidinggevende als het gaat om welke nieuwe dingen een medewerker wil leren én de mogelijkheden hiervoor.		3 Ontwikkeling medewerkers
Ervaring met ongewenst gedrag en toelichting op ongewenst gedrag		
Nadere analyse laat zien dat vooral medewerkers van Units vloeken, schelden en pesten zien en ervaren. De resultaten van het onderzoek wijzen niet op een angstcultuur. Wel is in enkele individuele toelichtingen door medewerkers gewezen op het niet altijd even respectvol met elkaar omgaan, gevoel van druk, vriendjespolitiek en schreeuwen op de werkvloer. Hierbij is zeker niet de medewerker alleen doelwit, maar ook genoemd als verantwoordelijke/veroorzaker.	De relatief hoge percentages (zien en/of last van) ongewenst gedrag nodigen uit tot extra actie op dit onderwerp voor de gehele organisatie en de groep Units in het bijzonder. Belangrijk is aandacht te (blijven) besteden aan goed (gewenst) gedrag. Dit benoemen in plaats van alleen wijzen op 'fout' gedrag.	2 Communicatie & gedragsverandering
Respect naar elkaar, begripvol zijn, meldingen serieus nemen, in vertrouwen je kunnen uitspreken zijn volgens Unit-medewerkers belangrijke aandachtspunten. Zowel voor medewerkers onderling als leidinggevende richting medewerker en vice versa.	Zet ook in op het weerbaar(der) maken van medewerkers, zodat zij voor zichzelf kunnen en durven opkomen, dat zij collega's durven aanspreken (corrigeren) op gedrag en dat zij misstanden veilig bespreekbaar kunnen maken. Ook dit valt onder ontwikkelen van medewerkers.	2 Communicatie & Gedragsverandering 3 Ontwikkeling medewerkers



## Plus onderzoek afdeling Schone ruimte

Bevindingen	Advies en aanbevelingen	Programmaliijn
<p>Een 3-tal context-variabelen zijn zeer belangrijk om beter te begrijpen hoe het met het werkplezier en sociale veiligheid op de afdeling Schone Ruimte gesteld is, hoe men met elkaar omgaat en welke issues er spelen. Dit betreffen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie werken er? De groepssamenstelling is zeer divers en daarmee complex.</li> <li>• Wie stuurt er aan? De personen die aansturen (waaronder ook de allrounders en bandleiders) vallen deels zelf ook in de (SW-) doelgroep en missen in bepaalde mate de juiste vaardigheden om de sociale problematiek goed te kunnen ondervangen.</li> <li>• Wat voor werk wordt er gedaan? Het (lopende band) werk vereist strikte regels (o.a. m.b.t. voedselveiligheid), men is afhankelijk van elkaar en de leiding zit daardoor kort op de bal.</li> </ul>	<p>De kern van het probleem is dat men elkaars taal niet spreekt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De kern van het probleem ligt voor een groot deel in communicatie. Men spreekt soms letterlijk maar veelal figuurlijk, elkaars 'taal' niet. Waardoor er onduidelijkheid en onbegrip ontstaat. O.a. de grote diversiteit en complexiteit van de doelgroep dragen hier sterk aan bij.</li> <li>• Dit heeft bij sommige medewerkers een negatief effect op de sfeer, onderlinge relaties en perceptie van sociale veiligheid.</li> </ul> <p>De behoeften van de medewerkers liggen sterk op één lijn, de belangrijkste zijn: gelijke behandeling, meer respect voor elkaar en meer aandacht voor de persoon.</p>	<p>1 organisatie inrichting en rolverdeling</p> <p>2 Communicatie &amp; Gedragsverandering</p> <p>3 Ontwikkeling medewerkers</p>
<p>Het werkplezier is op dit moment beduidend lager, de sfeer is gespannen en de media aandacht beïnvloedt dit plezier en de sfeer op de afdeling in negatieve zin.</p>	<p>Er zijn 3 belangrijke pijlers richting het verhogen van het werkplezier en het verbeteren van de sociale veiligheid op de afdeling Schone Ruimte:</p>	<p>2 Communicatie &amp; Gedragsverandering</p> <p>3 Ontwikkeling medewerkers</p>
<p>Er zijn op de afdeling Schone Ruimte problemen als het gaat om sociale veiligheid die aangepakt moeten worden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierbij moet opgemerkt worden dat het even vaak de leiding/aansturing is als een medewerker zelf, die wordt beticht van ongewenst gedrag.</li> <li>• Bij het merendeel van de medewerkers die we spraken is er echter geen sprake van een angstcultuur. Het onderzoek laat zien dat de medewerkers wel durven te praten.</li> <li>• Dit neemt niet weg dat een klein groepje op dit moment zich niet prettig voelt en veel stress ervaart. Bij een grotere groep heerst wel onvrede over de huidige situatie, maar zij ervaren minder emotie en hopen vooral dat ze op de afdeling met plezier kunnen blijven werken.</li> </ul>	<p>1. Duidelijkheid</p> <p>De beste manier om miscommunicatie aan te pakken is door duidelijk te zijn. Duidelijkheid over intenties, over regels, verwachtingen en ook 'het waarom'.</p> <p>2. Verbinding</p> <p>Onderling begrip is te bevorderen middels het leggen van verbinding. Verbinding zorgt voor minder kans op miscommunicatie (duidelijkheid) en gevoel van (onder)steun(ing).</p> <p>3. Ondersteuning.</p> <p>Om duidelijkheid en verbinding te creëren is ondersteuning nodig. Ondersteuning kent verschillende vormen (bijv. aandacht, luisterend oor, helpende hand) en kan plaatsvinden vanuit medewerkers onderling, leiding en eventueel interne en externe coaches.</p>	<p>2 Communicatie &amp; Gedragsverandering</p> <p>4 Curatieve aanpak</p> <p>3 Ontwikkeling medewerkers</p>
<p>Grofweg komen we op basis van de hiervoor beschreven thema's op de afdeling Schone Ruimte tot 5 profielen. Een profiel bestaat uit een groep mensen die op basis van de opgedane inzichten tijdens de gesprekken overeenkomsten hebben.</p>		<p>2 Communicatie &amp; Gedragsverandering</p>

Bevindingen	Advies en aanbevelingen	Programmaliijn
Als gevolg van alle wijzigingen in de wetgeving de samenstelling van de groep medewerkers uit de doelgroep de afgelopen jaren flink gewijzigd is en veel minder coherent is geworden. Waren het voorheen vooral medewerkers die onder de WSW vielen, nu is die groep veel diverser. Dat geldt bij uitstek voor Weener, op dit gebied een van de grootste organisaties van ons land. Wij denken dat juist die verandering de nodige aandacht behoeft, zeker ook als het gaat om leiding geven en leidinggeven.	Als wij dit alles overzien, dat denken wij dat er een systemische aanpak nodig is om Weener XL te laten werken aan de ontstane situatie.  Concreet adviseren wij dat de leiding in gesprek gaat met een extern bureau dat ervaring heeft op dit gebied	1 organisatie inrichting en rolverdeling
Uit het verdiepende onderzoek van Market response, waarbij opvallende conclusies zijn dat de oordelen van de medewerkers daar alle kanten opgaan: van heel positief tot stress en mede daardoor onverschilligheid. Ons contact met de achterban heeft laten zien dat die stress en onverschilligheid, niet alleen, maar òòk gevoed is door alle publiciteit die de afgelopen tijd over Weener is uitgestort.		2 Communicatie & Gedragsverandering
Een andere opvallende conclusie is dat leidinggeven vanuit de doelgroep de vaardigheid missen om met de doelgroep om te gaan. Dat zou heel goed een gevolg kunnen zijn van de hiervoor genoemde toegenomen diversiteit. Het betekent wel dat daar grondig naar gekeken moet worden om flinke verbetering te bewerkstelligen.		1 organisatie inrichting en rolverdeling
Het is voor de hele organisatie van belang om extra aandacht te besteden aan onderlinge communicatie: het is voor iedereen van belang om zich gehoord te weten. Dat geldt niet alleen voor de directie, maar voor iedere medewerker.		2 Communicatie & Gedragsverandering



## Colofon

Dit is een uitgave van Weener XL  
juli 2023.

