

Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties  
Mevrouw Ollongren  
Postbus 20011  
2500 EA Den Haag

Hofweg 1H, 2511 AA Den Haag, T (070) 757 02 00

E [info@prodemos.nl](mailto:info@prodemos.nl), I [www.prodemos.nl](http://www.prodemos.nl)

Den Haag, 22 mei 2020

Geachte mevrouw Ollongren,

In uw brief aan de voorzitter van de Tweede Kamer d.d. 28 oktober 2019 heeft u ProDemos verzocht om een integraal verbeterplan aan u voor te leggen. Aanleiding hiertoe waren de rapporten van de onderzoekscommissie en de visitatiecommissie over ProDemos.

In 2019 zijn al verschillende stappen gezet om de organisatie verder te professionaliseren en te werken aan een veilige werkomgeving voor alle medewerkers. Op 28 november 2019 hebben we u per brief inzicht verschaft in de maatregelen die sinds februari 2019 al genomen waren, in gang waren gezet en/of nog genomen zouden gaan worden.

In 2020 gaan we hiermee voort. In bijgevoegd integraal verbeterplan staat beschreven welke concrete acties we hierbij voor ogen hebben. De aanbevelingen vanuit de rapporten van de visitatiecommissie en de onderzoekscommissie zijn hierbij mede leidend geweest. De medewerkers van ProDemos werden nauw betrokken bij het opstellen van het verbeterplan. De Ondernemingsraad en de vertrouwenspersonen hebben op basis van een conceptversie van het verbeterplan aangegeven achter de inhoud van het plan te staan. De suggesties en aanbevelingen die zij hebben gedaan, zijn grotendeels in de eindversie van het plan verwerkt.

Over de voortgang van de uitvoering van het verbeterplan zullen we de medewerkers periodiek informeren. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties zal in oktober 2020 een voortgangsrapportage van de raad van toezicht ontvangen. Begin 2021 bevragen we de medewerkers via het medewerkersonderzoek over de voortgang van het verbeterplan. In dezelfde periode verzoeken we de visitatiecommissie die in 2019 is ingesteld om een beoordeling te geven of de organisatie en bedrijfsvoering voldoende zijn aangepast om de gestelde ambities waar te kunnen maken.

We zijn ervan overtuigd dat we met de acties in dit verbeterplan, de organisatie stevig (blijven) neerzetten. ProDemos zal met haar activiteiten nu en in de toekomst een adequate bijdrage blijven leveren aan het vergroten van het vertrouwen in de democratische rechtsstaat.

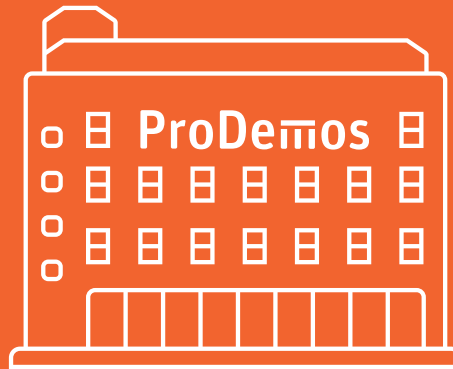
Met vriendelijke groet,

Ed Nijpels  
Voorzitter Raad van Toezicht

Sjef van Gennip  
Waarnemend directeur

# ProDemos

Huis voor democratie en rechtsstaat



---

## Huis op orde

### Integraal verbeterplan

---





# Huis op orde

## Integraal verbeterplan

mei 2020



# Inhoud

Inleiding	5
-----------	---

---

Samenvatting	8
--------------	---

---

Hoofdstuk 1 Versterking organisatie	12
-------------------------------------	----

---

1.1 Personele versterkingen	12
1.2 Organisatiestructuur	13
1.3 Management	15

Hoofdstuk 2 HR-beleid	17
-----------------------	----

---

2.1 Medewerkersonderzoek	17
2.2 Functioneringscyclus	20
2.3 In-, door- en uitstroombesleid, loopbaanbesleid en strategische personeelsplanning	22
2.4 Educatie medewerkers	23
2.5 Besleid exitgesprekken	25
2.6 Ziekteverzuim	26
2.7 Diversiteitsbesleid	27

Hoofdstuk 3 Veilige werkomgeving en versterking van de integriteit	29
--	----

---

3.1 Organisatiecultuur	29
3.2 Melding van ongewenst gedrag	33
3.3 Vertrouwenspersonen	34
3.4 Integriteitsbesleid	36
3.5 Arbobesleid	37
3.6 Informatiebeveiligingsbesleid	39

Hoofdstuk 4 Checks & Balances	42
-------------------------------	----

---

4.1 Raad van toezicht	42
4.2 Raad van advies	44
4.3 Ondernemingsraad	45

Hoofdstuk 5 De positionering van ProDemos	47
---	----

---

Hoofdstuk 6 Uitvoering voornemen regeerakkoord	50
--	----

---

<b>Hoofdstuk 7 Randvoorwaarden</b>	<b>53</b>
7.1 Kosten uitvoering verbeterplan	53
7.2 Financiële gevolgen structuurverandering	53
7.3 Randvoorwaarden stabilisatie op 130.000 leerlingen	54
<b>Verantwoording</b>	<b>56</b>
Monitoring voortgang	57
Bijlage: Brief d.d. 28 november 2019 aan de minister van BZK	58

# Inleiding

ProDemos is het Huis voor democratie en rechtsstaat. ProDemos heeft als opdracht mensen in Nederland te informeren over en te betrekken bij de democratie en de rechtsstaat. ProDemos doet dat met veel verschillende activiteiten, gericht op veel verschillende doelgroepen.

ProDemos is opgericht in 2010 en ontstaan uit een fusie van het Bezoekerscentrum Binnenhof en het Instituut voor Publiek en Politiek (IPP). In deze eerste 10 jaar heeft de organisatie een grote groei doorgemaakt: in bezoekersaantallen en bereik, in aantal medewerkers en financieel. De activiteiten worden goed gewaardeerd en worden effectief bevonden.<sup>1</sup>

## Aanbevelingen onderzoeksrapporten

Op 28 oktober 2019 heeft de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, mevrouw Ollongren, twee rapporten over ProDemos aangeboden aan de voorzitters van de Eerste en Tweede Kamer. Het eerste rapport betrof de bevindingen van de Commissie van onderzoek inzake misstanden ProDemos — Huis voor democratie en rechtsstaat (hierna: onderzoekscommissie) onder leiding van de heer Tj.H.J. Joustra. Aanleiding voor dit rapport waren meldingen van grensoverschrijdend gedrag door een leidinggevende bij ProDemos. In reactie op deze meldingen is de arbeidsrelatie met deze leidinggevende destijds beëindigd. De commissie heeft onderzoek gedaan naar de meldingen van misstanden en de daarbij gevolgde procedures, de cultuur en algemene werkwijze binnen ProDemos waarbinnen de misstanden zijn ontstaan, en de governance van ProDemos.

Het tweede rapport betrof de bevindingen van de visitatiecommissie ProDemos (hierna: visitatiecommissie) onder leiding van de heer R. Bisschop. In de subsidieregeling met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties staat de bepaling dat vierjaarlijks een visitatie wordt uitgevoerd. De visitatiecommissie heeft onderzoek gedaan naar de relevantie van de missie en doelstellingen van ProDemos, de wijze waarop ProDemos uitvoering geeft aan de opdracht die is verwoord in de subsidieregeling, de kwaliteit van de organisatie, de productiviteit en het publieksbereik en de condities voor continuïteit.

Beide rapporten wijzen belangrijke tekortkomingen aan, die deels voortkomen uit de sterke groei van de organisatie in de afgelopen jaren. De bedrijfsvoering, interne organisatie, wijze van aansturing en cultuur zijn onvoldoende meegegroeid om de uitdagingen het hoofd te bieden.

Beide commissies zijn lovend over de betrokkenheid van medewerkers en de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de primaire taak: het op een aansprekende manier uitdragen van de concepten van de democratische rechtsstaat aan een diverse doelgroep. Telkens weer worden de bevologenheid, de gedrevenheid, de loyaliteit, het enthousiasme en de professionaliteit van de medewerkers die bij ProDemos werken, geroemd. Deze kwaliteiten kenmerken het succes van de organisatie in belangrijke mate. De visitatiecommissie heeft ProDemos beoordeeld op 21 punten. De

---

<sup>1</sup> Kohnstamm Instituut : Evaluatie Subsidie ProDemos 2011-2016 (2016), p.67: “De activiteiten die ProDemos, Huis voor democratie en rechtsstaat uitvoert zijn zowel doeltreffend als doelmatig vanuit het oogpunt van de geformuleerde doelen en doelgroepen.”

<https://kohnstammstituut.nl/rapport/evaluatie-subsidie-pro-demos/>

Rapport visitatiecommissie (2019), p.8: “De diversiteit aan kwalitatief hoogwaardige activiteiten die op zeer verschillende wijze bijdragen aan de missie van ProDemos is indrukwekkend.”



visitatiecommissie beoordeelt ProDemos op 7 punten als voldoende, op 8 punten als goed en op 6 punten als excellent. Geen van de geëvalueerde punten wordt als slecht of onvoldoende beoordeeld.

De visitatiecommissie geeft een aantal aanbevelingen die gericht zijn op de inhoud van het werk van ProDemos. Het gaat dan bijvoorbeeld om het maken van strategische keuzes, de wijze waarop ProDemos haar publiek bereikt, kwaliteitszorg en effectmeting. Een aantal van deze aanbevelingen hebben een plek gekregen in dit verbeterplan. In dit verbeterplan hebben we er verder voor gekozen om ons allereerst te richten op het verstevigen en verder professionaliseren van de eigen organisatie. Dit vanuit de gedachte dat eerst de basis op orde moet zijn. Daarnaast komt uit het rapport van de visitatiecommissie ook naar voren dat de kwaliteit van het werk dat ProDemos doet al heel hoog is.<sup>2</sup> Door een sterke organisatie te creëren willen we bewerkstelligen dat we ook in de toekomst deze kwaliteit kunnen blijven leveren.

Beide rapporten zijn te vinden op [www.prodemos.nl/rapporten](http://www.prodemos.nl/rapporten)

### **Maatregelen**

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, mevrouw Ollongren, heeft ProDemos verzocht om een integraal verbeterplan voor te leggen.

In 2019 zijn al verschillende stappen gezet om de organisatie verder te professionaliseren en te werken aan een veilige werkomgeving voor alle medewerkers. Op 28 november 2019 hebben we de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties per brief inzicht verschaft in de maatregelen die sinds februari 2019 al genomen waren, in gang waren gezet en/of nog genomen zouden gaan worden. Deze brief is als bijlage opgenomen bij dit verbeterplan.

In 2020 gaan we hiermee voort. In dit verbeterplan staat beschreven welke concrete acties we hierbij voor ogen hebben. De aanbevelingen vanuit de rapporten van de visitatiecommissie en de onderzoekscommissie zijn hierbij mede leidend geweest. De medewerkers van ProDemos werden nauw betrokken bij het opstellen van het verbeterplan. De ondernemingsraad en de vertrouwenspersonen hebben op basis van een conceptversie van het verbeterplan aangegeven achter de inhoud van het plan te staan. De suggesties en aanbevelingen die zij hebben gedaan, zijn grotendeels in de eindversie van het plan verwerkt.

### **Structuurverandering**

Naast voorliggend verbeterplan is er een plan gemaakt voor een structuurverandering van de organisatie (zie paragraaf 1.2). Een aantal van de aanbevelingen van beide commissies zijn (ook) in dit plan voor de structuurverandering opgevolgd. Ook bij het opstellen van dit plan zijn de medewerkers en de ondernemingsraad nauw betrokken. Na advisering door de ondernemingsraad verwachten we medio 2020 te starten met de implementatie van de structuurverandering.

### **Invloed coronamaatregelen**

Ten tijde van het opstellen van dit verbeterplan zijn we geconfronteerd met de vergaande maatregelen om verdere verspreiding van het coronavirus te voorkomen. Voor ProDemos heeft dit onder meer tot gevolg dat veel van onze activiteiten tijdelijk stilliggen, zoals de educatieve programma's en rondleidingen in Den Haag, de educatieve activiteiten op gemeentehuizen, provinciehuizen, scholen en rechtbanken en de debatten, lezingen en andere evenementen. Het

---

<sup>2</sup> Rapport visitatiecommissie (2019), p.9: "De commissie is onder de indruk van de diversiteit aan kwalitatief hoogwaardige activiteiten die op verschillende wijzen bijdragen aan de missie van ProDemos."

betekent ook dat we te maken hebben met uitval van personeel door ziekte en extra zorg voor het personeel dat nu voornamelijk thuiswerkt en deels geen of minder werk te doen heeft. Dit alles levert een grote belasting op voor de afdeling HR, wat een negatieve invloed kan hebben op de planning van sommige in het verbeterplan opgenomen acties. Op dit moment weten we niet hoe lang de maatregelen nog zullen voortduren en wat de uiteindelijke consequenties zullen zijn voor de uitvoering van het verbeterplan.

We hebben een werkgroep geformeerd die zich buigt over de vraag hoe we bij ProDemos de anderhalvemetersamenleving vorm kunnen geven. Het gaat dan om maatregelen die we moeten nemen om ons werk weer uit te kunnen voeren: op kantoor, in het Bezoekerscentrum in Den Haag en in het land. Hierbij kijken we uiteraard naar de uitwerking hiervan bij de scholen en bij de Eerste en Tweede Kamer, wat in grote lijnen leidend zal zijn voor onze werkzaamheden. Het bieden van meer online activiteiten maakt hiervan onderdeel uit, zo zijn er al pilots uitgevoerd waarbij Tweede Kamerleden digitaal in gesprek gingen met een klas.

### **Tot slot**

Het grensoverschrijdende gedrag van een leidinggevende en de daaropvolgende gebeurtenissen hebben een diepe impact gehad. Op de eerste plaats voor de direct betrokken collega's, maar ook voor ieder ander binnen de organisatie. De raad van toezicht en de directie nemen dit uiterst serieus en er is hen veel aan gelegen om binnen ProDemos een zodanig (werk)klimaat te creëren dat dit soort gedrag niet meer voorkomt dan wel meteen en op de juiste wijze wordt aangepakt. Op dit vlak is al heel veel werk verzet.

De raad van toezicht zal in oktober 2020 aan de minister rapporteren over de voortgang van de uitvoering van het verbeterplan, bij gelegenheid van de overlegging van de documenten in het kader van de subsidieverlening: het strategisch plan 2021-2025 en activiteitenprogramma voor 2021.

Over de voortgang van de uitvoering van het verbeterplan zullen we de medewerkers periodiek informeren. Begin 2021 bevragen we de medewerkers via het medewerkersonderzoek over de voortgang hiervan. In dezelfde periode verzoeken we de visitatiecommissie die in 2019 is ingesteld om te beoordelen of de organisatie en bedrijfsvoering voldoende zijn aangepast om de gestelde ambities waar te kunnen maken. Daarnaast zijn voor verschillende onderdelen van het verbeterplan evaluatiemomenten voorzien.

We zijn ervan overtuigd dat we gezamenlijk, met de acties in dit verbeterplan, de organisatie stevig (blijven) neerzetten. ProDemos zal nu en in de toekomst met haar activiteiten een goede bijdrage blijven leveren aan het vergroten van het vertrouwen in de democratische rechtsstaat.

# Samenvatting

Het verbeterplan gaat concreet in op de volgende aspecten:

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

## 1. Versterking organisatie

Uit het onderzoeksrapport en het visitatierapport wordt duidelijk dat ProDemos een professionaliseringsslag nodig heeft. ProDemos verlaat daarmee de fase van pioniersorganisatie en groeit toe naar de organisatie- en integratiefase, waarin de nodige aanpassingen worden gedaan, processen integraal en gestructureerd worden beschreven, automatisering plaatsvindt waar dat geëigend is, teamhoofden worden aangesteld met een helder mandaat, en overleg- en besluitvormingsstructuren worden vernieuwd (wie adviseert en beslist waarover, wanneer).

De uitdaging is om deze veranderingen goed af te stemmen op de behoeften en missie van de organisatie en om de goede kenmerken van de pioniersfase zoveel mogelijk te behouden. ProDemos moet de publieke opdracht adequaat blijven vervullen en tegelijkertijd de innovatiekracht en de kwaliteiten van de professionals niet teloor laten gaan. De wijziging van de structuur is onderdeel van een groter proces om de uitdagingen waar ProDemos voor staat het hoofd te bieden. Aanpassingen in de werkwijzen en in de cultuur zijn evenzeer belangrijke pijlers voor het adequaat uitvoeren van de missie en de opdracht die ProDemos vervult alsook voor een veilige werkomgeving voor medewerkers.

Er is inmiddels een apart plan opgesteld om de organisatie beter in te richten. Vertrekpunt is dat de structuur (organisatieopbouw en overlegstructuren) ondersteunend is aan het werk dat vanuit een professionele standaard verricht wordt. Het plan beschrijft de organisatie-inrichting op hoofdlijnen en gaat in op de rol van de directie, de raad van toezicht en overige checks and balances in de organisatie. Mede gegeven de opmerkingen die hierover in de onderzoeksrapporten zijn gemaakt, is expliciet ingegaan op de principes rond de overleg- en besluitvormingsstructuren.

Een verbeterde structuur als maatregel is niet voldoende om tegemoet te komen aan de bevindingen van de visitatiecommissie en de onderzoekscommissie. Minstens zo belangrijk zijn een duidelijk beleid, transparante werkwijzen en heldere procedures (inclusief toezicht op de uitvoering en naleving daarvan), evenals de aandacht voor de gewenste organisatiecultuur. Het verbeterplan gaat nader op deze aspecten in. Structuur- en cultuurverandering beïnvloeden elkaar wederzijds en moeten, om succesvol te zijn, ook allebei worden ingezet. De mens blijkt immers keer op keer de kritische factor te zijn bij het slagen of mislukken van veranderingen.

## 2. HR-beleid

Beide rapporten maken duidelijk dat een toekomstgerichte en bestendige HR-functie onontbeerlijk is. De organisatie heeft behoefte aan duidelijk beleid, transparante werkwijzen en heldere HR-procedures. Dat vergt een breed gedragen HR-strategie en visie, sturing op het realiseren van de ProDemos-doelstellingen en een investering in de uitvoering van het personeelsbeleid. Dit kan veel onduidelijkheid en onrust bij medewerkers wegnemen. Hier ligt ook een opdracht voor de

leidinggevenden (in samenspraak met de afdeling HR), die voor een groot deel verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van het beleid.

Ter verwezenlijking van de ambities wordt conform de aanbevelingen van de commissies aan HR meer zeggenschap en gewicht in de organisatie toegekend. De afdeling HR wordt toegerust op de toekomst: kwalitatief, kwantitatief en wat betreft de strategische positie in de organisatie. In de nieuwe organisatiestructuur valt de afdeling HR voortaan direct onder de Algemeen Directeur.

### 3. Veilige werkomgeving en versterking van de integriteit

ProDemos vindt het van groot belang dat medewerkers en leidinggevenden kunnen functioneren in een sociaal en fysiek plezierige, stimulerende, respectvolle en veilige werkomgeving. De organisatiecultuur, het integriteitsbeleid, het arbobeleid en het informatiebeveiligingsbeleid moeten hiervoor de juiste voorwaarden scheppen.

In de toekomst wordt gericht gestuurd op de gewenste organisatiecultuur. Leidinggevenden spelen hierin een bepalende rol, waardoor het van belang is dat zij het gewenste gedrag voorleven. Een belangrijk element in de gewenste professionele organisatiecultuur is een heldere en open aanspreekcultuur, waarin zowel zaken besproken worden die niet goed gaan, als complimenten worden uitgedeeld.

ProDemos wil alle personen binnen de organisatie, individueel en in gezamenlijkheid, stimuleren om zich te houden aan sociale, ethische en professionele waarden en normen. Deze normen en waarden vormen de basis voor de te hanteren gedragsregels. De naleving van de regels en het stimuleren van personen binnen de organisatie om zich integer te gedragen en elkaar daarop aan te spreken, maken onderdeel uit van het integriteitsbeleid. Doel is dat leidinggevenden en medewerkers elkaar steunen en vertrouwen en zich gezamenlijk verantwoordelijk voelen voor een integere organisatie, ieder vanuit zijn of haar eigen rol en positie.

ProDemos staat verder voor een gezonde en veilige werkomgeving. Er is een doelgericht en effectief Arbobeleid dat hiervoor de juiste voorwaarden schept. Op dit terrein zijn sinds de visitatie in september 2019 verbeteringen doorgevoerd, bijvoorbeeld op het gebied van de bedrijfshulpverlening (bhv). Veilig gedrag vergt heldere voorlichting, duidelijke werkinstructies, het juiste gebruik van middelen en een regelmatig onderhoud en keuring. Directie, teamhoofden en werknemers zijn samen verantwoordelijk voor het herkennen en erkennen van arbeidsrisico's en voor het elkaar wijzen op onveilig gedrag.

Het informatiebeveiligingsbeleid van ProDemos heeft als doel beveiligingsincidenten te voorkomen, eventuele gevolgen van incidenten te minimaliseren en de continuïteit van de bedrijfsvoering zeker te stellen. Het beleid richt zich in eerste instantie op bewustwording en op concrete maatregelen om de informatiebeveiliging in de praktijk van alledag waar nodig te verbeteren. Het informatiebeveiligingsbeleid gaat ook over de manier waarop ProDemos voldoet aan de eisen van de AVG, datalekken voorkomt en op een veilige manier nieuwe technologieën inzet.

### 4. Checks and balances

Met het oog op het stelsel van kwaliteitsbewaking, controle en verantwoording hebben de beide commissies aandacht gevraagd voor versterking van de interne checks and balances. De bestuurlijke controle en tegenmacht die de checks and balances vormen, zijn van belang voor het goed functioneren van de organisatie. Medewerkers en collega-leidinggevenden, maar ook verschillende gremia hebben een belangrijke rol in het scherp houden van de directie en het management van de organisatie. Ook de subsidieverstrekking van ProDemos spelen hierbij een rol.

In het plan voor de nieuwe inrichting van de organisatie is een apart hoofdstuk gewijd aan de checks and balances (met specifiek aandacht voor de rol van de raad van toezicht, de ondernemingsraad, de functie van medewerkersonderzoeken en personeelsbijeenkomsten) en aan de sturing op de gewenste aanspreekcultuur. Er wordt een robuust stelsel ontwikkeld van kwaliteitsbewaking, controle en verantwoording, inclusief concrete acties ter versterking van de huidige checks and balances. Naast periodieke evaluaties zijn actualisering van reglementen en van functieprofielen, en helderheid over ieders taken en verantwoordelijkheden, belangrijke aspecten om het functioneren van ProDemos te verbeteren.

De raad van toezicht houdt gestructureerd toezicht op de implementatie van het verbeterplan en informeert de minister over de voortgang.

## 5. De positionering van ProDemos

In het rapport van de onderzoekscommissie is aangegeven dat de positionering van ProDemos onhelder is. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Tweede Kamer zijn zowel subsidiegever als opdrachtgever, terwijl tegelijkertijd ProDemos als stichting de vrijheid én de plicht heeft om eigen strategisch beleid te formuleren en uit te voeren. Deze duale positie leidt volgens de commissie tot onhelderheid in de aansturing van ProDemos en in de verdeling van verantwoordelijkheden tussen subsidiegevers onderling en tussen subsidiegevers en ProDemos.

ProDemos is een zelfstandige stichting. Voor deze vorm is gekozen om de onafhankelijke en onpartijdige positie van ProDemos te borgen. Deze positie garandeert deelnemers van onze activiteiten objectieve en politiek neutrale informatie.

In de subsidieregeling met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en in het convenant met de Tweede Kamer zijn afspraken gemaakt over subsidiëring van de afgesproken activiteiten en monitoring van de realisatie daarvan. De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties verleent verder goedkeuring aan benoemingen van leden van de raad van toezicht en heeft het recht om bij taakverwaarlozing de raad van toezicht te vervangen. Ook in de statuten zijn op dezelfde wijze de relaties tussen partijen vastgelegd, een relatie waarbij er dus sprake is van op afstand besturen.

De raad van toezicht heeft op basis van de statuten goedkeuringsrecht op het gebied van de strategie, het beleid en de activiteiten van ProDemos (inhoudelijk en zakelijk) en de financiering daarvan, en ook op het gebied van duurzame samenwerkingen en de hoofdlijnen van het arbeidsvoorwaardenbeleid.

Dit maakt duidelijk dat ProDemos leidend en agendabepalend is bij het opstellen van haar integrale strategie, die wordt vertaald in een voortschrijdend meerjarenplan (het Strategisch Plan) en in een meer uitgewerkt jaarplan (het Activiteitenprogramma) en voorzien van een begroting.

De visitatiecommissie merkt terecht op dat de missie van ProDemos zodanig breed is dat het lastig is om keuzes te maken. De komende tijd zullen we ons bezinnen op onze missie en deze aanscherpen. Binnen de regels die gelden, en gegeven de eigen kwaliteitsstandaarden en missie, maakt ProDemos zelf keuzes over de taken die ze gaat uitvoeren en de wijze waarop ze die inkleurt.

In de subsidie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is een bedrag opgenomen dat afkomstig is van het ministerie van Justitie en Veiligheid. Bezien zou kunnen worden of ook de subsidiëring door de Tweede Kamer in de subsidie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties kan worden meegenomen. Dit mede vanwege de overlap tussen de afspraken die met de minister en de Tweede Kamer gemaakt worden over bezoeken aan de Tweede

Kamer. Dit doet overigens niets af aan de noodzaak voor gesprekken met beide partijen over de door ProDemos te leveren prestaties of aan de samenwerking met bijvoorbeeld de ambtelijke organisaties van de Eerste en Tweede Kamer voor educatieve activiteiten in Den Haag.

## 6. Uitvoering voornemen regeerakkoord

ProDemos staat vanuit haar missie van harte achter de doelstelling om iedere scholier het parlement te laten bezoeken, zoals beschreven in het regeerakkoord van 2017<sup>3</sup>.

Zowel de Tweede Kamer als ProDemos lopen echter aan tegen de fysieke grenzen van de faciliteiten om nog verder door te groeien. Ook de tijdelijke verplaatsing van de Tweede Kamer ten gevolge van de renovatie van het Binnenhof heeft gevolgen voor de educatieve programma's van ProDemos. Verder moet bij het formuleren van het beleid rekening gehouden worden met meer structurele maatregelen die naar alle waarschijnlijkheid zullen worden afgekondigd door de regering in relatie tot de verspreiding van het coronavirus.

We stellen voor het voor 2020 beoogde aantal van 130.000 leerlingen te handhaven tot aan het moment dat de renovatie van het Binnenhof van start gaat (dus in ieder geval voor schooljaar 2020-2021). Verdere groei zou een onverantwoorde druk leggen op de organisatie, de begeleiders en de logistiek in de gebouwen van het parlement en ProDemos. Hierover gaan we in gesprek met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Eerste en Tweede Kamer.

Het verbeterplan gaat in op de voorwaarden om op termijn de gewenste groei mogelijk te maken en geeft een eerste aanzet voor alternatieven.

## 7. Randvoorwaarden

Zoals is gebleken uit de onderzoeken van de visitatiecommissie en de onderzoekscommissie is er de afgelopen jaren te weinig geïnvesteerd in de 'dragende muren' van de organisatie, waaronder HR, ICT en de facilitaire dienst. Ook was er te weinig leidinggevende capaciteit, zeker bij de Bezoekersdienst. Met de in dit verbeterplan benoemde en in 2019 al ingezette personele versterkingen zorgen we ervoor dat de benodigde capaciteit op deze onderdelen is of wordt ingevuld. Deze versterkingen zorgen voor structureel hogere kosten. Daarnaast zijn er eenmalige kosten voor het snel op orde krijgen van een aantal belangrijke zaken die ook in dit verbeterplan zijn benoemd.

De structuurverandering zal personele en financiële consequenties hebben. Deze zullen in de komende maanden duidelijk worden.

Om in 2020 en 2021 te kunnen stabiliseren op 130.000 leerlingen die het parlement bezoeken tijdens een educatief programma bij ProDemos in Den Haag, moet worden voldaan aan een aantal randvoorwaarden. Het gaat dan om een aantal logistieke voorwaarden, waaronder huisvesting, de aanwezigheid van voldoende en goed opgeleid personeel, kwaliteitsnormen en financiële randvoorwaarden.

---

<sup>3</sup> Regeerakkoord 'Vertrouwen in de toekomst', 10-10-2017. Pagina 19: "Ook maken we het mogelijk dat alle kinderen tijdens hun schooltijd het Rijksmuseum en ons parlement bezoeken."

# Hoofdstuk 1 Versterking organisatie

In 2020 bestaat ProDemos 10 jaar. In deze eerste jaren heeft de organisatie een grote groei doorgemaakt: in bezoekersaantallen en bereik, in aantal medewerkers en financieel. De bedrijfsvoering, interne organisatie, wijze van aansturing en cultuur zijn onvoldoende meegegroeid om de uitdagingen het hoofd te bieden.

ProDemos verlaat de fase van het zijn van een pioniersorganisatie en groeit toe naar de organisatie- en integratiefase. In deze fase wordt de organisatie aangepast op wat er op dit moment en in de nabije toekomst nodig is, 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). De uitdaging is om deze veranderingen goed af te stemmen op de behoeften en missie van de organisatie. Zo blijven de goede kenmerken van de pioniersfase behouden. Het gaat daarbij vooral om het adequaat blijven vervullen van de publieke opdracht, om het faciliteren van de innovatiekracht en om het behoud van de kwaliteiten van de professionals. De wijziging van de structuur vormt een onderdeel van een groter proces om de uitdagingen waar ProDemos voor staat het hoofd te bieden. Aanpassingen in de werkwijzen en in de cultuur zijn evenzeer belangrijke pijlers voor het adequaat uitvoeren van de missie en de opdracht die ProDemos vervult alsook voor een veilige werkomgeving voor medewerkers. Structuur- en cultuurverandering beïnvloeden elkaar wederzijds en moeten – voor succes- ook allebei worden ingezet. De mens blijkt immers keer op keer de kritische factor te zijn bij het slagen of mislukken van veranderingen.

In dit hoofdstuk beschrijven we welke maatregelen we nemen om de organisatie te versterken en gereed te maken voor de komende jaren.

## 1.1 Personele versterkingen

---

Uit de rapporten kwam naar voren dat er personele versterkingen nodig waren bij met name de afdeling HR en de ondersteunende diensten (ICT en facilitaire dienst). Daarnaast waren er, voor een groeiend aantal werknemers, te weinig leidinggevenden in de Bezoekersdienst.

### **Bezoekersdienst**

Het aantal leidinggevenden in de Bezoekersdienst is verder uitgebreid. De Bezoekersdienst stond tot halverwege 2019 onder leiding van één diensthoofd en één teamhoofd. Mede gezien de groei van het aantal begeleiders in Den Haag, tot nu ongeveer 80, zijn er nu drie teamhoofden en een diensthoofd. Het diensthoofd is de leidinggevende van onder meer deze teamhoofden.

Ook de dagelijkse ondersteuning van de begeleiders is versterkt door voortaan twee dagcoördinatoren per dag in te zetten in plaats van voorheen één en door het aantal coaches voor de begeleiders uit te breiden van drie naar vier.

In de voorstellen voor de verbetering van de organisatiestructuur (zie paragraaf 1.1.2) is een samenvoeging voorzien van de huidige twee begeleidingsgroepen: werkzaam voor de educatieve programma's in Den Haag en in het hele land. In overleg met de huidige teamhoofden is een 'span of control' bepaald van 25 begeleiders per teamhoofd, waarbij rekening wordt gehouden met de omvang van de aanstelling van deze begeleiders. De teamhoofden krijgen ieder een mix van



begeleiders onder hun hoede met kleine (soms enkele uren per maand) en grotere contracten, werkend in Den Haag en in het gehele land. De totale groep begeleiders zal uit zo'n 150 personen bestaan. Het aantal leidinggevendenden zal derhalve verder groeien, tot circa zes teamhoofden.

Bij een groeiend aantal begeleiders moet het aantal leidinggevendenden, dagcoördinatoren en coaches meegroeien. Hiertoe zullen we normen bepalen, waarbij we aangeven bij welk aantal begeleiders er een extra leidinggevende en bij welk aantal begeleiders er een extra coach nodig is. Ook worden er concrete afspraken gemaakt over taken en rolverdeling tussen teamhoofden, dagcoördinatoren, en coaches.

## HR

De afdeling HR is structureel uitgebreid van 2 (1,33 fte) naar 3 medewerkers (2,22 fte). In het voorstel voor de structuurverandering (zie paragraaf 1.2) is aanvullend hierop een teamhoofd voor de afdeling HR (1 fte) voorzien. Dit teamhoofd zal in de tweede helft van 2020 geworven worden.

Daarnaast zijn er twee tijdelijke HR-adviseurs aangetrokken (1,22 fte), onder andere om opvolging te geven aan de aanbevelingen uit de rapporten van de visitatiecommissie en de onderzoekscommissie waar het gaat om het personeelsbeleid. Daarnaast begeleidt een van de HR-adviseurs de ingezette structuur- en cultuurverandering.

## Ondersteunende diensten

In 2019 waren er reeds structurele personele versterkingen ingezet bij de ondersteunende diensten. Zo is er een coördinator aangetrokken voor de facilitaire dienst en is er een extra medewerker aangenomen op de afdeling ICT voor eerstelijns dienstverlening, onder andere voor de installaties die worden gebruikt bij de uitvoering van de educatieve programma's in Den Haag. Deze extra inzet continueren we.

	DOELEN	DEADLINE
1	Bepalen normen voor aantal leidinggevendenden, dagcoördinatoren en coaches	Medio 2020
2	Voldoende leidinggevende capaciteit in de Bezoekersdienst	3 <sup>e</sup> kwartaal 2020
3	Continueren extra inzet facilitaire dienst en ICT	Continu
4	Werving teamhoofd HR	3 <sup>e</sup> kwartaal 2020
5	HR-afdeling structureel voorzien van voldoende capaciteit (kwalitatief en kwantitatief)	4 <sup>e</sup> kwartaal 2020

## 1.2 Organisatiestructuur

In december 2019 heeft de raad van toezicht de directie van ProDemos opdracht gegeven de aanbevelingen van adviesbureau PBLQ ter verbetering van de organisatiestructuur verder uit te werken. In januari 2020 zijn de aanbevelingen van PBLQ tijdens vier bijeenkomsten gepresenteerd aan de medewerkers. Vervolgens zijn de voorstellen in kleiner verband met de medewerkers en met



de ondernemingsraad besproken. De tijdens deze consultatieronde verzamelde input is door de directie verwerkt in een nieuw concept voorstel voor de organisatiestructuur. Dit concept voorstel is aan alle medewerkers gestuurd en er zijn op 14 en 15 april 2020 medewerkersbijeenkomsten over georganiseerd. Vanwege de coronamaatregelen vonden deze digitaal plaats.

Het concept voorstel (inrichtingsplan) is op 16 april 2020 voorgelegd aan de raad van toezicht die hier met instemming kennis van heeft genomen. Het voorstel zal begin juni 2020 als voorgenomen besluit ter advisering aan de ondernemingsraad worden voorgelegd, waarna we het zo spoedig mogelijk willen implementeren. Tegelijkertijd wordt gewerkt aan aanpassing van het functiehuis en het inzichtelijk maken van de personele gevolgen.

De wijzigingen in de organisatiestructuur moeten bijdragen aan de gewenste wijzigingen in de organisatiecultuur. Dit onder meer doordat de nieuwe structuur voorziet in heldere besluitvormingslijnen en evenwichtiger verhoudingen met de nodige checks and balances en doordat het de samenwerking tussen verschillende afdelingen stimuleert. De nieuwe structuur beoogt hiermee een antwoord te geven op een aantal punten die zijn geconstateerd door de visitatiecommissie en de onderzoekscommissie. Daarnaast zijn een aantal van de voorstellen logische stappen bij een brede beschouwing van de organisatie.

De organisatiebrede uitgangspunten bij de nieuwe organisatiestructuur zijn:

- De organisatiestructuur is gericht op behoud van verworvenheden, zoals de betrokkenheid van medewerkers bij de missie van ProDemos, de bevoegenheid van medewerkers die met passie hun vak uitoefenen, kwaliteit van handelen en innovatiekracht.
- De organisatie kiest voor wendbaarheid en maximale inzetbaarheid.
- De professionals worden ondersteund via coachend leiderschap.
- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie gelegd.
- Teamhoofden zijn 'meewerkend voorman/-vrouw'.
- Borging van kwaliteit is een belangrijk aandachtspunt voor alle programma's en diensten.
- Er is sprake van een doorzichtige organisatie met een geringe coördinatiebehoefte.
- Er is sprake van efficiënte en effectieve overleg- en besluitvormingsstructuren.

Er zijn in de nieuwe organisatiestructuur drie afdelingen te onderscheiden die zich samen richten op de uitvoering van het primaire proces van ProDemos. Het betreft

- de afdeling PublieksProgramma's: de uitvoering van de educatieve activiteiten in Den Haag en in het hele land
- de afdeling Educatie
- de afdeling Evenementen & Projecten

Zij vormen samen het kloppend hart van ProDemos en worden ondersteund door de stafafdelingen. Onder de Algemeen Directeur worden drie stafafdelingen geplaatst, te weten HR, Marketing & Communicatie en het directiesecretariaat. De directeur Bedrijfsvoering & PublieksProgramma's wordt verantwoordelijk voor de stafafdelingen ICT, facilitaire dienst en Financiën.

	DOELEN	DEADLINE
1	Voorgenomen besluit over de nieuwe organisatiestructuur	2 <sup>e</sup> kwartaal 2020
2	Advies ondernemingsraad op voorgenomen besluit over de organisatiestructuur	2 <sup>e</sup> kwartaal 2020
3	Implementeren nieuwe organisatiestructuur	2 <sup>e</sup> helft 2020
4	Evaluatie nieuwe organisatiestructuur	1e kwartaal 2022

## 1.3 Management

### Managementteam

Het afgelopen jaar hebben we te maken gehad met veel uitval in het managementteam. Eind september 2019 hebben we een waarnemend directeur gekregen, Reinier ter Kuile, die in januari 2020 is opgevolgd door de huidige waarnemend directeur, Sjef van Gennip. Ook de functie van adjunct-directeur wordt momenteel tijdelijk waargenomen, door Anita de Jong, hoofd Communicatie.

Een aantal leden van het managementteam heeft ProDemos inmiddels verlaten of aangegeven op korte termijn te zullen vertrekken. Deze posities zijn nog niet ingevuld, omdat deze in de voorstellen voor de verbetering van de organisatiestructuur een andere invulling zullen krijgen of verdwijnen.

### Profiel nieuwe leidinggevenden

Zodra de besluitvorming rondom de nieuwe organisatiestructuur heeft plaatsgevonden, zullen de (deels nieuwe) managementposities worden ingevuld. Bij het opstellen van het profiel voor nieuwe leidinggevenden wordt de ondernemingsraad betrokken.

Het profiel voor nieuwe directieleden zal door de raad van toezicht worden vastgesteld. De werving, selectie en aanstelling van de nieuwe directie zal plaatsvinden onder leiding van de raad van toezicht.

In de profielen wordt opgenomen dat we zoeken naar *coachend en ondersteunend leiderschap*, naast inhoudelijke deskundigheid. Hiermee sluiten we aan bij het profiel en de behoeften van onze medewerkers, die veelal hoogopgeleid zijn en een grote ontwikkelbehoefte hebben, ook blijktens het recente medewerkersonderzoek. De leidinggevenden hebben een grote verantwoordelijkheid waar het gaat om het creëren van een veilige werkomgeving. Ook de kwaliteit *moreel leiderschap*, het uitdragen en toepassen van de waarden van de organisatie, behoeft daarom aandacht bij de werving van nieuwe leidinggevenden. Ten slotte is er binnen het managementteam versterking nodig van de kennis en ervaring met bedrijfsvoeringsaspecten.

### Training leidinggevenden

Zodra het nieuwe managementteam gevormd is, zal dit team getraind worden. De training zal gericht zijn op de onderlinge samenwerking binnen het managementteam, de gewenste ondersteunende managementstijl en integraal management. Om opvolging te geven aan een van de aanbevelingen van de visitatiecommissie zal ook aandacht besteed worden aan het geven van sturing bij werkdruk van personeel. Naar aanleiding van het medewerkersonderzoek (zie paragraaf 2.1), waarin de interne

communicatie als belangrijkste verbeterpunt wordt genoemd door medewerkers, zal ook aandacht worden besteed aan leiderschapscommunicatie.

### **Strategisch plan en Activiteitenprogramma**

Als onderdeel van de subsidieregeling stelt ProDemos jaarlijks voor 1 oktober een Activiteitenprogramma op, waarin op projectniveau de activiteiten voor het komende jaar worden beschreven, inclusief het beoogde bereik, en de begroting. Daarnaast herzien we jaarlijks het strategisch plan, waarin het beleid van ProDemos voor de komende vier jaar staat beschreven. Bij het opstellen van het strategisch plan 2021-2025 en het Activiteitenprogramma 2021 zullen we deze planmatiger en afdelingsgewijs uitwerken. Medewerkers worden hier nadrukkelijker bij betrokken. Hiermee geven we invulling aan de aanbevelingen van de visitatiecommissie op dit punt.

	<b>DOELEN</b>	<b>DEADLINE</b>
<b>1</b>	Profiel nieuwe leidinggevenden opstellen	2e kwartaal 2020
<b>2</b>	Werven nieuwe leidinggevenden	3e kwartaal 2020
<b>3</b>	Meer planmatig en afdelingsgewijs opstellen van het strategisch plan 2021-2025 en Activiteitenprogramma 2021. Medewerkers hier meer bij betrekken	1 oktober 2020 gereed
<b>4</b>	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

## Hoofdstuk 2 HR-beleid

Door onderbezetting en ziekte zijn er de afgelopen jaren achterstanden ontstaan op het gebied van HR-beleid. We zien het wegwerken van deze achterstanden als een belangrijke voorwaarde voor het goed functioneren van onze organisatie.

De organisatie heeft behoefte aan duidelijk beleid, transparante werkwijzen en heldere HR-procedures. Daartoe is het nodig een breed gedragen HRM-strategie en visie te ontwikkelen, gericht te sturen op het realiseren van de ProDemos-doelstellingen en te investeren in de uitvoering van personeelsbeleid. Dit met name als het gaat om de introductie van nieuwe medewerkers, een cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken (waarbij ook gestuurd wordt op kerncompetenties), opleiding en loopbaanbegeleiding en exitgesprekken.

Het is van belang om ervoor te zorgen dat de HR-afdeling is toegerust op de toekomst: kwalitatief, kwantitatief en wat betreft de positie in de organisatie. In de nieuwe organisatiestructuur zal de afdeling HR meer strategisch gepositioneerd worden en direct vallen onder de algemeen directeur. Hiermee geven we invulling aan de aanbeveling van de commissies om HR meer zeggenschap en gewicht te geven in de organisatie. De HR-adviseur is sinds maart 2020 standaard aanwezig bij de vergaderingen tussen directie en ondernemingsraad en schuift regelmatig aan bij de maandelijkse vergaderingen van het managementteam, in ieder geval wanneer HR-gerelateerde onderwerpen op de agenda staan.

### 2.1 Medewerkersonderzoek

In januari/februari 2020 hebben we een medewerkersonderzoek uit laten voeren door Efectory. Van 20 januari tot en met 7 februari konden medewerkers van ProDemos het medewerkersonderzoek invullen. De vragenlijst is tot stand gekomen in overleg met een klankbordgroep met vertegenwoordigers vanuit verschillende afdelingen, de vertrouwenspersonen en de ondernemingsraad.

Het medewerkersonderzoek is ingevuld door 135 medewerkers (65,5%). Het opkomstpercentage wordt negatief beïnvloed door de lage respons onder de begeleiders Op Locatie (43,3%). Onder deze groep medewerkers zijn relatief veel medewerkers die slechts een of enkele malen per maand voor ProDemos een programma uitvoeren. Het is waarschijnlijk dat zij zich daardoor minder betrokken voelen bij de organisatie en daarom het medewerkersonderzoek niet hebben ingevuld.



<sup>4</sup> Het grote cijfer geeft de score van ProDemos weer. Het kleine cijfer is de score in de Benchmark Openbaar Bestuur en Veiligheid.

ProDemos scoort hoog op bevlogenheid (7,8<sup>5</sup> – benchmark 7,2) en betrokkenheid (7,0 – benchmark 6,4), wat het beeld van de onderzoekscommissie en de visitatiecommissie hieromtrent bevestigt. Medewerkers van ProDemos zijn trots op de organisatie (7,8 – benchmark 6,8) en staan achter de missie en doelen van de organisatie (8,8 – benchmark 7,1).

Op basis van de resultaten van het medewerkersonderzoek hebben we het keurmerk World-class Workplace (voorheen Beste Werkgevers keurmerk) verdiend. Organisaties met een World-class Workplace keurmerk scoren boven het Nederlandse gemiddelde op goed werkgeverschap, gebaseerd op de beoordeling van de eigen medewerkers.

## Veiligheid

Op het gebied van sociale veiligheid scoort ProDemos een 7,6 (benchmark 7,5).

Bij het onderwerp ‘ongewenste omgangsvormen’ levert het medewerkersonderzoek nagenoeg geen signalen op dat er op dit moment binnen de organisatie hiervan sprake zou zijn. Leidinggevenden bespreken dit onderwerp uit het medewerkersonderzoek met hun medewerkers om meer zicht te krijgen op wat op dit terrein extra aandacht behoeft. Waar nodig zullen we medewerkers hierin ondersteuning geven.

### Omgangsvormen binnen ProDemos



14a <a href="#">Gelijkheid, inclusiviteit en diversiteit</a>	5,3	5,9	6,4
14b <a href="#">Achtergrond geen invloed</a>	6,8	7,2	8,0
12c <a href="#">Intimidatie door collega's</a>	9,2	8,8	9,1
12d <a href="#">Verbale agressie door collega's</a>	9,0	8,7	9,1
12f <a href="#">Discriminatie door collega's</a>	8,9	9,0	9,4
12g <a href="#">Racistische/seksistische opmerkingen</a>	8,5	-	-
13a <a href="#">Duidelijk bij wie terecht ong. gedrag (% Ja)</a>	98,4	85,1	96,4
13b <a href="#">Actie ongewenst gedrag</a>	6,2	-	-

6

<sup>5</sup> Berekening scores:

antwoorden	Score
helemaal mee eens	10
mee eens	7,5
niet mee eens/ niet mee oneens	5
mee oneens	2,5
helemaal mee oneens	0

<sup>6</sup> Toelichting op de afbeelding: in de eerste kolom (onder het kantoorgebouw) staat het resultaat van ProDemos. In de kolom onder de grafiek staat het resultaat van de benchmark, in dit geval de Benchmark Openbaar Bestuur en Veiligheid. De laatste kolom, onder de medaille, geeft het gemiddelde van de drie hoogste scores in deze benchmark. Zoals te zien is, scoort ProDemos op sommige punten zeer hoog in vergelijking met de benchmark.

## Werkgeverschap

De medewerkers geven aan trots te zijn op de collega's, de visie en doelen van ProDemos en de klantgerichtheid.

Verbeterpunten zijn gelegen in de interne communicatie, de werkdruk en de beoordeling en beloning. Bij interne communicatie gaat het onder andere om de communicatie rondom besluitvorming, duidelijkheid over bij wie je met welke vraag terecht kunt en om de communicatie tussen leidinggevenden en medewerkers.

Medewerkers zijn tevreden over de inhoud van hun werk en zijn bereid zich te (blijven) ontwikkelen. Er is ruimte voor verbetering als het gaat om aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers.

De werksfeer wordt als goed ervaren. Medewerkers geven aan prettig samen te werken met collega's, vertrouwen te ervaren van leidinggevenden en zich gewaardeerd te voelen door de organisatie.

### Werkgeverschap bij ProDemos



19a <u>Organisatiedoelen duidelijk</u>	7,2	6,1	8,0
22f <u>Achter doelstellingen organisatie staan</u>	8,8	7,1	8,5
23b <u>Bekend met kernwaarden</u>	7,6	6,5	7,1
22e <u>Organisatie waardeert medewerkers</u>	7,1	6,3	7,6
22d <u>Trots op organisatie</u>	7,8	6,8	8,1

*"We werken bij ProDemos met een hele duidelijke visie/missie en bijbehorende doelen. Ik ben er trots op dat dit ons bindt en dat een ieder daar voor gaat. Er werkt niemand bij ProDemos die dat niet als uitgangspunt heeft en daar mogen we echt trots op zijn."*

## Vervolgacties

De resultaten van het medewerkersonderzoek zijn op 25 februari 2020 gepresenteerd aan de leidinggevenden en op 3 en 5 maart 2020 aan de medewerkers. De eindrapportage is aan de ondernemingsraad gestuurd en via intranet aan alle medewerkers ter beschikking gesteld. Daarnaast hebben alle medewerkers een inlog ontvangen voor de online omgeving 'My Feedback', waar ieder zijn eigen antwoorden kan zien en kan vergelijken met de benchmark, het eigen team en ProDemos totaal. Op 16 maart 2020 heeft de raad van toezicht de resultaten van het medewerkersonderzoek besproken met de directie.

De organisatiebrede verbeterpunten worden opgepakt door het managementteam in samenwerking met HR. Hiertoe maakt HR een overzicht van de verbeterpunten en een voorstel voor prioritering en aanpak. Binnen alle afdelingen worden de afdelingsspecifieke verbeterpunten opgepakt. Hiertoe gaat de leidinggevende in gesprek met de medewerkers van de afdeling en worden gezamenlijk twee verbeterpunten gekozen en opgepakt. Eind 2020 evalueren we de opvolging van het medewerkersonderzoek in het managementteam en rapporteren we hierover aan de raad van toezicht.

ProDemos voert voortaan tweejaarlijks een medewerkersonderzoek uit. In januari 2021 zullen we een extra medewerkersonderzoek uitvoeren. Hierin bevragen we de medewerkers over de voortgang van de maatregelen zoals opgenomen in dit verbeterplan.

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

## 2.2 Functioneringscyclus

### Samenstelling personeelsbestand

ProDemos had op 31 december 2019 226 medewerkers in dienst, waarvan 88 met een urencontract (in totaal 64,9 fte) en 138 met een 0-urencontract.

Het medewerkersbestand van ProDemos bestaat grofweg uit drie groepen: medewerkers op kantoor in Den Haag (ongeveer 60), begeleiders in Den Haag (ongeveer 85) en begeleiders Op Locatie (ongeveer 85). Het relatief grote aantal oproepkrachten wordt ingezet om met name de educatieve programma's in Den Haag en op locatie te begeleiden. De begeleiders Op Locatie zijn voor ProDemos in het hele land actief, vaak voor een beperkt aantal uren per maand.

### Uitvoeren bestaand beleid

ProDemos heeft beleid op het gebied van functionerings- en beoordelingsgesprekken: het beoordelingsbeleid. Dit beleid gaat ervan uit dat de HR-cyclus geen doel op zich is, maar een instrument om geleverde prestaties, kwaliteit en gedrag van medewerkers (bij) te sturen, te monitoren en te verbeteren en daarmee medewerkers te motiveren en stimuleren zich verder te ontwikkelen. Hiertoe voeren leidinggevend en medewerkers tweemaal per jaar een gesprek met hun medewerkers: een evaluatie-/startgesprek en een voortgangsgesprek. Beide gesprekken hebben het karakter van een dialoog waarbij leidinggevende en medewerker met elkaar in gesprek zijn over de ontwikkeling van de medewerker. Een beoordelingsgesprek wordt alleen gevoerd als daar een rechtspositionele aanleiding toe is (o.a. bevordering, niet goed functioneren).

Het beoordelingsbeleid is van toepassing op medewerkers met een vast urencontract. De medewerkers met een 0-urencontract hebben een keer per jaar een voortgangsgesprek.

De begeleiders/rondleiders binnen ProDemos (zowel degenen die in Den Haag werkzaam zijn als degenen die programma's in het land uitvoeren), worden daarnaast gecoacht in hun werkzaamheden.

Uit het rapport van de onderzoekscommissie kwam naar voren dat er langere tijd geen functioneringsgesprekken zijn gevoerd met een groot deel van de begeleiders van de educatieve programma's in Den Haag. Deze achterstand is inmiddels goeddeels ingelopen: met alle begeleiders met een vast urencontract is inmiddels een startgesprek gevoerd. Van de begeleiders met een 0-urencontract heeft bijna iedereen een gesprek gehad.

Met vrijwel alle overige medewerkers van ProDemos zijn de functioneringsgesprekken tot op heden steeds gevoerd volgens de gesprekkencyclus. Bij de medewerkers voor wie dat niet geldt, komt dat voort uit afwezigheid van de leidinggevende.

### **Herzien beleid**

Het huidige beoordelingsbeleid dateert uit 2018. In 2020 zullen we het beoordelingsbeleid evalueren en zo nodig herzien. Het gaat hierbij zowel om de procedure, als om de inhoud van de gesprekken. We zullen hierbij de aandachtspunten meenemen die uit het medewerkersonderzoek en de rapporten van de commissies naar voren zijn gekomen.

Ook zullen we de bij ProDemos gehanteerde kerncompetenties nadrukkelijker opnemen in het beoordelingsbeleid. De organisatiebrede kerncompetenties zijn vakkennis, klantgerichtheid en flexibiliteit. Daarnaast zijn er per functie kerncompetenties bepaald.

Ook zal het beleid moeten voorzien in een procedure hoe om te gaan met functioneringsgesprekken bij langdurige afwezigheid van een leidinggevende. Hierbij valt te denken aan het tijdelijk overnemen van deze taak door een andere leidinggevende.

Bij het opstellen van nieuw beleid zal rekening gehouden worden met de verschillende groepen medewerkers die bij ProDemos werkzaam zijn. Het beleid zal passend moeten zijn bij de aard en omvang van het dienstverband van medewerkers.



	DOELEN	DEADLINE
1	Leidinggevenden hebben een startgesprek gevoerd met alle medewerkers in Den Haag, zowel begeleiders als medewerkers op kantoor	1 mei 2020
2	Leidinggevenden voeren het bestaande beoordelingsbeleid uit met alle medewerkers van ProDemos	Doorlopend
3	HR en leidinggevenden evalueren het beoordelingsbeleid	3 <sup>e</sup> kwartaal 2020
4	HR herzielt het beoordelingsbeleid (indien nodig)	3 <sup>e</sup> kwartaal 2020
5	Indien herzien beleid: Herzien beoordelingsbeleid voor instemming naar de OR	4 <sup>e</sup> kwartaal 2020
6	Indien herzien beleid: Leidinggevenden voeren de ontwikkelgesprekken volgens het herziene beleid	Per 1 januari 2021

### 2.3 In-, door- en uitstroombeleid, loopbaanbeleid en strategische personeelsplanning

Zoals iedere organisatie heeft ProDemos te maken met instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers. Collega's komen en gaan, krijgen intern een andere functie of vervullen tijdelijk taken van een collega. Deze (interne) arbeidsmobiliteit is belangrijk voor medewerkers en voor de organisatie. ProDemos wil als goed werkgever transparant zijn in haar in-, door- en uitstroombeleid.

In het in-, door- en uitstroombeleid (vastgesteld in januari 2019) beschrijven we het beleid met betrekking tot instroom, doorstroom en uitstroom. Een aantal procedures is vastgesteld in de cao Sociaal Werk. Daarnaast hebben we aanvullende afspraken vastgesteld binnen onze eigen organisatie. Doel van het beleid is om de juiste medewerker op de juiste plek te krijgen. Hierbij wordt gekeken naar enerzijds het organisatiebelang en anderzijds de belangen en behoeften van de medewerkers.

De onderzoekscommissie stelde vast dat aan het hierboven beschreven beleid niet altijd consequent uitvoering is gegeven. Ook in het medewerkersonderzoek worden hierover enkele opmerkingen gemaakt. Leidinggevenden en HR zijn inmiddels nog meer alert op de naleving van het beleid. Met name begeleiders van de educatieve programma's in Den Haag hebben tijdens verschillende personeelsbijeenkomsten aangegeven meer duidelijkheid te willen over de mogelijkheden om binnen ProDemos door te groeien. Deze duidelijkheid draagt bij aan een gevoel van veiligheid, omdat hiermee wordt geborgd dat iedere medewerker gelijke kansen heeft bij vacatures en (de schijn van) voortrekken van medewerkers wordt voorkomen.

Het in-, door- en uitstroombeleid zal in 2020 worden geëvalueerd en herzien. Hierbij zullen ook de gevolgen van de Wet Arbeidsmarkt in Balans worden meegenomen.

## Loopbaanbeleid

De relatief kleine omvang van de organisatie brengt met zich mee dat het doorgroeien naar andere of hogere functies beperkt mogelijk is. Ontwikkeling en specialisatie of juist verbreding binnen bestaande functies, zowel bij medewerkers op kantoor als bij begeleiders is daarmee extra van belang. De voorstellen voor de nieuwe organisatiestructuur bieden mogelijkheden voor medewerkers om hen hierin beter te faciliteren en uit te dagen. Ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers kunnen ook gevonden worden buiten de organisatie.

## Strategische personeelsplanning

Het is goed om organisatiebreed te bekijken welke behoeften er zijn op personeelsgebied, zowel bekeken vanuit de organisatie als vanuit de medewerkers. HR zal dit met de leidinggevenden voorbereiden, waarna een organisatiebrede bespreking van de strategische personeelsplanning volgt in het managementteam. Deze sessies zullen jaarlijks plaatsvinden, in samenhang met het opstellen van het Strategisch Plan.

Waar mogelijk wordt hierbij vooruitgekeken en -gedacht: welke ontwikkelingen zijn er en wat betekent dat voor de korte, middellange en lange termijn op personeelsgebied? Vragen die hierbij aan de orde zullen komen zijn: hoeveel medewerkers hebben we nodig, met welke capaciteiten? En hoe kunnen we daar nu al op inspelen? Deze vragen zullen meegenomen worden bij het afdelingsgewijze opstellen van het Activiteitenprogramma en het Strategisch Plan.

	DOELEN	DEADLINE
1	HR en leidinggevenden evalueren het in-, door- en uitstroombeleid	3 <sup>e</sup> kwartaal 2020
2	HR herziet het in-, door- en uitstroombeleid	2 <sup>e</sup> helft 2020
3	Herzien in-, door- en uitstroombeleid voor instemming naar de OR	4 <sup>e</sup> kwartaal 2020
4	Invoering herzien in-, door- en uitstroombeleid	Per 1 januari 2021
5	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
6	HR stelt loopbaanbeleid op	1 <sup>e</sup> kwartaal 2021

## 2.4 Educatie medewerkers

### Inwerkprogramma nieuwe medewerkers

Ieder jaar starten er nieuwe medewerkers bij ProDemos. In 2019 zijn er 14 nieuwe medewerkers met een urencontract aangenomen en 62 medewerkers met een 0-urencontract. De instroom (en overigens ook de uitstroom) is met name groot in de groepen begeleiders van de educatieve programma's, zowel in Den Haag als Op Locatie. Dit is te verklaren doordat deze functies veelal

worden ingevuld door jonge mensen die dit naast hun studie doen of als eerste functie na hun studie. Vaak stromen zij op enig moment door naar een andere baan, buiten ProDemos.

Als gevolg van de uitbreiding van het aantal educatieve programma's in Den Haag is met name de groep begeleiders in Den Haag de afgelopen jaren flink gegroeid. Veelal zijn dit jonge mensen die nog weinig ervaring hebben met het werken voor een professionele organisatie. Het is dan ook van belang hiermee rekening te houden, bijvoorbeeld door hier ook in het inwerkprogramma aandacht aan te besteden.

In 2020 wordt het inwerkprogramma voor alle nieuwe medewerkers vernieuwd. In het voorstel voor de structuurverandering is een samenvoeging voorzien van de groepen begeleiders Den Haag en begeleiders Op Locatie. Dit biedt een goede gelegenheid om ook het inwerkprogramma voor deze medewerkers meer gelijk vorm te geven. Tegelijkertijd moet per groep bekeken worden welk inwerktraject noodzakelijk is om de betreffende medewerkers in staat te stellen hun taak goed uit te voeren.

Op dit moment zien we voor ons dat een deel van het inwerkprogramma gemeenschappelijk is (dus gelijk is voor alle nieuwe medewerkers van ProDemos), met daarnaast een meer taakgericht deel, waarbij de nieuwe medewerker wordt getraind en geëquipeerd voor zijn/haar taak. Dit deel zal per groep medewerkers (kantoor, begeleider Den Haag of begeleider Op Locatie) verschillen. In 2019 is al het nodige voorwerk verricht om de inhoud van het gemeenschappelijke deel van het inwerktraject vast te stellen, o.a. door middel van interviews met (relatief) nieuwe medewerkers en een bijeenkomst met een klankbordgroep. De medewerkers die we hiervoor gesproken hebben, kwamen vanuit verschillende delen van de organisatie.

#### ***Invoering nieuw inwerkprogramma: fase 1***

Het nieuwe inwerkprogramma krijgt vorm in twee fasen. Fase 1 bevat een uitbreiding van het huidige inwerkprogramma met onder andere een kennismaking van de nieuwe medewerker met de ondernemingsraad, de vertrouwenspersonen en de directie. Hiermee hopen we de drempel voor medewerkers te verlagen om – indien nodig of gewenst – met een van deze gremia contact te zoeken. Daarnaast nemen alle nieuwe medewerkers deel aan een bijeenkomst over (on)gewenst gedrag en de grens tussen wat persoonlijk en wat professioneel is. Medewerkers gaan, mede aan de hand van voorbeelden, met elkaar in gesprek over wat wel en niet professioneel en (on)gewenst gedrag is, bijvoorbeeld met betrekking tot uitlatingen en omgangsvormen. Deze bijeenkomst wordt geleid door een van de vertrouwenspersonen.

#### ***Invoering nieuw inwerkprogramma: fase 2***

In fase 2 wordt het inwerkprogramma verder vormgegeven, mede aan de hand van een online applicatie, waarbij nieuwe medewerkers verschillende modules moeten doorlopen. De voortgang van de medewerker wordt hierbij gemonitord en er volgt een duidelijk afsluitingsmoment wanneer het programma volledig doorlopen is. Een van de modules zal gaan over (on)gewenst gedrag. Deze online applicatie zal overigens niet per se een vervanging zijn voor de eerder genoemde kennismakingen en bijeenkomsten, maar zal aanvullend worden ingezet.

#### **Programma permanente educatie voor medewerkers**

We vinden het van belang dat medewerkers, ook als ze al langere tijd in dienst zijn, zich blijven ontwikkelen. Een manier om dat te stimuleren is het programma voor permanente educatie van medewerkers. Dit programma bestaat uit een aantal jaarlijks terugkerende onderwerpen, zoals (on)gewenst gedrag en de bedrijfshulpverlening (bhv). Bewust worden en bewust blijven is hier het

doel. Daarnaast biedt het programma ruimte voor verdieping en verbreding, bijvoorbeeld via werkbezoeken aan organisaties op het gebied van democratie en rechtsstaat, ontmoetingen met deskundigen in ons werkveld en vaardigheidstrainingen zoals 'story telling' of 'orde houden in de klas'.

In 2020 bepalen we welke onderwerpen jaarlijks aandacht behoeven en derhalve opgenomen dienen te worden in het programma voor permanente educatie voor medewerkers. Vervolgens bepalen we in welke vorm dit zal zijn. Een mogelijkheid is om de online applicatie die we willen inzetten voor het inwerkprogramma van nieuwe medewerkers ook in te zetten voor het programma voor permanente educatie voor medewerkers.

We evalueren het nieuwe inwerkprogramma en het programma voor permanente educatie nadat we er een jaar mee hebben gewerkt.

	DOELEN	DEADLINE
1	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
2	Fase 2 nieuw inwerkprogramma invoeren: iedere nieuwe medewerker doorloopt een aantal modules in een online applicatie	1 januari 2021
3	Bepalen inhoud en vorm programma permanente educatie voor medewerkers	2 <sup>e</sup> helft 2020
4	Uitvoeren programma permanente educatie voor alle medewerkers	1 januari 2021
5	Evaluatie nieuwe inwerkprogramma en programma permanente educatie	1 <sup>e</sup> kwartaal 2022

## 2.5 Beleid exitgesprekken

In elke organisatie vertrekken er medewerkers, zo ook bij ProDemos. In 2019 traden 18 collega's met een urencontract uit dienst en 26 medewerkers met een 0-urencontract.

Een bepaald verloop in een organisatie is wenselijk, want dat zorgt voor nieuwe inzichten en ideeën. Een te hoog verloop daarentegen is onwenselijk. Met het vertrek van een medewerker verdwijnen immers ook zijn of haar kennis, ervaring en persoonlijke contacten. Het is goed om te weten waarom een medewerker vertrekt, zodat de organisatie hier lessen uit kan trekken. Daarom willen we graag van iedere vertrekkende medewerker horen wat zijn/haar ervaringen zijn. Op basis hiervan kunnen verbeteringen in de organisatie worden doorgevoerd. In ons beleid voor exitgesprekken is beschreven op welke manier deze gesprekken plaatsvinden. In principe wordt er met iedere vertrekkende medewerker een exitgesprek gevoerd door HR. Hierbij dient een standaard vragenlijst als basis, zodat vergelijkbare informatie vanuit verschillende delen van de organisatie wordt opgehaald. Mocht een medewerker ervoor kiezen geen exitgesprek te voeren, dan kan ook enkel het formulier ingevuld worden.

Jaarlijks maakt de HR-adviseur een samenvatting van de uitkomsten van de exitgesprekken en de ingevulde formulieren. Op basis van de resultaten worden, waar nodig of wenselijk, verbetervoorstellen voor de organisatie gedaan door HR. De samenvatting en verbetervoorstellen worden besproken in het managementteam, waarna de eventuele verbeteracties in gang worden gezet.

	DOELEN	DEADLINE
1	Per 1 januari 2020 worden exitgesprekken gevoerd met alle vertrekkende medewerkers. De vertrekkende medewerker kan er ook voor kiezen alleen het formulier in te vullen	Per 1 januari 2020
2	Bespreking opbrengsten exitgesprekken in managementteam	Medio en eind 2020

## 2.6 Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim was in 2019 5,84% en er waren 7 langdurig zieken. Hoewel het ziekteverzuim licht gedaald is ten opzichte van 2018 en niet opvallend hoog is in vergelijking met vergelijkbare organisaties, willen we het ziekteverzuim in 2020 en verder graag verminderen. Hierbij is gerekend buiten coronagerelateerde ziektegevallen.

### Sociaal-medisch overleg

In 2020 stellen we een sociaal-medisch overleg in. Hierin bespreken leidinggevenden en HR de begeleiding van zieke medewerkers. Hiermee borgen we dat er structureel en regelmatig aandacht wordt besteed aan het ziekteverzuim en de ziektegevallen in de organisatie. Ook kunnen leidinggevenden van elkaar leren door ervaringen uit te wisselen. Bij arbeidsgerelateerd verzuim wordt nagegaan of er op het gebied van de werkomstandigheden aanpassingen nodig of mogelijk zijn.

### Arbodienst

Medewerkers die langdurig ziek zijn worden begeleid door een bedrijfsarts van onze arbodienst Zorg van de Zaak. In 2020 evalueren we de dienstverlening door de arbodienst.

### Psychosociale hulp

In 2019 hebben we medewerkers, in de nasleep van de kwestie rondom het grensoverschrijdende gedrag van een leidinggevende en het verschijnen van de rapporten van de onderzoekscommissie en de visitatiecommissie, ook psychosociale hulp aangeboden via Skills, een psychologisch bureau voor werkgerelateerde problematiek.

Enkele (oud-)medewerkers hebben gebruikgemaakt van dit aanbod, dat zo laagdrempelig mogelijk is gehouden door zowel een telefonisch consult als face-to-face-gesprekken aan te bieden. Ook in 2020 kunnen medewerkers hiervan gebruik maken.

### Preventief consult

Ook zijn en worden medewerkers gewezen op de mogelijkheid van het preventief consult bij de Arbodienst. Iedere werknemer heeft, ook zonder ziekmelding, direct toegang tot de bedrijfsarts via een open consult: het preventief consult. Medewerkers kunnen er baat bij hebben om vroegtijdig

advies in te winnen bij de bedrijfsarts over fysieke of psychische klachten. Bovendien krijgt de bedrijfsarts meer zicht op mogelijke problemen, waardoor deze eerder over preventieve maatregelen kan adviseren. Uiteindelijk zou zo daadwerkelijke uitval van personeel voorkomen kunnen worden.

### **Inzetbaarheidscoach**

Leidinggevenden kunnen aan het begin van verzuim van een medewerker gebruikmaken van een inzetbaarheidscoach. De inzetbaarheidscoach helpt onder meer als onafhankelijke derde partij om in een driegesprek met leidinggevende en werknemer niet-medische oorzaken van verzuim bespreekbaar en oplosbaar te maken. Zo blijven of worden werknemers beter inzetbaar. Daarnaast helpt de inzetbaarheidscoach bij het vertalen van de adviezen van de bedrijfsarts en begeleidt hij bij de uitvoering in de dagelijkse praktijk.

### **Arbobeleid**

Arbobeleid is het beleid dat een werkgever binnen zijn bedrijf voert op het gebied van arbeidsomstandigheden. Een goed Arbobeleid is een belangrijke voorwaarde voor een veilige en gezonde werkomgeving en draagt bij aan een laag verzuim. We hebben in hoofdstuk 3 Veilige werkomgeving een paragraaf opgenomen over het Arbobeleid (paragraaf 3.5).

	<b>DOELEN</b>	<b>DEADLINE</b>
<b>1</b>	In 2020 een lager ziekteverzuim dan in 2019	Begin 2021 evalueren
<b>2</b>	Sociaal medisch overleg leidinggevenden en HR	Driemaandelijks, vanaf medio 2020
<b>3</b>	Evaluatie Arbodienst	2 <sup>e</sup> helft 2020

## **2.7 Diversiteitsbeleid**

---

Een aantal medewerkers geeft in het medewerkersonderzoek aan dat ProDemos meer zou moeten doen aan het bevorderen van gelijkheid, inclusiviteit en diversiteit in de organisatie, juist als ‘huis voor democratie en rechtsstaat’. Vanuit onze democratische waarden vinden we het van belang dat de volksvertegenwoordiging een goede representatie is van de Nederlandse bevolking. We voeren ook diverse activiteiten uit om dat te stimuleren, bijvoorbeeld met onze cursus Politiek Actief specifiek voor groepen die nu ondervertegenwoordigd zijn in de politiek.

Hierbij past dat we als organisatie zelf ook divers en inclusief willen zijn. ProDemos onderschrijft de beginselen van de Code Diversiteit en Inclusie waarbij een brede definitie van diversiteit wordt gehanteerd. Het gaat om diversiteit qua geslacht, opleiding, leeftijd, seksuele oriëntatie, genderidentiteit of -expressie, religieuze overtuiging, afkomst en mensen met een beperking.

Diversiteit in het personeelsbestand kan bijdragen aan een sfeer waarin mensen zich veilig voelen, rekening houden met elkaar en zichzelf kunnen zijn. Dit werkt ook de andere kant op: er moet een veilige sfeer zijn, willen we dat mensen met verschillende achtergronden bij ProDemos komen werken. Tijdens personeelsbijeenkomsten hebben medewerkers ook aangegeven dat een minder eenzijdige samenstelling van het personeelsbestand bij kan dragen aan de gewenste

cultuurverandering en een verrijking van de organisatie betekent. Het is ook goed als ons brede publiek zich herkent in ons personeel.

Er is dus een intrinsieke wens tot meer diversiteit binnen de organisatie. Het toegenomen bewustzijn op dit gebied heeft al geleid tot veranderingen, bijvoorbeeld in het proces van werving en selectie van nieuwe medewerkers. Zo werven we via andere kanalen dan voorheen en is een diversiteit aan rolmodellen te zien in de beelden die we gebruiken bij de werving. Behalve voor het aantrekken van meer diverse medewerkers, moet er ook aandacht zijn voor het behoud en de doorstroom van deze medewerkers, bijvoorbeeld ook naar leidinggevende functies.

In 2019 is een start gemaakt met het opstellen van diversiteitsbeleid voor ProDemos. Onderdeel hiervan kunnen instrumenten als 'unconscious bias'-trainingen zijn, bijvoorbeeld om leidinggevend inzicht te geven in de vooroordelen die een rol kunnen spelen bij de selectie van nieuwe medewerkers.

In 2021 willen we het nieuwe diversiteitsbeleid vaststellen. We doen dit graag in samenspraak met medewerkers en de ondernemingsraad.

### **Werving nieuwe medewerkers**

ProDemos wil graag nieuwe collega's aantrekken die goed passen bij de functie waarop ze solliciteren en bij de organisatie. Een belangrijke stap die we hierin hebben genomen, is het toegankelijker en aantrekkelijker maken van onze vacatureteksten, mede met het oog op een meer divers personeelsbestand. De vacatures worden via meer kanalen verspreid.

De vacature voor begeleider van de educatieve programma's in Den Haag staat permanent open. We zijn onze nieuwe wervingsmethoden dan ook als eerste gaan inzetten voor deze vacature. In januari 2020 zijn drie filmportretten gemaakt van verschillende begeleiders voor op de vacaturepagina en gebruik op social media. Hiermee willen we potentiële nieuwe collega's een beter beeld geven van wat het werken als begeleider inhoudt en welke vaardigheden en eigenschappen belangrijk zijn.

De afgelopen maanden hebben we een grote toename gezien in het aantal sollicitanten en we zien een verandering in de achtergrond van deze sollicitanten. Hoewel het wellicht logisch is dat studenten politicologie en bestuurskunde zich aangetrokken voelen tot het werk als begeleider bij ProDemos, beschouwen wij het als positief dat we ook steeds meer sollicitanten krijgen met bijvoorbeeld een toneelachtergrond of een opleiding in de sociale wetenschappen.

	<b>DOELEN</b>	<b>DEADLINE</b>
<b>1</b>	Evaluatie effecten nieuwe wervingsmethoden	Medio 2020
<b>2</b>	Diversiteitsbeleid vaststellen	1 <sup>e</sup> helft 2021
<b>3</b>	Evalueren diversiteitsbeleid	1 <sup>e</sup> helft 2022

## Hoofdstuk 3 Veilige werkomgeving en versterking van de integriteit

Een van de ambities in ons Strategisch Plan 2019-2024 luidt: 'ProDemos is een effectieve, goed gewaardeerde organisatie waar het prettig werken is'. ProDemos wil een goede werkgever zijn en haar werknemers een sociaal veilige werkomgeving bieden. De onderzoekscommissie stelde vast dat ProDemos in de afgelopen jaren helaas niet voor iedereen een veilige werkplek is geweest. Dat is een pijnlijke conclusie, waarop is gereflecteerd door het managementteam en waarover veel is gesproken met de medewerkers tijdens personeelsbijeenkomsten. Een veilige werkomgeving is een topprioriteit voor de directie en het managementteam. Om te komen tot een goede set aan maatregelen hebben we advies ingewonnen, o.a. bij adviesbureau Bezemer & Schubad, specialist in de aanpak van ongewenste omgangsvormen. Maar we vinden het vooral van belang om van medewerkers te weten wat er voor hen nodig is om van ProDemos een veilige, prettige werkomgeving te maken. Tijdens medewerkersbijeenkomsten die we in november 2019 hebben gehouden, hebben we daarom deze vraag voorgelegd. In dit hoofdstuk hebben de door medewerkers ingebrachte suggesties een belangrijke plek gekregen.

ProDemos wil een integere organisatie zijn. Dit is een organisatie die aan zoveel mogelijk voorwaarden voldoet om personen binnen die organisatie, individueel en in gezamenlijkheid, te stimuleren zich te houden aan sociale, ethische en professionele waarden en normen. Deze normen en waarden vormen de basis voor de te hanteren gedragsregels. Ook de naleving van de regels en het stimuleren van medewerkers om zich integer te gedragen en elkaar daarop aan te spreken maken onderdeel uit van het beleid. Leidinggevenden en medewerkers steunen en vertrouwen elkaar en voelen zich gezamenlijk verantwoordelijk voor een integere organisatie. Ieder vanuit zijn of haar eigen rol en positie.

Voor een veilige werkomgeving zijn, naast het integriteitsbeleid, ook het arbobeleid en het informatiebeveiligingsbeleid belangrijke voorwaarden. Ook hierin zijn en worden door ProDemos belangrijke verbeteringen doorgevoerd.

### 3.1 Organisatiecultuur

---

Organisatiecultuur is het geheel van waarden, normen, inzichten, meningen, gewoonten, kennis en vaardigheden dat mensen in een organisatie hebben aangeleerd en aangewend en aan nieuwe medewerkers doorgeven. De organisatiecultuur bepaalt voor een groot deel hoe het er binnen een organisatie aan toegaat, hoe medewerkers met elkaar en met de omgeving omgaan. Leidinggevenden spelen hierin een bepalende rol, waardoor het van belang is dat zij het gewenste gedrag voorleven.

De cultuur bij ProDemos kan worden omschreven als een informele cultuur. Zoals de visitatiecommissie terecht opmerkt heeft dit positieve kanten, in de zin dat mensen het gevoel hebben zelfstandig en met vertrouwen te kunnen werken<sup>7</sup>. Dit zien we ook terug in de resultaten van het medewerkersonderzoek, waar medewerkers aangeven de werksfeer als goed te ervaren, prettig samen te werken met collega's en vertrouwen te ervaren van leidinggevenden. Verder benoemt de

---

<sup>7</sup> Visitatie ProDemos 2019, eindrapport, pagina 17.



visitatiecommissie de 'can do'-attitude: medewerkers denken in oplossingen en kansen.<sup>8</sup> Deze positieve kanten van de organisatiecultuur willen we graag behouden.

Tegelijkertijd heeft een informele cultuur ook nadelen, bijvoorbeeld wanneer de grenzen tussen het persoonlijke en het professionele diffuus zijn. Een ander belangrijk aspect is onduidelijkheid rondom procedures, beleid en regels en de (beleefde) naleving hiervan. Medewerkers hebben tijdens medewerkersbijeenkomsten en ook in het medewerkersonderzoek aangegeven behoefte te hebben aan meer duidelijkheid hieromtrent.

### **Duidelijke procedures en beleid**

Medewerkers ervaren dat procedures onvoldoende helder zijn of onvoldoende gevolgd worden. Hierbij gaat het met name om beleid en procedures op het gebied van HR, zoals het beoordelingsbeleid en het in-, door- en uitstroombesleid. Duidelijk beleid, heldere regels en procedures en niet in de laatste plaats naleving hiervan kan veel onduidelijkheid en onrust bij medewerkers wegnemen. Hier ligt een grote opdracht voor de leidinggevendenden (in samenspraak met de afdeling HR), die voor een groot deel verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van het beleid.

### **Heldere besluitvorming en interne communicatie**

Bij medewerkersbijeenkomsten en in het medewerkersonderzoek hebben medewerkers aangegeven de besluitvorming niet helder te vinden. Het is voor hen soms onduidelijk wie waar over gaat en waar en wanneer bepaalde besluiten worden genomen. Het voorstel voor een nieuwe organisatiestructuur voorziet in een nieuwe overlegstructuur, die op dit punt helderheid moet verschaffen. Ook is het van belang dat besluiten tijdig gecommuniceerd worden, waarbij ook aandacht moet worden besteed aan de achtergronden van het besluit: op grond waarvan is men tot dit besluit gekomen. Leidinggevendenden spelen een belangrijke rol in het uitdragen en vertolken van besluiten naar hun medewerkers.

Voor medewerkers is onvoldoende duidelijk bij wie ze met welke vragen terecht kunnen. Het is van belang concrete afspraken te maken over taken en rolverdeling, bijvoorbeeld tussen leidinggevendenden, dagcoördinatoren, coaches en HR. Deze afspraken zullen via bijvoorbeeld het inwerkprogramma en het intranet bij de medewerkers bekend gemaakt worden.

### **Invloed**

De ervaren mate van invloed op besluiten die binnen de organisatie worden genomen verschilt sterk voor de verschillende groepen medewerkers binnen de organisatie. Uit het medewerkersonderzoek blijkt dat de groepen begeleiders Den Haag en begeleiders Op Locatie significant minder invloed ervaren dan medewerkers van kantoor<sup>9</sup>. Deels is dat een gegeven, vanuit de aard van hun functie. De organisatie is echter gebaat bij een open cultuur waarbij actief feedback wordt gevraagd, juist ook vanuit de groepen medewerkers die de programma's moeten uitvoeren en die in direct contact staan met de doelgroepen van ProDemos. Het tijdig betrekken van begeleiders bij de ontwikkeling van programma's is dan ook een belangrijk verbeterpunt. Dit is deels een kwestie van bewustwording, maar wordt ook gestimuleerd door het (voorzien) meer projectmatige werken en ondersteund door de voorgestelde nieuwe organisatiestructuur. Overigens is het ook van belang hierover intern goed te communiceren, zodat voor iedere medewerker inzichtelijk is wie er betrokken zijn en op welke manier.

---

<sup>8</sup> Visitatie ProDemos 2019, eindrapport, pagina 16.

<sup>9</sup> Mate van invloed scoort bij ProDemos totaal 7,7. Bij Op Locatie is dat 5.6 en bij de Bezoekersdienst is dat 5.7. Bron: Medewerkersonderzoek ProDemos door Effactory, februari 2020.

In verschillende belangrijke trajecten, zoals de invoering van een nieuwe werkvorm ter versterking van de samenhang in het educatieve programma, en ook bij de doorontwikkeling van het reserverings- en planningssysteem, is in de organisatorische opzet voorzien in het betrekken van begeleiders en andere medewerkers.

### **Omgangsvormen**

In 2019 hebben we extra aandacht besteed aan de omgangsvormen binnen de organisatie door het organiseren van awareness sessies. De sessies in het najaar van 2019 en in januari 2020 hebben ertoe bijgedragen dat medewerkers zich beter bewust zijn van wat (on)gewenst gedrag is. Minstens zo belangrijk is om hier ook naar te handelen. Leidinggevendenden hebben hierin een voorbeeldfunctie, het 'moreel leiderschap'. Wanneer zij medewerkers aanspreken op ongewenst gedrag of ongepaste opmerkingen, zullen andere medewerkers dat ook eerder doen. Leidinggevendenden zijn zich bewust van hun rol hierin: zij bepalen voor een groot deel de norm en zijn een belangrijke schakel in de borging van integriteit in de organisatie. De training die leidinggevendenden hierover in juni 2019 hebben gevolgd, heeft hen handvatten gegeven voor het omgaan met ongewenst gedrag. We zullen hieraan in 2020 een vervolg geven, o.a. door een vervolgtraining/intervisiebijeenkomst. De competentie van moreel leiderschap zal zwaar wegen bij het benoemen van nieuwe leidinggevendenden en zal aandacht krijgen bij de evaluatie van de huidige leidinggevendenden. Het beter verankeren van die competentie zal bijdragen aan een organisatiecultuur waarin ongewenst gedrag in de kiem wordt gesmoord.

Ook voor de medewerkers organiseren we in 2020 een vervolg op de awareness sessies, gericht op de 'active bystander'. Hierbij krijgen medewerkers handvatten om ongewenst gedrag te benoemen en bespreekbaar te maken.

Om ook nieuwe medewerkers mee te nemen in het gewenste gedrag bij ProDemos, is het onderwerp (on)gewenst gedrag onderdeel van het nieuwe inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers. Om te borgen dat de aandacht hiervoor niet verslapt, wordt het opgenomen in het programma voor permanente educatie van medewerkers. Medewerkers zullen dan jaarlijks een online module over (on)gewenst gedrag doorlopen. Aanvullend hierop zal het onderwerp (on)gewenst gedrag ook regelmatig aan de orde blijven komen in medewerkersbijeenkomsten, afdelingsgesprekken, functioneringsgesprekken en het medewerkersonderzoek.

### **Aanspreekcultuur**

ProDemos kent een cultuur waarin het onvoldoende gewoon is om elkaar aan te spreken op wat niet goed gaat. Daarnaast wordt er soms gesproken *over* elkaar en minder *met* elkaar, zoals ook de visitatiecommissie en de onderzoekscommissie opmerken<sup>10</sup>. In een open en professionele organisatiecultuur is het nodig dat medewerkers elkaar aanspreken op zaken die niet goed gaan. Hierover het gesprek aangaan zorgt voor een betere samenwerking en voor betere eindproducten. Leidinggevendenden hebben hierin een belangrijke rol: zij moeten hierin voorbeeldgedrag vertonen en dit gewenste gedrag voorleven.

Juist deze aanspreekcultuur is van belang voor een veiligere werkomgeving. Wanneer het normaal wordt om elkaar aan te spreken op werkgerelateerde zaken die niet goed lopen, wordt de stap om

---

<sup>10</sup> Visitatie ProDemos 2019, eindrapport, pagina 18: "De commissie constateert dat het ook het gevolg heeft dat zaken soms onbesproken blijven of wel besproken worden, maar zonder dat de personen om wie het gaat worden betrokken."

Rapport commissie Onderzoek ProDemos, pagina 44: "Bij ProDemos heerst geen cultuur van uitspreken van feedback en kritiek en elkaar aanspreken op gedrag in de praktijk."

elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag ook kleiner. En medewerkers zullen zich veiliger voelen in een cultuur waarin minder achter elkaars rug over elkaar wordt gesproken.

Ook in positieve zin mogen medewerkers bij ProDemos elkaar meer aanspreken: uitdelen van complimenten, benoemen wat er goed gaat, een collega bedanken voor diens inzet. Uit het medewerkersonderzoek bleek ook dat het niet gebruikelijk is bij ProDemos om successen te vieren. Dit punt mag meer aandacht krijgen, van de leidinggevenden, maar ook van medewerkers onderling.

### **Afstand tussen verschillende organisatieonderdelen**

In de samenstelling van de organisatie zijn grofweg drie groepen medewerkers te onderscheiden: de medewerkers van kantoor in Den Haag, de begeleiders in Den Haag en de begeleiders Op Locatie. De verschillende groepen ervaren verschillende afstanden tot de andere organisatieonderdelen. Vooral vanuit de groep begeleiders Den Haag wordt een grote afstand ervaren tot de groep medewerkers van kantoor, terwijl er tegelijkertijd juist behoefte is om met hen uit te wisselen over de inhoud en organisatie van hun werk.

De groei van de organisatie heeft onherroepelijk tot gevolg dat niet alle medewerkers elkaar meer zullen kennen. Voor de uitvoering van het werk hoeft dit ook niet direct tot problemen te leiden. Bij een groeiende organisatie wordt de sociale cohesie op teamniveau steeds belangrijker. Dit is van belang bij het bepalen van de span of control van leidinggevenden.

Wel kan de ervaren afstand ten koste gaan van de interne cohesie. Ook hebben medewerkers aangegeven graag beter op de hoogte te willen zijn van wat andere onderdelen van de organisatie doen. Ter bevordering van de interne cohesie zijn informele ontmoetingen tussen collega's van belang. Jaarlijks zijn er in ieder geval drie momenten waarvoor alle medewerkers van ProDemos worden uitgenodigd: de inspiratiedag (april)<sup>11</sup>, het personeelsuitje (juni) en het kerstdiner (december). Daarnaast zijn er regelmatig bijeenkomsten met een meer informatief karakter die worden gevolgd door een informele ontmoeting, zoals kenniscarrouzels en excursies naar organisaties binnen ons netwerk. Deze laatste bijeenkomsten worden met name bezocht door medewerkers van kantoor en begeleiders Den Haag.

Bij eventuele nieuwe huisvesting (zie hoofdstuk 4) zal een belangrijk aandachtspunt zijn hoe we de kantoorfunctie zodanig huisvesten dat dit de ontmoeting tussen medewerkers van kantoor en de begeleiders in Den Haag stimuleert.

Een belangrijk middel om op de hoogte te blijven van het reilen en zeilen van andere afdelingen is daarnaast het intranet. Hier plaatsen we wekelijks een update vanuit een van de afdelingen van ProDemos waarin een overzicht wordt gegeven van waar die afdeling op dat moment zoal mee bezig is. Het intranet is zo ingericht dat het ook vanuit huis en op verschillende devices te bereiken is. Alle medewerkers van ProDemos hebben toegang tot het intranet.

Om de betrokkenheid van de begeleiders Op Locatie bij de organisatie te vergroten zijn in het verleden al verschillende maatregelen genomen, zoals het uitnodigen van deze medewerkers voor de informele organisatiebrede bijeenkomsten, het organiseren van enkele regiobijeenkomsten per jaar, op verschillende locaties in Nederland en een maandelijkse nieuwsbrief van het teamhoofd. Ook

---

<sup>11</sup> In 2020 vindt de inspiratiedag plaats in oktober in verband met de maatregelen ter voorkoming van verdere verspreiding van het coronavirus.

worden er regelmatig extra trainingen en intervisiebijeenkomsten georganiseerd waarin ervaringen kunnen worden uitgewisseld.

In het nieuwe inwerkprogramma zal aandacht worden besteed aan het bekend raken van de nieuwe medewerker met de verschillende onderdelen en activiteiten van de organisatie, breder dan tot nu toe het geval is geweest. Onderdeel hiervan zal bijvoorbeeld zijn dat nieuwe medewerkers op kantoor een dag meelopen met een educatief programma in Den Haag en een educatief programma in het land. Nieuwe begeleiders van de educatieve programma's in Den Haag wonen een educatief programma in het land bij en vice versa.

In de voorstellen voor de structuurverandering is een samenvoeging voorzien van de groepen begeleiders Den Haag en de begeleiders Op Locatie. Het vormen van één team vergt aandacht, maar zal bijdragen aan meer bekendheid met elkaar en elkaars werk, meer wederzijds begrip en meer verbondenheid tussen deze groepen werknemers.

### Samenwerking

In de voorstellen voor een nieuwe organisatiestructuur is voorzien dat er meer projectmatig gewerkt zal worden, in multidisciplinaire teams. Bij de samenstelling van de teams zal gekeken worden naar de specifieke behoefte per project en zullen medewerkers op hun expertise worden ingezet. De (nieuwe) leidinggevenden hebben een belangrijke rol om deze (deels) nieuwe manier van werken tot een succes te maken. Daarnaast zal er geïnvesteerd worden in opleiding, training en teambuilding.

	DOELEN	DEADLINE
1	Vervoltraining (on)gewenst gedrag leidinggevenden	3 <sup>e</sup> kwartaal 2020
2	Active bystander trainingen medewerkers	3 <sup>e</sup> kwartaal 2020
3	Trainingen projectmatig werken	2 <sup>e</sup> helft 2020
4	Teambuilding nieuwe afdelingen	2 <sup>e</sup> helft 2020

## 3.2 Melding van ongewenst gedrag

Medewerkers hebben verschillende mogelijkheden om melding te maken van ongewenst gedrag: via de eigen of een andere leidinggevende, via de directie, via de vertrouwenspersonen (intern en extern), de ondernemingsraad en HR. Deze mogelijkheden bestonden ook al ten tijde van het ongewenste gedrag van de leidinggevende, en toch is hier tot het moment van de melding in februari 2019 geen gebruik van gemaakt. Daarom zijn op al deze vlakken versterkingen doorgevoerd. Ten eerste in kwantitatieve zin: we hebben vier in plaats van twee vertrouwenspersonen en er is een externe vertrouwenspersoon aangesteld, er zijn twee extra teamhoofden aangesteld bij de Bezoekersdienst en twee extra medewerkers op de HR-afdeling. En ten tweede in kwalitatieve zin, bijvoorbeeld door extra opleiding en training van de vertrouwenspersonen, leidinggevenden en de ondernemingsraad. De afstand die sommige medewerkers ervaren tot bijvoorbeeld de directie, leidinggevenden, ondernemingsraad en vertrouwenspersonen proberen we te slechten door meer

(informele) contacten te faciliteren en bijvoorbeeld ook door nieuwe medewerkers al in hun inwerkperiode te laten kennismaken met deze verschillende personen en gremia.

Signalen kunnen ook naar voren komen tijdens gesprekken met medewerkers. Hiertoe is het van groot belang dat medewerkers regelmatig met hun leidinggevendenden praten. Het (dagelijkse) contact dat medewerkers op de werkvloer hebben met hun leidinggevende moet zodanig zijn dat er ruimte is voor dit soort signalen. De functioneringsgesprekkencyclus is daarnaast een geëigende weg hiertoe. Leidinggevendenden, dagcoördinatoren en coaches van de Bezoekersdienst hebben een training gehad in het doorvragen op ongewenst gedrag tijdens dit soort gesprekken.

Ook vertrekkende medewerkers kunnen signalen willen afgeven. Daartoe is het van belang goede exitgesprekken te voeren. De afdeling HR speelt hierin een belangrijke rol.

Tot slot is ook het medewerkersonderzoek een kanaal waardoor signalen van ongewenst gedrag naar voren kunnen komen. Mede daarom is het van belang om regelmatig een medewerkersonderzoek te organiseren. We hebben in januari/februari 2020 een medewerkersonderzoek gehouden, zullen dit in januari/februari 2021 opnieuw doen en vervolgens tweejaarlijks.

Door informatievoorziening via bijeenkomsten, intranet en mail hebben we ervoor gezorgd dat medewerkers weten bij wie ze terecht kunnen in het geval van ongewenst gedrag. In het medewerkersonderzoek hebben we de vraag gesteld of medewerkers weten bij wie ze terecht kunnen bij ongewenst gedrag. 98,4% van de medewerkers heeft deze vraag met 'ja' beantwoord. De vraag of de medewerker verwacht dat er dan ook actie op wordt ondernomen scoort 6,2. Hier zien we dan ook ruimte voor verbetering. De hierboven beschreven verbeteringen moeten hieraan bijdragen, evenals het nieuwe beleid (zie paragraaf 2.4 integriteitsbeleid), dat moet voorzien in heldere procedures.

	DOELEN	DEADLINE
1	In gesprekken met medewerkers blijvend aandacht schenken aan het onderwerp (on)gewenst gedrag	Doorlopend
2	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
3	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

### 3.3 Vertrouwenspersonen

#### Aanwezigheid personeelsbijeenkomsten en awareness-sessies

In 2019 zijn er awareness-sessies en personeelsbijeenkomsten met als thema een veilige werkomgeving georganiseerd. Bij elke awareness-sessie was een vertrouwenspersoon van ProDemos aanwezig. Bij de personeelsbijeenkomsten was ook de externe vertrouwenspersoon aanwezig. Er is begin 2020 op verzoek van de vertrouwenspersonen een extra awareness-sessie georganiseerd voor medewerkers die bij de eerdere sessies niet aanwezig konden zijn.

### **Externe vertrouwenspersoon**

De vertrouwenspersonen hebben goed contact met de externe vertrouwenspersoon die in april 2019 via adviesbureau Bezemer & Schubad is aangesteld. Door enkele collega's is gebruikgemaakt van de mogelijkheid om met hem te spreken. Deze gesprekken zijn uiteraard vertrouwelijk. Trends en signalen uit de gesprekken zijn besproken met de interne vertrouwenspersonen en opgenomen in het jaarverslag van de vertrouwenspersonen.

De onderzoekscommissie beveelt aan om een externe vertrouwenspersoon aan te wijzen zonder band met de externe klachtencommissie. De externe klachtencommissie van ProDemos wordt, indien hier door een medewerker een beroep op wordt gedaan, geformeerd door adviesbureau Bezemer & Schubad. De huidige externe vertrouwenspersoon heeft geen relatie tot de externe klachtencommissie en zal nooit zitting nemen in de externe klachtencommissie. De externe vertrouwenspersoon is als zzp'er verbonden aan adviesbureau Bezemer & Schubad. De interne vertrouwenspersonen hebben veel vertrouwen in de expertise en ervaring van deze vertrouwenspersoon. Om deze redenen continueren we de aanstelling van deze externe vertrouwenspersoon.

### **Programma's voor doorlopende bewustwording van omgangsvormen**

De vertrouwenspersonen hebben een advies uitgebracht aan de directie betreffende doorlopende bewustwording van omgangsvormen. Dit heeft mede geresulteerd in een programma waarin minstens jaarlijks de begeleiders in kleine groepen in gesprek gaan over omgangsvormen, onder leiding van een van de vertrouwenspersonen. Naast het doel van bewustwording worden de begeleiders ook geïnformeerd over de taken en rollen van de vertrouwenspersonen en andere mogelijkheden om ongewenst gedrag aan de kaak te stellen zoals de externe vertrouwenspersoon en de externe klachtencommissie.

### **Verbeterde informatievoorziening over omgangsvormen voor alle medewerkers**

De vertrouwenspersonen geven tijdens het inwerkprogramma van medewerkers een presentatie over hun taken en rollen en hoe zij te bereiken zijn.

De intranetpagina over omgangsvormen en de vertrouwenspersonen is vernieuwd en verbeterd. Deze pagina is toegankelijk voor alle medewerkers en geeft informatie over hoe een melding kan worden gedaan, de taken en rollen van de vertrouwenspersonen, actuele tips uit het werkveld over ongewenste omgangsvormen en de zogeheten sociale kaart: een overzicht waar medewerkers terecht kunnen bij verschillende typen problemen.

### **Intervisie en bespreken van trends en signalen**

Naar aanleiding van de bevindingen van de onderzoekscommissie hebben de vertrouwenspersonen, ook in overleg met de externe vertrouwenspersoon, hun rol- en taakopvatting uitgebreid besproken. Hieruit zijn verschillende afspraken voortgekomen. Zo is afgesproken dat de vertrouwenspersonen voortaan elk kwartaal overleg hebben om trends en signalen te bespreken. De vertrouwelijkheid van gesprekken blijft hierbij ongeschonden. Daarnaast hebben de interne vertrouwenspersonen twee keer per jaar een overleg met de externe vertrouwenspersoon. Tot slot is het jaarverslag in format gewijzigd waarbij de meldingen gecategoriseerd zijn op onderwerp om zodoende de trends in kaart te brengen. Het jaarverslag wordt door de interne vertrouwenspersonen en de externe vertrouwenspersoon besproken met de directie.

## Monitoring van het eigen functioneren van de vertrouwenspersonen

De visie van de medewerkers op het functioneren van de vertrouwenspersonen is voor de vertrouwenspersonen erg belangrijk. De vertrouwenspersonen treden in gesprek met medewerkers over hun visie op hun functioneren tijdens individuele gesprekken, de informatiebijeenkomsten, awareness-sessies, overleggen met leden van de ondernemingsraad en via mailings. Daarnaast zijn in het medewerkersonderzoek vragen opgenomen over het functioneren van de vertrouwenspersonen. Uit de input van de medewerkers blijkt dat zij in algemene zin tevreden zijn over de verbeterlagen die door de vertrouwenspersonen zijn genomen. Wel zien we dat er verbetering mogelijk is op het punt van het vertrouwen van medewerkers dat er daadwerkelijk iets gebeurt bij een melding van ongewenst gedrag. We hopen dat de hier benoemde maatregelen hiertoe bij zullen dragen.

	DOELEN	DEADLINE
1	4 maal per jaar overleg interne vertrouwenspersonen	Per 1 januari 2020
2	2 maal per jaar overleg interne vertrouwenspersonen met externe vertrouwenspersoon	In 2020 in april en oktober
3	2 maal per jaar overleg interne vertrouwenspersonen, externe vertrouwenspersoon en directie. O.a. bespreking jaarverslag vertrouwenspersonen	In 2020 in april en oktober

## 3.4 Integriteitsbeleid

ProDemos beschikt over verschillende beleidsregelingen met betrekking tot integriteit en ongewenst gedrag, zoals een gedrags- en integriteitscode, sociale mediabeleid, klachtenregeling ongewenste omgangsvormen en een interne meldregeling Wet Huis voor klokkenluiders.

We herzien het beleid en vullen het aan op basis van de bevindingen van adviesbureau Bezemer & Schubad en de constatering in het rapport van de onderzoekscommissie. Bij de herziening worden de vertrouwenspersonen nauw betrokken.

Het nieuwe beleid wordt meer geïntegreerd zodat het een logisch geheel vormt en voorziet in regelingen bij verschillende scenario's en vormen van integriteitsschendingen. Het moet voorzien in duidelijke beschrijvingen van waar en op welke manier in verschillende gevallen melding kan of moet worden gedaan en hoe en door wie hier vervolgens op geacteerd zal worden. Een aangepaste versie van de gedragscode maakt onderdeel uit van het beleid.

Vooruitlopend op het nieuwe beleid is er een verwerkersovereenkomst opgesteld voor (tijdelijke) medewerkers, bijvoorbeeld op de afdeling HR, die voorziet in een betere naleving van de privacywetgeving.

Het herziene beleid leggen we ter instemming voor aan de ondernemingsraad. Na instemming zullen we ook dit beleid onder de aandacht brengen van het personeel.

Het is onvoldoende om het beleid op papier te hebben staan, het moet ook bekend zijn bij medewerkers en doorleefd worden. Nieuwe medewerkers ontvangen de gedragscode bij hun contract en worden geacht hiervan kennis te nemen. Leidinggevenden hebben hierin een taak om na



te gaan of ze dat hebben gedaan en of er naar aanleiding daarvan nog vragen zijn. Er wordt hieraan actiever invulling gegeven door de leidinggevenden en HR dan in het verleden.

Veder stimuleren we bekendheid met het integriteitsbeleid door dit onderwerp op te nemen in het inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers en in het programma voor permanente educatie voor medewerkers waarmee minimaal eenmaal per jaar dit onderwerp aan de orde komt. Daarnaast zal het onderwerp aan de orde komen in afdelingsoverleggen en bij andere bijeenkomsten.

### Sociale kaart

In samenwerking met de vertrouwenspersonen is een sociale kaart opgesteld die inzichtelijk maakt waar medewerkers terecht kunnen bij welk type probleem, bijvoorbeeld voor begeleiding bij procedures, nazorg of psychosociale ondersteuning.

	DOELEN	DEADLINE
1	Integriteitsbeleid herzien	2 <sup>e</sup> kwartaal 2020
2	Integriteitsbeleid ter instemming voorgelegd aan de ondernemingsraad	2 <sup>e</sup> kwartaal 2020
3	Herzien integriteitsbeleid onder de aandacht brengen van het personeel	3 <sup>e</sup> kwartaal 2020
4	Opstellen sociale kaart	2 <sup>e</sup> kwartaal 2020

## 3.5 Arbobeleid

---

Arbobeleid heeft betrekking op een breed scala aan onderwerpen die invloed hebben op de gezondheid en veiligheid van medewerkers en bezoekers van ProDemos. Het gaat bijvoorbeeld om het monitoren van de werkdruk, het beschikbaar stellen van Arbo goedgekeurd kantoormeubilair, maar ook over de inrichting van ons gebouw. Een belangrijk onderdeel is een adequaat ingerichte calamiteitenorganisatie, inclusief bedrijfshulpverleners (bhv).

Net als bij integriteit geldt dat de betrokkenen in de organisatie en andere stakeholders samen de gewenste veiligheid bereiken. Dit uit zich onder meer in een veiligheidsbevorderende houding en in het actief signaleren van zaken die tot ongelukken of andere calamiteiten kunnen leiden.

### Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)

Als basis voor het te voeren arbeidsomstandighedenbeleid wordt periodiek een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) uitgevoerd. Deze heeft plaatsgevonden in april 2019 en zal in april 2021 opnieuw worden uitgevoerd. Op basis van de RI&E is een plan van aanpak opgesteld. In de uitvoering hiervan is een rol weggelegd voor de preventiemedewerker, een reeds bij ProDemos bestaande functie die door een medewerker van de afdeling HR wordt uitgevoerd.

De uitvoering van het plan van aanpak naar aanleiding van de RI&E wordt jaarlijks door de directie geëvalueerd met de ondernemingsraad en de vertrouwenspersonen.



### Huisvesting

Een goed ingericht gebouw dat voldoet aan de wet- en regelgeving op het gebied van (brand)veiligheid is onderdeel van het Arbobeleid. ProDemos voldoet aan de wettelijke kaders rondom brandveiligheid (bouwbesluit, vergunningen, verzekeringen en arbowetgeving).

Na elke bouwkundige aanpassing in het gebouw, zoals de huidige verbouwing van de tweede verdieping, geven wij opdracht tot een extern brandveiligheidsonderzoek om de nieuwe situatie op veiligheid te testen.

We hebben een aantal preventieve maatregelen genomen, zoals het ophangen van brand- en ontruimingsinstructies, een sluitronde door de huismeesters, vlamdovende afvalbakken en een noodalarmknop in het bezoekerscentrum. Daarnaast voeren we uiteraard periodieke controles en onderhoud uit van o.a. brandmeldinstallaties, brandslanghaspels, noodverlichting en elektrische installaties, evacuatiemateriaal en defibrillatoren.

### Kanaliseren bezoekersstromen

Om de toegenomen aantallen scholieren beter te kunnen spreiden in ons gebouw, gaan we naast het trappenhuis aan de kant van ons bezoekerscentrum ook het trappenhuis aan de kantoorzijde gebruiken voor leerlingen. Hiervoor hebben we toestemming gekregen van onze huisbaas. Na enkele aanpassingen zal dit trappenhuis door leerlingen in gebruik worden genomen.

Met behulp van *crowdmanagement* willen we de doorstroming van leerlingen in en voor het gebouw aan de Hofweg verbeteren. Een aantal opties wordt uitgewerkt, zoals zichtbare verzamelpunten aan de overkant van ons gebouw, een host-functie tijdens de tijdspanne waarbinnen de groepen aankomen en naar hun begeleider moeten en een videoscherm in onze etalage met informatie voor aankomende groepen. Deze verbeteringen moeten worden ingevoerd bij de start van het schooljaar 2020-2021.

### Bedrijfshulpverlening (bhv)

De bedrijfshulpverlening (bhv) is in 2019 versterkt. Er is onder andere een nieuwe coördinator bhv en er wordt met een nieuw trainingsbureau gewerkt. De bedrijfshulpverleners (bhv'ers) worden regelmatig getraind en er wordt een calamiteitenregister bijgehouden. Een belangrijke handleiding voor de organisatie is het bhv-plan met daarin alle werkwijzen en afspraken, waaronder een ontruimingsplan. Het bhv-plan wordt momenteel geactualiseerd.

ProDemos heeft een team van 33 gediplomeerde bhv'ers, waaronder een bhv-coördinator. Zij zijn opgeleid door een gecertificeerd brandbeveiligingsbedrijf, Fire Control B.V. en gaan jaarlijks op herhalingscursus. Er zijn 5 bhv'ers die dit jaar nog worden opgeleid tot ploegleider.

Daarnaast wordt ook het overige personeel getraind in de omgang met calamiteiten. Bedrijfshulpverlening en brandveiligheid maken onderdeel uit van het introductieprogramma, waar een bhv-/brandinstructie verplicht onderdeel van is. Begeleiders van de educatieve programma's en rondleidingen in Den Haag krijgen tevens instructies m.b.t. brandmateriaal en vluchtwegen in de Ridderzaal.

Minimaal 1 keer per jaar organiseert ProDemos een onaangekondigde ontruimingsoefening met personeel, scholieren en bezoekers. Minimaal 1 keer per 3 jaar organiseert ProDemos in samenwerking met NOS en Dudok, de twee andere huurders in ons pand aan de Hofweg, een ontruimingsoefening.

	DOELEN	DEADLINE
1	Evaluatie uitvoering plan van aanpak naar aanleiding van RI&E april 2019 door directie, ondernemingsraad en vertrouwenspersonen	2 <sup>e</sup> kwartaal 2020
2	RI&E	April 2021
3	Update BHV-plan	2 <sup>e</sup> kwartaal 2020
4	Ontruimingsoefening	Jaarlijks
5	Opleiding en training bhv'ers	Continu
6	Incidentenregistratie bijhouden	Continu
7	Na verbouwing 2 <sup>e</sup> verdieping extern brandveiligheidsonderzoek	3 <sup>e</sup> kwartaal 2020

### 3.6 Informatiebeveiligingsbeleid

Informatiebeveiliging is de verzamelnaam voor de processen die ingericht worden om de betrouwbaarheid van de werkprocessen van ProDemos, de gebruikte informatiesystemen en de daarin opgeslagen gegevens te beschermen tegen al dan niet opzettelijk misbruik. Het informatiebeveiligingsbeleid van ProDemos heeft als doel beveiligingsincidenten te voorkomen, eventuele gevolgen van incidenten te minimaliseren en de continuïteit van de bedrijfsvoering zeker te stellen. Het beleid richt zich in eerste instantie op bewustwording en op concrete maatregelen om de informatiebeveiliging in de praktijk van alledag waar nodig te verbeteren. Het informatiebeveiligingsbeleid gaat ook over de manier waarop ProDemos voldoet aan de eisen van de AVG, datalekken voorkomt en op een veilige manier nieuwe technologieën inzet.

ProDemos heeft verschillende maatregelen genomen om de ICT-veiligheid te verbeteren. Naast technische maatregelen vraagt het verbeteren van de ICT-veiligheid ook sociale en organisatorische maatregelen. Het vereist handelen van de medewerkers, of soms juist de bewuste keuze om iets niet te doen. Informatiebeveiliging is dan ook een continu verbeterproces. Bewustwording en training van management en medewerkers in het gebruik van beveiligingsprocedures, evenals periodieke evaluaties en het regelmatig bijstellen van het informatiebeveiligingsplan zijn essentieel om gegevens te beschermen en de kwaliteit van de informatievoorziening te verankeren in de organisatie.

Directie, management en medewerkers van ProDemos spelen samen een cruciale rol bij veilig omgaan met informatie en bij het beheren van de informatiebeveiliging binnen de organisatie.

Daarbij draagt de directie de eindverantwoordelijkheid voor het opzetten, implementeren en monitoren van het systeem als zodanig, inclusief de passende technische maatregelen.

### Overgang naar de cloud

In 2019 heeft de kantoorautomatisering een grote update gekregen. Werkstations en servers zijn vervangen en uitgerust met de nieuwste software (Microsoft 365). In april 2020 is ProDemos overgegaan naar werken in de 'cloud'. Daarmee nemen de beheerlasten voor de organisatie af en wordt de digitale veiligheid vergroot. Ook maakt deze transitie het voor medewerkers mogelijk om met hetzelfde gemak op kantoor, mobiel of thuis te werken. Hiermee zijn er ook nieuwe mogelijkheden om efficiënter samen te werken. Medewerkers worden in 2020 door de afdeling ICT ondersteund om deze mogelijkheden te leren benutten.

De transitie naar de cloud maakt het mogelijk voor medewerkers om op verschillende apparaten buiten kantoor te werken. Dit brengt echter ook risico's met zich mee. In april 2020 hebben we daarom multifactorverificatie ingevoerd, alsmede een nieuw wachtwoordbeleid voor toegang tot de systemen van ProDemos.

Werken vanuit de cloud maakt het ook nodig om een reglement op te stellen met daarin de voorwaarden waaronder medewerkers toegang kunnen krijgen tot de systemen van ProDemos. In dit reglement staan algemene instructies over hoe werknemers met apparatuur en internet om moeten gaan, en welke sancties er kunnen worden opgelegd als zij zich niet aan de instructies houden. Onderdeel van dit reglement is het zogeheten Bring Your Own Device (BYOD) reglement.

### Beleid

Invoering van Microsoft 365 heeft gevolgen voor de manier waarop binnen ProDemos met persoonsgegevens wordt omgegaan. We laten daarom in de eerste helft van 2020 een Data Protection Impact Assessment (DPIA) uitvoeren. Dat is een intern beleidsdocument dat de risico's voor betrokkenen (de werknemers) afweegt tegen de noodzaak van de verwerking van deze gegevens door ProDemos.

Er is behoefte aan vastgesteld beleid voor de toekenning van rechten. De afdeling IT kan dan binnen deze kaders zelfstandig rechten toekennen en het beleid kan wanneer nodig worden gecommuniceerd met medewerkers. Onderdeel van dit project is ook het opzetten van systemen voor het monitoren van de uitgegeven privileges zoals periodieke controles en het loggen van toegang.

### Overige maatregelen

We hebben ervoor gezorgd dat externe leveranciers aan onze applicaties kunnen werken zonder dat ze daarvoor toegang tot onze servers nodig hebben. Daarnaast is de beveiliging van onze servers vergroot door het aantal toegangspunten te reduceren. Ook laten we regelmatig externe pentests uitvoeren om na te gaan of onze ICT infrastructuur veilig is. Tot slot hebben we een tool voor het beheren van wachtwoorden ingezet voor de afdelingen ICT, Financiën en Communicatie (Lastpass).

	DOELEN	DEADLINE
1	DPIA uitvoeren	2 <sup>e</sup> kwartaal 2020
2	ICT en internet reglement opstellen	2 <sup>e</sup> kwartaal 2020
3	Protocol rechten en rollen opstellen	2 <sup>e</sup> kwartaal 2020
4	ICT Jaarplan en voortgang hiervan bespreken met de raad van toezicht	Oktober 2020 April 2021 en zo verder

## Hoofdstuk 4 Checks & Balances

De zogenaamde checks and balances, de bestuurlijke controle en tegenmacht, zijn van belang voor het goed functioneren van de organisatie. Medewerkers en collega-leidinggevenden, maar ook verschillende gremia hebben een belangrijke rol in het scherp houden van de directie en het management van de organisatie: de raad van toezicht, de raad van advies en de ondernemingsraad. Ook de subsidieverstrekkingen van ProDemos spelen in dit opzicht een rol.

### 4.1 Raad van toezicht

---

ProDemos heeft een moeilijk jaar meegemaakt. In zo'n periode moet de raad van toezicht koersvast zijn, een luisterend oor hebben en de toekomst van ProDemos veilig stellen. Als onafhankelijk maar betrokken onderdeel is de raad van toezicht medeverantwoordelijk voor de organisatie en de beoogde resultaten.

Iedere raad van toezicht opereert op een as van nabijheid en distantie richting de organisatie die zich onder zijn toezicht bevindt, zoals de onderzoekscommissie terecht opmerkt<sup>12</sup>. In het licht van de gebeurtenissen en de conclusies van de visitatiecommissie en de onderzoekscommissie onderschrijft de raad van toezicht de noodzaak om nadrukkelijker aandacht te besteden aan de interne gang van zaken bij ProDemos.

De voorzitter van de raad van toezicht heeft met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties overlegd over de positie van ProDemos. De raad heeft zorg gedragen voor de waarneming van de wegens ziekte langdurig afwezige directeur. Bij deze waarneming is sterk rekening gehouden met wat de organisatie op dit moment nodig heeft, te weten vertrouwenwekkend leiderschap en empathie. Met de waarnemend directeur wordt nauw contact onderhouden.

#### **Inzicht in de interne organisatie**

Intern heeft de raad van toezicht vastgesteld dat de reguliere controlemechanismen niet goed genoeg hebben gewerkt. In de gesprekken en vergaderingen met de directie en de ondernemingsraad is voor april 2019 nooit iets gebleken van de bij sommigen diepgevoelde gevoelens van onvrede over het management en de leiding van ProDemos. Ook uit de rapportages van de vertrouwenspersonen zijn dergelijke signalen de raad niet ter ore gekomen.

Om meer inzicht te krijgen in de interne organisatie, heeft de raad zich de afgelopen periode intensief en op verschillende manieren hiermee bezig gehouden. De raad kreeg op indringende wijze inzicht in wat er leeft onder het personeel tijdens drie personeelsbijeenkomsten in december waarbij medewerkers in gesprek gingen met leden van de raad van toezicht. Bij ProDemos is sprake van verschillende circuits die elk andere signalen afgeven. Er is een verschil in beleving van de werksituatie tussen de werknemers op kantoor en de begeleiders van met name de educatieve programma's in Den Haag. Voor het incident van grensoverschrijdend gedrag was dit voor de leden van de raad van toezicht onvoldoende inzichtelijk. Het voornemen is om in de loop van 2020 opnieuw enkele ontmoetingen te beleggen of op andere wijze met (groepen) medewerkers te spreken. Dit draagt bij aan een goede beeldvorming van de raad over het intern functioneren van de

---

<sup>12</sup> Rapport commissie Onderzoek ProDemos, pagina 49

gehele organisatie en het welzijn van de medewerkers. Goed werkgeverschap en een plezierig werkklimaat zijn belangrijke toetspunten de komende tijd.

De raad van toezicht is ervan overtuigd dat in gezamenlijkheid met directie en medewerkers inmiddels betekenisvolle stappen zijn gezet om ProDemos tot een veilige werkomgeving te maken voor alle medewerkers. De raad realiseert zich echter ook dat het herwinnen van vertrouwen en het verbeteren van de werksfeer de nodige tijd en inspanning van eenieder vragen. De raad van toezicht ziet het doorvoeren van verbeteringen in de organisatiestructuur als belangrijke en tastbare doelstelling voor 2020.

### **Organisatieverandering**

Op verzoek van de raad van toezicht heeft adviesbureau PBLQ de organisatiestructuur beoordeeld en hiervoor een verbetervoorstel geschreven. De raad ziet dit voorstel als de basis voor de veranderingen in de organisatiestructuur, door te voeren in 2020. Dit zal bijdragen aan verbeteringen op het gebied van bedrijfsvoering, besluitvorming en interne checks and balances. Ook zal de organisatieverandering de gewenste verandering in cultuur en leiderschapsstijlen faciliteren en stimuleren.

Implementatie van de nieuwe structuur kan alleen plaatsvinden als deze voldoende steun krijgt van de medewerkers. De raad van toezicht heeft de directie verzocht te rapporteren over de haalbaarheid van het voorgestelde organisatiemodel en zal zich in gesprek met de ondernemingsraad vergewissen van de steun hiervoor in de organisatie. Tijdens extra vergaderingen heeft de raad aandacht besteed aan het bovengenoemde advies en de daaropvolgende voorgestelde veranderingen in de organisatiestructuur, ook in combinatie met het medewerkersonderzoek van begin 2020.

### **Schaalbare groei**

Mede door de intensivering van de contacten met meer lagen in de organisatie dan directie en ondernemingsraad is de raad van toezicht tot de conclusie gekomen dat opschaling van het aantal leerlingen dat het Binnenhof via ProDemos bezoekt aan voorwaarden is gebonden. De kosten per leerling zijn in een eerder stadium te laag geraamd en de aanstaande renovatie van het Binnenhof vormt een onzekere factor. Ook heeft de raad vastgesteld dat alternatieve huisvesting voor ProDemos waarschijnlijk onontkoombaar is, zeker gedurende de renovatie van het Binnenhof. De raad ziet toe op het opstellen van voor de organisatie en haar medewerkers haalbare scenario's.

### **Samenstelling raad van toezicht**

De raad van toezicht bestaat uit zeven leden en kent een evenwichtige samenstelling in politiek en maatschappelijk opzicht. Met elkaar beschikt de raad over kennis en ervaring op de voor ProDemos relevante werkterreinen, zoals het openbaar bestuur en volksvertegenwoordiging op alle niveaus, de wereld van het recht en de rechtspraak, de wetenschap en de media.

De raad kent een audit comité dat zich bezighoudt met het financieel toezicht en een remuneratiecommissie die toeziet op het functioneren van de directeur. Eén van de leden is benoemd op voordracht van de ondernemingsraad.

In april 2020 is de raad van toezicht uitgebreid met een achtste lid. Hiermee is opvolging gegeven aan de aanbeveling van de visitatiecommissie om een nieuw lid aan te zoeken met ervaring in bedrijfsvoering en een achtergrond in het bedrijfsleven.

Een zelfevaluatie van de raad, die zoals te doen gebruikelijk eens per drie jaar plaatsvindt, zal medio 2020 plaatsvinden, onder leiding van een extern adviseur. Daarbij zal worden gekeken naar het functioneren van de raad van toezicht en zal stil worden gestaan bij de manier waarop goed zicht kan worden verkregen op het functioneren van en de waardering voor de directie en de rest van het management. Bestaande instrumenten zoals het remuneratietraject en het medewerkersonderzoek worden hierbij meegenomen.

### Directie

De raad speelt een belangrijke rol in het werven en benoemen van de directie. Op dit moment is bij ProDemos een waarnemend directeur aangesteld. Ook de functie van adjunct-directeur wordt op dit moment waargenomen, door het hoofd Communicatie.

In 2020 zal een nieuwe directie worden gezocht. Het profiel voor nieuwe directieleden zal door de raad van toezicht worden vastgesteld. De werving, selectie en aanstelling van de nieuwe directie zal plaatsvinden onder leiding van de raad van toezicht.

### Voortgang verbeterplan

De raad houdt toezicht op de implementatie van de aanbevelingen van de visitatiecommissie, de onderzoekscommissie en de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, in het bijzonder waar het gaat om het personeelsbeleid en versterking van de integriteit. De urgentie van deze aanbevelingen staat buiten kijf. De raad wil, samen met de directie en de ondernemingsraad, komen tot een verantwoorde implementatie. Prioritering en fasering worden in onderling overleg bepaald.

Over de voortgang hiervan zal de raad in oktober 2020 aan de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties rapporteren, bij gelegenheid van de overlegging van de documenten in het kader van de subsidieverlening: het strategisch plan 2021-2025 en activiteitenprogramma voor 2021. Deze documenten moeten volgens de subsidieregeling uiterlijk 1 oktober 2020 zijn ingediend.

	DOELEN	DEADLINE
1	Zelfevaluatie raad van toezicht onder leiding van een extern adviseur	Medio 2020
2	Opstellen profiel en werving nieuwe directieleden	2 <sup>e</sup> helft 2020
3	Rapportage raad van toezicht aan minister van BZK over voortgang verbeterplan	Oktober 2020

## 4.2 Raad van advies

---

ProDemos heeft een raad van advies, bestaande uit een aantal deskundigen op het gebied van politiek, democratie, rechtsstaat, media, educatie en publieksbereik. De raad van advies geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de directeur over de koers en de strategie van ProDemos. De raad bestaat momenteel uit negen leden. In februari 2020 is wegens het verstrijken van hun zittingstermijn afscheid genomen van drie leden van de raad van advies.

Op 26 november 2019 heeft de raad van advies gesproken over de rapporten van de visitatiecommissie en de onderzoekscommissie. Aan de orde kwam ook de manier waarop de raad van advies op dit moment voor ProDemos functioneert en hoe dat verbeterd kan worden.

Ook los van het visitatierapport is al eerder het voornemen uitgesproken om leden van de raad ook op individuele basis in te zetten als adviseurs. Via interne berichtgeving is bij medewerkers deze mogelijkheid onder de aandacht gebracht.

In 2020 willen we komen tot een nieuwe opzet, waarbij de raad van advies voortaan zal fungeren als een raad van adviseurs. Ook bekijken we het gewenste profiel van nieuwe leden voor de raad. Daarbij zullen de huidige ontwikkelingen in de organisatie en het werkveld van ProDemos worden meegenomen.

	DOELEN	DEADLINE
1	Bepalen nieuwe opzet raad van advies	4 <sup>e</sup> kwartaal 2020
2	Bepalen gewenst profiel nieuwe leden raad van advies	4 <sup>e</sup> kwartaal 2020

### 4.3 Ondernemingsraad

---

In november 2019 vonden ondernemingsraad-verkiezingen plaats. De OR is gekozen voor een periode van twee jaar. De ondernemingsraad van ProDemos bestaat uit 7 leden.

De ondernemingsraad komt ongeveer zesmaal per jaar bijeen en voert ongeveer even vaak overleg met de directie van ProDemos. Gedurende de eerste maanden van 2020, in het kader van de totstandkoming van dit verbeterplan en de structuurverandering, is de frequentie van de overleggen verhoogd tot eens per maand.

#### Opleiding

De nieuwe ondernemingsraad vindt scholing en het vormen van een team van groot belang. Daarom heeft de nieuwe ondernemingsraad zich in januari 2020 getraind in zijn rol. Om voldoende kennis van zaken te hebben voor kwalitatief goede tegenspraak laat de ondernemingsraad, of een deel daarvan, zich waar nodig scholen. Zo heeft de ondernemingsraad in februari een trainingsdag over de aanstaande reorganisatie gehad.

#### Communicatie

Een sterke relatie met de collega's en voldoende voeding vanuit de achterban zijn voorwaarden voor een sterke ondernemingsraad. De nieuwe ondernemingsraad heeft de communicatie met de achterban actief opgepakt door de overwegingen van de ondernemingsraad op meerdere manieren kenbaar te maken, onder andere middels een podcast. Ook zijn door de ondernemingsraad sessies georganiseerd voor alle medewerkers om in gesprek te gaan en zodoende de mening van medewerkers over de structuurverandering op te halen. De directie heeft ook een consultatieronde onder de medewerkers gehouden, maar het wordt door medewerkers gewaardeerd dat de ondernemingsraad dit ook onafhankelijk en zelfstandig doet. Dergelijke contacten zullen ook in de toekomst worden georganiseerd om het contact van de ondernemingsraad met wat speelt onder de collega's te versterken.

#### Samenwerking

Directie en ondernemingsraad zijn steeds in gesprek over het verbeteren van de samenwerking. Het vroegtijdig betrekken van de ondernemingsraad is verbeterd, maar behoeft blijvend aandacht. De ondernemingsraad wil graag met een constructief kritische houding adviezen kunnen geven aan de directie. Het is daarbij van belang dat de ondernemingsraad een tijdige positie heeft in het



besluitvormingsproces. ondernemingsraad en directie zullen scherp zijn op elkaars formele positie en rol. Om de wederzijdse verwachtingen duidelijker te maken, zal een jaarlijkse gezamenlijke heidag van het managementteam en de ondernemingsraad worden georganiseerd.

Daarnaast hebben de ondernemingsraad en de raad van toezicht een constructief gesprek gehad, waarin is afgesproken dat zij, zoals reeds gebruikelijk was, elkaar minstens jaarlijks zullen ontmoeten om zo elkaar te informeren over de stand van zaken binnen ProDemos.

### Evaluatie

De ondernemingsraad zal zijn eigen werkwijze en organisatie onder de loep (laten) nemen. In het najaar van 2020 zal de ondernemingsraad een commissie in het leven roepen om het reglement ondernemingsraad ProDemos te actualiseren. Daarbij zal in ieder geval gekeken worden naar de zittingstermijn en de vertegenwoordiging van de verschillende onderdelen van ProDemos in de ondernemingsraad.

	DOELEN	DEADLINE
1	Heidag ondernemingsraad en managementteam	2 <sup>e</sup> kwartaal 2020
2	Actualisatie reglement ondernemingsraad	3 <sup>e</sup> kwartaal 2020

## Hoofdstuk 5 De positionering van ProDemos

In het rapport van de onderzoekscommissie is aangegeven dat de positionering van ProDemos onhelder is. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Tweede Kamer zijn zowel subsidiegever als opdrachtgever, terwijl tegelijkertijd ProDemos als stichting de vrijheid én de plicht heeft om eigen strategisch beleid te formuleren en uit te voeren. Deze duale positie leidt volgens de onderzoekscommissie tot onhelderheid in de aansturing van de organisatie en in de verdeling van verantwoordelijkheden tussen subsidiegevers onderling en tussen subsidiegevers en ProDemos. Ook de visitatiecommissie heeft aandacht gevraagd voor de positionering. In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de positionering van ProDemos.

ProDemos is een zelfstandige stichting. Voor deze vorm is gekozen om de onafhankelijke en onpartijdige positie van ProDemos te borgen. Deze positie garandeert deelnemers van onze activiteiten objectieve en politiek neutrale informatie.

De zeggenschap van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties op ProDemos wordt vormgegeven door de *'Regeling van de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties van 10 juni 2013, nr. 2013-0000329553, houdende regels voor de subsidiëring van het Huis voor democratie en rechtsstaat (Subsidieregeling ProDemos)'* en de statuten van ProDemos. De regeling geeft aan dat de subsidie door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties aan ProDemos wordt verstrekt voor:

- het overdragen van kennis over de democratische rechtsstaat, de werking van de instituties daarvan, de Grondwet en het constitutioneel bestel in ruime zin;
- het vergroten van vaardigheden om deel te nemen aan democratische processen, en
- het bevorderen van actief democratisch burgerschap.

Voor het laatste aspect is in de subsidieregeling een aantal activiteiten in ruime zin beschreven.

Genoemde doelen en activiteiten zijn op dezelfde wijze beschreven in de statuten van ProDemos. De statuten geven de minister goedkeuringsrecht op de benoeming van leden van de raad van toezicht en op wijzigingen van de statuten. In geval van taakverwaarlozing door de stichting heeft de minister het recht de leden van de raad van toezicht te ontslaan en een nieuwe raad van toezicht te benoemen.

De subsidieregeling geeft aan dat de minister de tarieven vaststelt voor bezoekers van het gebouw en voor het ontvangen en rondleiden van bezoekers van het Binnenhofcomplex. Tevens keurt de minister de tijdstippen voor openstelling van bezoek die ProDemos heeft bepaald voor het Binnenhofcomplex goed.

Alle afspraken tussen de subsidieverstrekker Tweede Kamer en ProDemos als ontvanger zijn vastgelegd in een vijfjarig convenant (1 januari 2016 tot en met 31 december 2020). In dit convenant is vastgelegd hoe ProDemos bijdraagt aan de publieksgerichte en educatieve taken van de Kamer.

ProDemos stelt jaarlijks voor 1 oktober een integraal activiteitenprogramma (jaarplan) op, inclusief begroting. Hierbij levert ProDemos een strategisch plan aan waarin de visie en strategie voor de komende vier jaar staan beschreven. Daarnaast levert ProDemos jaarlijks voor 1 april een jaarverslag over het voorgaande jaar, met daarin een overzicht van de behaalde resultaten en een financiële verantwoording.

Zowel met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelatie als met de Tweede Kamer is er dus sprake van een relatie op afstand:

- Subsidiëring van de afgesproken activiteiten en monitoring van de realisatie ervan;
- Goedkeuring van benoemingen van leden van de raad van toezicht (minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties);
- Bij taakverwaarlozing het recht tot het vervangen van de raad van toezicht (minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties).

De onderzoekers stellen dat er sprake is van 'opdrachtgeverschap' in combinatie met een subsidieverstrekking. De minister en Tweede Kamer geven echter alleen een globaal kader waarbinnen de subsidiabele activiteiten dienen te worden uitgevoerd en laten de zeggenschap over de aard, invulling en uitvoering van activiteiten over aan ProDemos. ProDemos maakt hierin dus eigen keuzes, gebaseerd op haar kennis en ervaring en rekening houdend met voorwaarden op het gebied van de bedrijfsvoering. Op deze manier komt ProDemos tot kwalitatief goede activiteiten en diensten die ook haalbaar en verantwoord zijn. Een relatie op afstand dus met een schakelfunctie voor de raad van toezicht. Laatstgenoemde heeft op basis van de statuten namelijk goedkeuringsrecht betreffende de strategie, het beleid en de activiteiten van ProDemos (inhoudelijk en zakelijk) en de financiering daarvan, evenals betreffende duurzame samenwerkingen en de hoofdlijnen van het arbeidsvoorwaardenbeleid.

Dit impliceert dat ProDemos leidend en agendabepalend is bij het opstellen van haar integrale strategie, die wordt vertaald in het strategisch plan, een voortschrijdend meerjarenplan, en (meer uitgewerkt) in jaarplannen, beide voorzien van een begroting.

De visitatiecommissie merkt terecht op dat de missie van ProDemos zodanig breed is dat het lastig is om keuzes te maken. De komende tijd zullen we ons bezinnen op onze missie en deze aanscherpen. Hierbij zullen we de kernwaarden van ProDemos nadrukkelijk betrekken: onafhankelijkheid, toegankelijkheid, interactiviteit en gelijkwaardigheid.

Mede in het licht daarvan zal worden bepaald met welke organisaties ProDemos in de nabije toekomst stevigere samenwerkingsverbanden aan wil gaan. Door krachten te bundelen, kunnen we onze effectiviteit vergroten. Binnen de regels die gelden en gegeven de eigen kwaliteitsstandaarden en missie zal ProDemos vervolgens zelf keuzes maken over de taken die ze uitvoert. Deze punten zullen hun weerslag krijgen in het Strategisch Plan. De plannen van ProDemos worden voorzien van informatie over de personele en financiële middelen (kwalitatief en kwantitatief) en over een planningshorizon. Een integrale strategie voor ProDemos helpt ook om de organisatie zelf adequaat controle te laten houden op wat er wanneer gebeurt, en om minder reactief te werken op initiatief van anderen. De raad van toezicht ziet toe op de koers, strategie en begroting, beoordeelt de risico's die met de uitvoering gepaard gaan en monitort de voortgang.

In de subsidie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is een bedrag opgenomen dat afkomstig is van het ministerie van Justitie en Veiligheid. Bezien zou kunnen worden of ook de subsidiëring door de Tweede Kamer in de subsidie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties kan worden meegenomen. Dit mede gegeven de overlap tussen de afspraken die met de minister en de Tweede Kamer gemaakt worden over bezoeken aan de Tweede Kamer. Dit doet overigens niets af aan de noodzaak voor gesprekken met beide partijen over de door ProDemos te leveren prestaties en aan de samenwerking met bijvoorbeeld de ambtelijke organisaties van de Eerste en Tweede Kamer op het gebied van educatieve activiteiten in Den Haag..

Wat ProDemos betreft is er in het hierboven beschrevene sprake van duidelijke en transparante onderlinge verhoudingen, en een adequate inrichting van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van partijen.

## Hoofdstuk 6 Uitvoering voornemen regeerakkoord

ProDemos staat vanuit haar missie van harte achter de doelstelling om iedere scholier het parlement te laten bezoeken, zoals beschreven in het regeerakkoord van 2017<sup>13</sup>. Samen met de Eerste en Tweede Kamer en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is de afgelopen maanden, na het verschijnen van de rapporten van de visitatiecommissie en de onderzoekscommissie, in goed overleg bekeken in hoeverre het bereiken van deze doelstelling haalbaar is.

De waardering van zowel docenten als leerlingen voor het educatieve programma van ProDemos is hoog. Als een van de gezamenlijke uitgangspunten bij het bepalen van de haalbaarheid van de groeidoelstelling is dan ook geformuleerd dat we niet willen inboeten aan kwaliteit. De fysieke beleving van het parlement is een belangrijke factor voor de hoge waardering.

In 2019 brachten 108.000 leerlingen een bezoek aan het parlement met ProDemos<sup>14</sup>. Wanneer we alle leerlingen in het voortgezet onderwijs zouden willen bedienen, zouden we moeten doorgroeien naar rond de 180.000 leerlingen per jaar. Dit aantal vertegenwoordigt alle leerlingen van een cohort in het voortgezet onderwijs.

Zowel de Tweede Kamer als ProDemos zijn met het huidige aantal leerlingen in schooljaar 2019-2020 tegen de fysieke grenzen van de locaties aangelopen. Verdere groei is in de huidige situatie niet mogelijk. In gezamenlijkheid met de Tweede Kamer en het ministerie van BZK is onderzocht welke bezoekersaantallen wél haalbaar zijn, met behoud van kwaliteit, veiligheid en orde, en binnen de huidige logistiek. Met het doorvoeren van enkele maatregelen binnen het pand van ProDemos was ons streven om in 2020 130.000 leerlingen te ontvangen. Inmiddels hebben de maatregelen om verdere verspreiding van het coronavirus te voorkomen, en de daarop volgende sluiting van het parlement voor bezoekers, samen met de sluiting van de scholen, ertoe geleid dat de programma's van ProDemos in Den Haag vanaf vrijdag 13 maart tot nader order zijn geannuleerd. Dit betekent dat we een veel lager aantal bezoekende leerlingen zullen ontvangen in 2020.

We stellen voor om het voor 2020 beoogde aantal van 130.000 leerlingen te handhaven tot aan het moment dat de renovatie van het Binnenhof van start gaat (dus in ieder geval voor schooljaar 2020-2021). Hierover gaan we in gesprek met het ministerie van BZK en de Eerste en Tweede Kamer. Door het stopzetten van het programma voor basisscholen in Den Haag en het maximeren van het aantal mbo-studenten dat een educatief programma in Den Haag volgt (op 15.000 studenten) is er wel meer ruimte gecreëerd voor leerlingen in het voortgezet onderwijs. ProDemos streeft ernaar haar activiteiten in gemeenten en provincies voor het basisonderwijs en het mbo uit te breiden. Overigens zijn in deze getallen de gevolgen van de maatregelen rondom het coronavirus en de anderhalvemetersamenleving voor ProDemos nog niet meegenomen.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Regeerakkoord 'Vertrouwen in de toekomst', 10-10-2017. Pagina 19: "Ook maken we het mogelijk dat alle kinderen tijdens hun schooltijd het Rijksmuseum en ons parlement bezoeken."

<sup>14</sup> Dit waren [77.112] leerlingen uit het voortgezet onderwijs, [8.883] uit het basisonderwijs en [22.421] uit het mbo.

<sup>15</sup> We hebben een werkgroep geformeerd die zich buigt over de vraag hoe we bij ProDemos de anderhalvemetersamenleving vorm kunnen geven. Het gaat dan om maatregelen die we moeten nemen om ons werk weer uit te kunnen voeren: op kantoor, in het Bezoekerscentrum

## **Verantwoord verder groeien**

Om verantwoord door te kunnen groeien, zal eerst aan een aantal randvoorwaarden moeten worden voldaan. Voor de Tweede Kamer gaat het om uitbreiding van de capaciteit bij de beveiliging (de scanstraat) of een versnelling van het werkproces, en om meer ruimte op de publieke tribune. Voor ProDemos gaat het om meer beschikbare ruimtes en het opschalen van personeel en organisatie. Beide vergen tijd en investeringen.

ProDemos stelt daarom voor om vanaf schooljaar 2021-2022 verantwoord verder te groeien. Wat ons betreft is dat met maximaal 10.000 leerlingen extra per jaar tot aan de fysieke grens van de gebouwen. Dit geeft ons de tijd om in schooljaar 2020-2021 de nodige voorbereidingen te treffen (zoals uitbreiding van de huisvesting), maar ook om de maatregelen uit dit verbeterplan en de structuurwijziging door te voeren.

In schooljaar 2021-2022 krijgen we te maken met de situatie dat de Tweede Kamer tijdelijk gehuisvest zal zijn aan de Bezuidenhoutseweg 67, vanwege de renovatie van het Binnenhof. Dit heeft gevolgen voor de educatieve programma's van ProDemos. Zo is er vooralsnog minder ruimte voor ons beschikbaar op de publieke tribune van de Tweede Kamer in de tijdelijke huisvesting en moet er rekening gehouden worden met veel verplaatsingstijd tussen de locatie van ProDemos en het tijdelijke Tweede Kamergebouw. Wat de fysieke grens is aan het aantal leerlingen in de tijdelijke huisvesting van de Tweede Kamer zal nog moeten blijken. Voor ProDemos zijn momenteel twee zalen voorzien: een multimediaruimte op de publieke tribune en een zaal die vergelijkbaar is met de huidige Van Someren-Downerzaal. ProDemos voorziet dat de mogelijkheid om op alle dagen gebruik te maken van een deel van de publieke tribune (naast de multimediaruimte), noodzakelijk is om door te kunnen groeien. Hierover zijn we in gesprek met de Tweede Kamer.

Voor ProDemos geldt verder als voorwaarde voor groei dat er voldoende sublocaties rond de tijdelijke huisvesting beschikbaar zijn, waar we (een deel van) ons educatieve programma kunnen uitvoeren. Dat vraagt om investeringen in gebouwen en extra kosten voor de huur van locaties. We inventariseren momenteel de beschikbaarheid van geschikte tijdelijke extra locaties. Ook onderzoeken we de optie om de hele organisatie te verplaatsen naar een grotere locatie, bij voorkeur één waar we ook kunnen blijven na de renovatie van het Binnenhof.

Met het Rijksvastgoedbedrijf zijn we reeds in gesprek over de situatie nadat de Tweede Kamer weer terug is op het Binnenhof, om te borgen dat er rekening wordt gehouden met de beoogde aantallen bezoekende scholieren.

---

in Den Haag en in het land. Hierbij kijken we uiteraard naar de uitwerking hiervan bij de scholen en bij de Eerste en Tweede Kamer, wat in grote lijnen leidend zal zijn voor onze werkzaamheden. Het bieden van meer online activiteiten maakt hiervan onderdeel uit, zo zijn er al pilots uitgevoerd waarbij Tweede Kamerleden digitaal in gesprek gingen met een klas.

Vooralsnog leidt dit alles tot de volgende prognose van het aantal leerlingen voor de komende jaren:

	2019		2020 (korte termijn)		2021 (middellange termijn)		2022		2023 (langere termijn)		
	tot zomer	vanaf zomer	tot zomer	vanaf zomer	tot zomer	vanaf zomer	tot zomer	vanaf zomer	tot zomer	vanaf zomer	Tot zomer
<b>Voortgezet Onderwijs</b>	46 000	40 000	92 000	46 000	78 000	38 000	78 000	42.000	84.000	46.000	90.000
<b>Primair Onderwijs</b>	6 500	3 500	6 500	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>MBO</b>	10 000	5 000	10 000	5 000	10.000	5.000	10.000	5.000	10.000	5.000	10.000
	<b>62 500</b>	<b>48 500</b>	<b>corona</b>	<b>51 000</b>	<b>88 000</b>	<b>43 000</b>	<b>88.000</b>	<b>47. 000</b>	<b>94.000</b>	<b>51.000</b>	<b>100.000</b>
<b>Kalenderjaar</b>	111 000		?		131.000		135.000		145.000		151.000
<b>Schooljaar</b>	131.000			131.000		131.000		146.000		151.000	

### Interne zorgen over de groei van de educatieve programma's in Den Haag

Tijdens personeelsbijeenkomsten en gesprekken met (met name) de begeleiders in Den Haag is gebleken dat zij zich ernstige zorgen maken over de beoogde groei van het aantal scholieren dat een educatief programma volgt bij ProDemos in Den Haag. Hierbij ging het onder andere om zorgen omtrent de veiligheid, de mogelijkheid om de kwaliteit van de programma's hoog te houden en het werkplezier van de begeleiders. De afgelopen maanden zijn we met de begeleiders in gesprek gegaan over de (on)mogelijkheden die zij zien ten aanzien van de groei en onder welke randvoorwaarden groei volgens hen mogelijk is. Verder hebben we getracht om hen zo goed mogelijk op de hoogte te houden van de bevindingen van onze programmamanager groei, de ontwikkelingen en besluiten hieromtrent, onder andere door alle medewerkers hierover regelmatig per e-mail te informeren. Door het aantal bezoekende leerlingen aan Den Haag te stabiliseren op 130.000 hopen we (een deel van) hun zorgen weggenomen te hebben, de werkdruk te hebben verlaagd en het werkplezier verhoogd.

### Alternatief

In de periode waarin het nog niet mogelijk is om alle leerlingen in het voortgezet onderwijs in Den Haag te ontvangen, zouden we de leerlingen die niet naar Den Haag kunnen komen een alternatief programma kunnen bieden, bijvoorbeeld op locatie: op school, op het gemeentehuis of op het provinciehuis. Hiervoor heeft ProDemos reeds bestaande programma's beschikbaar, maar we zouden hiervoor ook nieuw aanbod kunnen ontwikkelen, afhankelijk van het leerdoel. Dit alternatieve aanbod vergt ook investeringen, in de ontwikkeling van programma's en materiaal en in extra medewerkers. We bespreken de mogelijkheden van een aanbod op locatie graag met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Eerste en Tweede Kamer.

# Hoofdstuk 7 Randvoorwaarden

## 7.1 Kosten uitvoering verbeterplan

---

Zoals is gebleken uit de onderzoeken van de visitatiecommissie en de onderzoekscommissie is er de afgelopen jaren te weinig geïnvesteerd in de ‘dragende muren’ van de organisatie, waaronder HR, ICT en de facilitaire dienst. Ook was er te weinig leidinggevende capaciteit, zeker bij de Bezoekersdienst. Met de in dit verbeterplan benoemde en in 2019 al ingezette personele versterkingen zorgen we ervoor dat de benodigde capaciteit op deze onderdelen is of wordt ingevuld. Deze versterkingen zorgen voor structureel hogere kosten. Daarnaast zijn er eenmalige kosten voor het snel op orde krijgen van een aantal belangrijke zaken die ook in dit verbeterplan zijn benoemd.

### **Kosten in 2019**

In 2019 hebben we kosten gemaakt om de verschillende maatregelen uit te voeren zoals beschreven in de brief aan de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties d.d. 28 november 2019 (zie bijlage).

Structurele kosten: € 315.000 per jaar.

Hierbij gaat het om de personele versterkingen van de ondersteunende diensten en in de leiding van de Bezoekersdienst.

Eenmalige kosten: € 184.900.

Hierbij gaat het onder meer om externe inhuur, advieskosten, awareness sessies, trainingen voor leidinggevend, OR en vertrouwenspersonen.

### **Kosten uitvoering verbeterplan 2020 en verder**

Het uitvoeren van de in dit verbeterplan beschreven maatregelen kost uiteraard tijd en geld. In deze paragraaf geven we aan welke structurele en incidentele kosten hiermee naar verwachting gemoeid zijn. Deze kosten komen bovenop de hiervoor beschreven kosten van 2019.

Structurele kosten: € 185.000 per jaar.

Hierbij gaat het om de verdere versterking van de afdeling HR, de uitbreiding van het aantal teamhoofden in de Bezoekersdienst en een verhoging van het opleidingsbudget ten behoeve van diverse trainingen voor medewerkers.

Eenmalige kosten: € 200.000.

Hierbij gaat het onder meer om externe inhuur, advieskosten, medewerkersonderzoek, vervolg op de awareness sessies, trainingen voor medewerkers en leidinggevend.

## 7.2 Financiële gevolgen structuurverandering

---

De structuurverandering zoals beschreven in hoofdstuk 1.2 Organisatiestructuur zal personele en financiële consequenties hebben. Het functiehuis zal worden herzien. Er komen functies bij en er verdwijnen enkele functies. De financiële gevolgen van de structuurverandering zullen in de komende maanden duidelijk worden.



### 7.3 Randvoorwaarden stabilisatie op 130.000 leerlingen

---

Om in 2020 en 2021 te kunnen stabiliseren op 130.000 leerlingen die het parlement bezoeken tijdens een educatief programma bij ProDemos in Den Haag, moet worden voldaan aan de volgende randvoorwaarden.

#### **Logistieke voorwaarden**

ProDemos moet meer ruimte tot zijn beschikking hebben om de grotere aantallen leerlingen te kunnen ontvangen. In het huidige pand aan de Hofweg hebben we extra ruimte kunnen huren omdat een andere huurder in 2019 is vertrokken. Deze ruimte wordt momenteel geschikt gemaakt voor onze educatieve programma's: er komt een tweede debatsimulatie (een van onze hoogst gewaardeerde programmaonderdelen).

ProDemos moet gebruik kunnen maken van beide trappenhuizen in het pand aan de Hofweg. In overleg met onze huisbaas hebben we toestemming gekregen om ook het trappenhuis aan de kantoorzijde te gaan gebruiken voor leerlingen. Hiervoor zijn nog enkele aanpassingen nodig.

Voor de periode gedurende de renovatie van het Binnenhof hebben we ruimte nodig in de directe omgeving van de tijdelijke huisvesting van de Tweede Kamer. Om het mogelijk te maken te zijner tijd 150.000 leerlingen per jaar te ontvangen, hebben we 9 ruimtes, geschikt voor een klas van maximaal 32 leerlingen, nodig in de nabijheid van de tijdelijke huisvesting van de Tweede Kamer. Hier kunnen we dan een deel van ons educatieve programma uitvoeren, waarmee we het tijdsverlies ten gevolge van de afstand die overbrugd moet worden tussen het pand van ProDemos en de tijdelijke huisvesting van de Tweede Kamer kunnen beperken. We werken verschillende scenario's uit en toetsen die op haalbaarheid.

Met de Tweede Kamer zijn we in gesprek over de voor ProDemos beschikbare ruimte binnen het tijdelijke Tweede Kamergebouw en op de publieke tribune. De beschikbaarheid van ruimte op de publieke tribune, naast de multimediezaal, voor leerlingen die de Tweede Kamer bezoeken als onderdeel van een educatief programma bij ProDemos is in hoge mate bepalend voor het maximaal te ontvangen aantal leerlingen.

#### **Voldoende begeleiders**

ProDemos moet kunnen beschikken over voldoende begeleiders die goed opgeleid worden voor hun taak. Op dit moment wordt berekend wat de exacte personele behoefte is om het programma zoals ingeroosterd goed te kunnen draaien. De werving en selectie wordt hierop afgestemd. Ook de capaciteit in de leiding van de Bezoekersdienst moet voldoende zijn.

#### **Behoud van kwaliteit**

De educatieve programma's van ProDemos worden bijzonder goed gewaardeerd door zowel docenten als leerlingen. We willen de kwaliteit hoog houden, ook bij toenemende bezoekersaantallen. We werken aan verbeteringen in ons programma, onder andere door de samenhang in het programma te versterken. Ons streven is dan ook dat de waarderingscijfers in de evaluaties die docenten en leerlingen na afloop van het educatieve programma invullen minimaal gelijk blijven. Ook zullen we het klantreisonderzoek dat is uitgevoerd in 2018/2019 herhalen wanneer de renovatie van het Binnenhof is gestart. We streven ernaar dat de resultaten minstens even positief zullen zijn.

Vanuit het klantreisonderzoek weten we welke programmaonderdelen het hoogst gewaardeerd worden door docenten en leerlingen. Bij de samenstelling en roostering van de programma's zorgen

we ervoor dat er steeds minimaal twee van deze hoogst gewaardeerde onderdelen in een programma zitten.

Docenten kunnen bij ProDemos kiezen voor een half dagprogramma (3 uur en 45 minuten) of een heel dagprogramma (6 uur). Docenten hebben een voorkeur voor het hele dagprogramma, zoals blijkt uit een analyse van onze boekingscijfers en uit gesprekken met docenten in onze klankbordgroepen. Vanuit educatief oogpunt is een langer programma ook te prefereren: leerlingen leren meer en het biedt ook ruimere mogelijkheden voor het beleven en ervaren van politiek en rechtsstaat, bijvoorbeeld door middel van simulaties en spellen. ProDemos blijft dan ook zoveel mogelijk deze langere programma's aanbieden. We streven naar een verhouding van 40% halve dagprogramma's en 60% hele dagprogramma's .

### **Kostprijs per leerling**

Bij het opstellen van het regeerakkoord van 2017 en de bijbehorende begroting is uitgegaan van een bepaald normbedrag per leerling die ProDemos bezoekt. Mede naar aanleiding van de bevindingen van de onderzoekscommissie en de visitatiecommissie hebben we, zoals ook in dit verbeterplan beschreven, personele versterkingen doorgevoerd bij de ondersteunende diensten (HR, ICT, facilitaire dienst) en de leiding van de Bezoekersdienst. Daarnaast is er meer ruimte nodig om plaats te kunnen bieden aan de hogere aantallen leerlingen. De huur van extra ruimte leidt tot hogere kosten. Ook zijn de kosten gestegen als gevolg van de inflatie. Deze elementen leiden tot structureel hogere kosten voor de educatieve programma's in Den Haag.

We hebben een extern adviseur onderzoek laten doen naar onze reële kostprijs. Zijn bevindingen zullen we delen met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Eerste en Tweede Kamer. Met hen zullen we in gesprek gaan over de consequenties hiervan voor de begroting van ProDemos.

# Verantwoording

Dit verbeterplan is opgesteld door de directie van ProDemos.

Paragraaf 3.3 Vertrouwenspersonen is opgesteld door de vertrouwenspersonen.

Paragraaf 4.1 Raad van toezicht is opgesteld door de raad van toezicht.

Paragraaf 4.3 Ondernemingsraad is opgesteld door de ondernemingsraad.

## Betrokkenheid stakeholders

Bij de totstandkoming van dit verbeterplan zijn de medewerkers betrokken middels verschillende personeelsbijeenkomsten, zoals de bijeenkomsten in november 2019 waarin hen is gevraagd om aan te geven welke maatregelen ProDemos zou moeten nemen om een veilige werkomgeving te bevorderen. Onderwerpen die hier door de medewerkers zijn benoemd en suggesties die hier naar voren zijn gekomen hebben een plek gekregen in dit verbeterplan.

Een conceptversie van het plan is op 31 maart aan alle medewerkers gestuurd. Medewerkers zijn in de gelegenheid gesteld hierop te reageren. Dat kon via Microsoft Teams, per mail en in een online overleg met de directie. We hebben gekozen voor dit alternatief voor personeelsbijeenkomsten als gevolg van de maatregelen om verdere verspreiding van het coronavirus te voorkomen en waardoor medewerkers van ProDemos gedurende de periode vanaf half maart tot nader order zoveel mogelijk thuis hebben gewerkt. Aan het online overleg deden 18 medewerkers mee. Verder hebben nog ongeveer 15 medewerkers schriftelijke reacties gegeven. De medewerkers die hebben gereageerd zijn over het algemeen positief gestemd over het verbeterplan. De medewerkers gaven het plan onder meer de volgende kwalificaties: heel overzichtelijk, alles omvattend, helder, uitgebreid, goed beschreven, heel logisch, staat veel in wat ik wilde horen, alles is benoemd, veel goede voornemens, mooi, duidelijk en een goed verhaal.

De opmerkingen die zijn gemaakt op enkele punten zijn zo goed mogelijk verwerkt in het verbeterplan. Een aantal andere opmerkingen heeft een plek gekregen in het voorstel voor de structuurverandering. Van de tijdens het digitale overleg gemaakte en schriftelijk ingeleverde opmerkingen is een verslag gemaakt waarbij per punt is aangegeven wat ermee is gedaan. Dit verslag is per mail verspreid onder de medewerkers.

Het concept verbeterplan is besproken met het managementteam, de teamleiders en de HR-adviseurs op 10 maart 2020. De tijdens dit overleg besproken aanvullingen en suggesties zijn verwerkt, alsmede een aantal schriftelijke reacties.

De ondernemingsraad heeft op 16 maart 2020 een conceptversie van het verbeterplan gekregen. Tijdens een overleg op 23 maart 2020 is het plan besproken door de ondernemingsraad en de directie. De ondernemingsraad gaf aan achter de inhoud van het plan te staan. Op een aantal punten had de ondernemingsraad nog aanvullende suggesties. Deze zijn verwerkt.

De vertrouwenspersonen hebben eveneens op 16 maart 2020 een conceptversie van het verbeterplan gekregen. Met hen heeft de directie op 24 maart 2020 het verbeterplan besproken. Ook hebben ze schriftelijke reacties aangeleverd. De vertrouwenspersonen hebben aangegeven achter de inhoud van het verbeterplan te staan. Hun aanvullingen en suggesties zijn verwerkt.

Het verbeterplan is in april 2020 per mail voorgelegd aan de ambtelijke organisaties van de Eerste en Tweede Kamer. Beide hebben aangegeven op dit moment geen rol voor zichzelf te zien om op het verbeterplan te reageren.

### Overzicht wanneer wie betrokken is bij het verbeterplan

11 en 12 november 2019	Personeelsbijeenkomsten over veilige werkomgeving
16, 20, 22 januari 2020	Personeelsbijeenkomsten over voorstel adviesbureau PBLQ ter verbetering van de organisatiestructuur
10 maart 2020	Bespreking verbeterplan met managementteam, teamleiders en HR-adviseurs
23 maart 2020	Bespreking verbeterplan met OR
24 maart 2020	Bespreking verbeterplan met vertrouwenspersonen
31 maart – 7 april 2020	Consultatie medewerkers: medewerkers hebben het concept-verbeterplan per mail gekregen. Mogelijkheid tot reageren via Microsoft Teams en in een online sessie met de directie
6 april 2020	Online sessie directie – medewerkers via Teams
16 april 2020	Bespreking verbeterplan met raad van toezicht
15 mei 2020	Vaststelling verbeterplan door raad van toezicht

### Monitoring voortgang

---

In de brief van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties d.d. 28 oktober 2019 die ze samen met de rapporten aan de voorzitter van de Tweede Kamer stuurde, geeft de minister ProDemos de opdracht 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.”

De raad van toezicht zal in oktober 2020 aan de minister rapporteren over de voortgang van de uitvoering van het verbeterplan. Daarnaast zullen we de visitatiecommissie die is ingesteld in 2019 verzoeken om begin 2021 te monitoren hoe de organisatie er op dat moment voorstaat. Voor verschillende onderdelen van het verbeterplan zijn evaluatiemomenten voorzien, bijvoorbeeld voor de structuurverandering, het beoordelingsbeleid, het diversiteitsbeleid en het inwerkprogramma/programma voor permanente educatie van medewerkers. Tot slot zullen we in januari 2021 de medewerkers via het medewerkersonderzoek bevragen over de stand van zaken in de organisatie en de voortgang van het verbeterplan.

## Bijlage: Brief d.d. 28 november 2019 aan de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties  
De heer R. Knops  
Postbus 20011  
2500 EA Den Haag  
Den Haag, 28 november 2019

Geachte heer Knops,

Op 28 oktober 2019 heeft de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, mevrouw Ollongren, twee rapporten over ProDemos aangeboden aan de voorzitters van de Eerste en Tweede Kamer. Het eerste rapport betrof de bevindingen van de Commissie van onderzoek inzake misstanden ProDemos- Huis voor democratie en rechtsstaat (hierna: onderzoekscommissie) onder leiding van de heer Tj.H.J. Joustra. Het tweede rapport betrof de bevindingen van de visitatiecommissie ProDemos (hierna: visitatiecommissie) onder leiding van de heer R. Bisschop. Van beide commissies was de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, mevrouw Ollongren, de opdrachtgever.

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, mevrouw Ollongren, heeft ProDemos verzocht om, vooruitlopend op het integraal verbeterplan dat we uiterlijk in april 2020 aan u zullen voorleggen, voor eind november “betekenisvolle stappen [te] zetten om de integriteit en veilige werkomgeving voor de medewerkers aantoonbaar te verbeteren.” Graag geven we u in deze brief inzicht in de maatregelen die ProDemos de afgelopen tijd heeft genomen, de maatregelen die in gang zijn gezet en de maatregelen die nog genomen gaan worden. We realiseren ons hierbij dat een veilige werkomgeving creëren geen kwestie is van het afvinken van een lijstje aanbevelingen. Het gaat hier om het terugwinnen van het vertrouwen van de medewerkers en een cultuurverandering en dat zal tijd kosten. Maar we denken dat het in samenhang uitvoeren van de verschillende maatregelen in belangrijke mate zal bijdragen aan dit proces.

Op basis van de conclusies en aanbevelingen van zowel het rapport van de onderzoekscommissie als het rapport van de visitatiecommissie, onderschrijven wij de noodzaak om de snel gegroeide organisatie verder te professionaliseren en te werken aan een veiligere werkomgeving voor onze medewerkers. Een deel van de hier beschreven maatregelen was overigens al in gang gezet, mede naar aanleiding van onze zelfevaluatie, die ten grondslag heeft gelegen aan het rapport van de visitatiecommissie. In dit rapport heeft de visitatiecommissie ProDemos beoordeeld op 21 punten. De visitatiecommissie beoordeelt ProDemos op 7 punten als voldoende, op 8 punten als goed en op 6 punten als excellent. Geen van de geëvalueerde punten wordt als slecht of onvoldoende beoordeeld.

De aanleiding voor het instellen van de onderzoekscommissie was het grensoverschrijdende gedrag van een leidinggevende richting medewerkers. In de negen bij ons afgelegde verklaringen wordt gesproken over “(poging tot) zoenen en aanraken’ – zowel met als zonder wederzijdse instemming, ‘gebruik van cocaïne’, ‘gevoel van machtsmisbruik’ en ‘intimiderend en kleinerend gedrag van de betreffende leidinggevende’”<sup>16</sup>. Hierbij willen we aangeven dat we het beeld dat in de media is geschetst van het seksueel grensoverschrijdende gedrag niet in die mate herkennen in de

---

<sup>16</sup> Rapport Commissie Onderzoek ProDemos (28 oktober 2019), pagina 27.

verklaringen die zijn afgelegd. In de verklaringen zijn drie incidenten beschreven waarbij sprake was van (poging tot) zoenen en aanraken – zowel met als zonder wederzijdse instemming. Het grensoverschrijdend gedrag was voor ons aanleiding om in eerste instantie betrokkene onmiddellijk te schorsen en daarna de arbeidsovereenkomst met de betreffende persoon te ontbinden. In april heeft onze directeur aangifte gedaan tegen de betreffende leidinggevende. Van de politie hebben wij medio november begrepen dat er geen verdere aangiften gedaan zijn en dat het OM geen reden ziet om ambtshalve op te treden of verder onderzoek te doen nu betrokkenen niet minderjarig waren of zich in een kwetsbare positie bevonden ten tijde van de feiten. Dit besluit zal binnenkort nog in een formele brief aan ons worden bevestigd.

In de periode vanaf februari 2019 zijn de volgende maatregelen genomen en in gang gezet:

### Reeds genomen en in gang gezette maatregelen

#### Veilige werkomgeving

- Er is een trainingsprogramma over ongewenst gedrag opgezet onder leiding van adviesbureau Bezemer & Schubad, gespecialiseerd in de aanpak van ongewenste omgangsvormen. In juli is er een trainingssessie georganiseerd waaraan het gehele managementteam heeft deelgenomen. In september is een trainingssessie georganiseerd voor de teamhoofden, dagcoördinatoren en coaches. In oktober zijn zes trainingssessies (awareness sessies) georganiseerd voor alle medewerkers van ProDemos. Hieraan hebben bijna 100 medewerkers deelgenomen, dat waren vrijwel alle medewerkers van kantoor, vrijwel alle begeleiders in Den Haag en enkele begeleiders Op Locatie.<sup>17</sup>  
De sessies hadden tot doel om meer bewustwording te creëren als het gaat om ongewenst gedrag en om handvatten te geven hoe hiermee om te gaan. De sessies werden erg gewaardeerd door de medewerkers en hebben er in ieder geval toe geleid dat er onder collega's meer wordt gesproken over wat wel en niet gepast gedrag is.  
Op 21 november hebben de leidinggevenden en de ondernemingsraad gesproken over de terugkoppeling die adviesbureau Bezemer & Schubad heeft gegeven vanuit de sessies die zijn uitgevoerd met de medewerkers.
- In april is via adviesbureau Bezemer & Schubad een externe vertrouwenspersoon aangesteld, naast de al bestaande externe klachtencommissie, om mensen in de gelegenheid te stellen een vertrouwelijk gesprek te voeren met een professional buiten ProDemos. Van deze mogelijkheid is door enkele (oud-)medewerkers gebruikgemaakt.
- Het aantal interne vertrouwenspersonen is in juni uitgebreid van twee naar vier. Hierbij is bewust gekozen voor twee personen van wie de een werkzaam is bij de Bezoekersdienst en de ander jarenlang daar heeft gewerkt. De betreffende leidinggevende die grensoverschrijdend gedrag vertoonde was diensthoofd van de Bezoekersdienst waar de begeleiders van ProDemos in Den Haag onder vallen.
- De nieuwe vertrouwenspersonen hebben in september de opleiding tot LVV gecertificeerd vertrouwenspersoon gevolgd bij Van Oss en partners.
- In november is medewerkers psychosociale hulp geboden via Skils, een psychologisch bureau voor werkgerelateerde problematiek. Van deze mogelijkheid is door enkele (oud-) medewerkers gebruikgemaakt.
- Op 11 en 12 november zijn twee bijeenkomsten georganiseerd om met medewerkers te bespreken welke maatregelen volgens hen wenselijk en noodzakelijk zijn om hun gevoel van

---

<sup>17</sup> Het medewerkersbestand van ProDemos bestaat grofweg uit drie groepen: medewerkers op kantoor in Den Haag (ongeveer 50), begeleiders in Den Haag (ongeveer 75) en begeleiders Op Locatie (ongeveer 75). Deze begeleiders Op Locatie zijn voor ProDemos in het hele land actief, vaak voor een beperkt aantal uren per maand.

veiligheid in de organisatie te versterken. In totaal waren hierbij zo'n 60 medewerkers aanwezig: medewerkers van kantoor, begeleiders in Den Haag en enkele begeleiders Op Locatie. Daarnaast konden medewerkers hun ideeën hierover ook persoonlijk meegeven. Punten die tijdens de bijeenkomsten naar voren kwamen, gingen over de interne communicatie en cohesie in de organisatie, (aanspreken op) gedrag en over de manier van leidinggeven. Deze onderwerpen zijn op 21 november besproken door de leidinggevenden met de ondernemingsraad. De tijdens de bijeenkomsten opgehaalde input wordt meegenomen in de ontwikkeling van nieuw beleid en in het verbeterplan dat we u uiterlijk in april 2020 zullen voorleggen.

- Binnen de Bezoekersdienst, de afdeling waar de betreffende leidinggevende werkzaam was, wordt via onder andere teamsessies gewerkt aan het versterken van het onderlinge vertrouwen. Daarnaast wordt er met onder andere feedbacksessies gewerkt aan het beter organiseren van inspraak van medewerkers.

### **Naar aanleiding van publicatie van de rapporten**

- Naar aanleiding van het uitkomen van de rapporten op 28 oktober zijn in de dagen erna vier personeelsbijeenkomsten georganiseerd en een bijeenkomst voor oud-medewerkers. Ze zijn bezocht door zo'n 100 medewerkers: medewerkers van kantoor en begeleiders in Den Haag, enkele begeleiders Op Locatie en enkele oud-medewerkers. Medewerkers hebben daar hun emoties kunnen uiten en zijn met elkaar in gesprek gegaan over wat ze van de situatie vonden en welke maatregelen zij nodig achten. Daarbij kwam ook naar voren dat niet iedereen de observaties en de conclusies in het rapport van de onderzoekscommissie deelt en konden geïnterviewden en betrokkenen in sommige gevallen beelden verhelderen en bijstellen.
- Op de dag na publicatie van de rapporten, op 29 oktober, heeft de Raad van Toezicht vergaderd en is met de directie stilgestaan bij de inhoud van de rapporten en bij de op korte termijn te ondernemen acties.
- Begin november hebben de directie, het managementteam en de ondernemingsraad van ProDemos hun reacties op de bevindingen van de rapporten en de aanbevelingen met alle medewerkers gedeeld. Directie en managementteam hebben hierin aangegeven spijt te hebben dat het onvoldoende is gelukt om ProDemos een veilige werkomgeving te laten zijn.

Op 20 november is in een extra vergadering van de Raad van Toezicht met de directie van ProDemos verder gesproken over de conclusies en aanbevelingen van beide rapporten. Tijdens deze vergadering zijn ook de in deze brief benoemde maatregelen besproken.

### **Organisatiestructuur**

Medio november heeft adviesbureau PBLQ een quick scan uitgevoerd naar de organisatiestructuur, op basis van de aanbevelingen uit het visitatierapport en het rapport van de onderzoekscommissie. PBLQ heeft gesproken met 26 personen: medewerkers uit verschillende geledingen van ProDemos, de raad van toezicht en met onze belangrijkste samenwerkingspartners van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de Eerste en Tweede Kamer. Aanvullend is desk research verricht. PBLQ heeft op 20 november zijn eerste bevindingen gepresenteerd aan de raad van toezicht en de directie, waarna hierover een eerste gedachtewisseling heeft plaatsgevonden. De ideeën zullen een plek kunnen krijgen in het verbeterplan dat we u uiterlijk in april zullen voorleggen.

### **Personeelszaken/HR**

Uit het onderzoek van de onderzoekscommissie kwam naar voren dat er lange tijd geen functioneringsgesprekken zijn gevoerd met medewerkers van de Bezoekersdienst<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Het grootste deel van de groep medewerkers van het Bezoekerscentrum betreft de begeleiders van de educatieve programma's in Den Haag. Zij werken doorgaans enkele dagen per week voor ProDemos. Vanuit de aard van de medewerkers (veelal studenten of pas afgestudeerden), kent deze groep een relatief groot verloop.



Functioneringsgesprekken met alle medewerkers van de Bezoekersdienst zijn inmiddels ingepland en deels reeds gevoerd. Voortaan zal hier de cyclus van functioneringsgesprekken worden gevolgd, zoals in de rest van de organisatie reeds gebruikelijk is.

Bij de werving van personeel zetten we in op een meer divers personeelsbestand. Diversiteit in het personeelsbestand kan bijdragen aan een sfeer waarin mensen zich veilig voelen en zichzelf kunnen zijn. Hiertoe werven we onder andere via andere kanalen dan voorheen.

In april is een Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) uitgevoerd door een zogenaamde arbeidshygiënist van Zorg van de Zaak. Op basis hiervan is een plan van aanpak opgesteld. Hierin zijn enkele punten opgenomen die te maken hebben met ongewenst gedrag:

- het uitvoeren van een medewerkersonderzoek.
- afspraken over hoe nazorg dient te worden geregeld in geval van ongewenst gedrag opnemen in beleid.
- periodieke voorlichting en training over ongewenst gedrag.

De uitvoering van het plan van aanpak naar aanleiding van de RI&E wordt jaarlijks door de directie geëvalueerd met de ondernemingsraad en de vertrouwenspersonen.

Er is beleid gemaakt voor het standaard voeren van exitgesprekken. Deze gesprekken zullen gevoerd worden door de afdeling HR. De gebundelde resultaten uit deze gesprekken zullen periodiek in het managementteam besproken worden.

### **Bemensing**

De capaciteit aan leidinggevenden van de betreffende afdeling (Bezoekersdienst) is uitgebreid. De Bezoekersdienst stond onder leiding van één diensthoofd en één teamhoofd. Deze laatste was langere tijd afwezig wegens ziekte. Er zijn nu twee teamhoofden en er is sinds september een nieuw diensthoofd. Het diensthoofd is de leidinggevende van de twee teamhoofden. Ook de dagelijkse ondersteuning van de begeleiders is versterkt door voortaan twee dagcoördinatoren per dag in te zetten in plaats van voorheen één en door het aantal coaches voor de begeleiders uit te breiden van drie naar vier.

In de rapporten wordt geadviseerd om meer inzicht te verkrijgen in de haalbaarheid van de beoogde groei van het aantal bezoekende scholieren in combinatie met de renovatie van het Binnenhof.

Hiertoe is per 1 november een programmamanager aangesteld met als opdracht om inzichtelijk te maken welke besluiten vanwege de renovatie van het Binnenhof en de voorgenomen groei van het aantal leerlingen moeten worden genomen, welke afhankelijkheden daarbij een rol spelen en welke rol externe partijen daarbij spelen. De huidige onzekerheden in dit proces spelen een rol in de momenteel beleefde werkdruk. Het beter managen hiervan zal bijdragen aan het welbevinden van de medewerkers.

In de rapporten is aangedrongen op het versterken van de ondersteunende diensten. De facilitaire dienst is per 1 november uitgebreid met een coördinator die zorgt voor de planning en uitvoering van de facilitaire diensten. De afdeling ICT is eveneens versterkt met een extra medewerker voor eerstelijns dienstverlening, onder andere voor de installaties die worden gebruikt bij de uitvoering van de educatieve programma's in Den Haag.

### **Overige maatregelen**

Het grensoverschrijdend gedrag van de leidinggevende richting medewerkers vond deels plaats in de context van borrels georganiseerd vanuit ProDemos, veelal buiten het gebouw van ProDemos. De richtlijnen met betrekking tot 'lief en leed' zijn aangescherpt. Het gaat dan bijvoorbeeld om het combineren van momenten om afscheid te nemen van collega's of activiteiten om jubilea te vieren. De catering van personeelsbijeenkomsten is uitbesteed aan een externe partij. Er worden duidelijke eindtijden gehanteerd.



Medewerkers worden middels een tweewekelijkse update per mail geïnformeerd over de ontwikkelingen rondom de totstandkoming van het verbeterplan en de maatregelen die genomen worden. Daarnaast zullen medewerkers betrokken worden bij de inhoud van het verbeterplan.

### **Maatregelen die nog uitgevoerd moeten worden**

#### **Beleid**

ProDemos beschikt over verschillende beleidsregelingen als het gaat om integriteit en ongewenst gedrag, zoals een gedrags- en integriteitscode, sociale mediabeleid, klachtenregeling ongewenste omgangsvormen en een interne meldregeling Wet Huis voor klokkenluiders. Het huidige beleid op dit gebied is in augustus onder de loep genomen door adviesbureau Bezemer & Schubad. Hun conclusie is dat het beleid “grosso modo prima in orde is”. Op basis van hun aanbevelingen zullen we de regelingen aanscherpen. Daarbij betrekken we ook de constatering in het rapport van de onderzoekscommissie, die met name kritisch is op de klachtenregeling.

Het beleid omtrent integriteit en ongewenst gedrag moet binnen de organisatie bekender worden en de gedragscode moet een ‘levend’ document worden. De komende tijd bekijken we in overleg met medewerkers, de ondernemingsraad en de vertrouwenspersonen op welke manier dat vorm zal kunnen krijgen. Te denken valt aan regelmatig uitgevoerde awareness sessies, presentaties en/of workshops en informatievoorziening via intranet.

Middels een zogeheten ‘sociale kaart’ maken we inzichtelijk voor vertrouwenspersonen en medewerkers bij welke hulporganisaties zij terecht kunnen voor bijvoorbeeld nazorg, psychologische ondersteuning of hulp bij procedures.

#### **Organisatieontwikkeling**

In het kader van de organisatieontwikkeling wordt er samen met en voor de leidinggevenden een traject ontwikkeld om te komen tot een meer coachende managementstijl en een betere samenwerking in het managementteam, gericht op meer integraal management, beter passend bij de grootte en aard van de organisatie. Hiertoe wordt een gespecialiseerd adviesbureau aangezocht.

#### **Personeelszaken/HR**

Er wordt in januari 2020 een medewerkersonderzoek uitgevoerd door Effectory. Bij het opzetten van dit onderzoek zijn medewerkers betrokken. Voortaan zal er jaarlijks een medewerkersonderzoek worden gehouden.

Er wordt een nieuw inwerkprogramma ontwikkeld voor nieuwe medewerkers. Het onderwerp ongewenst gedrag wordt hierin een vast onderdeel.

Het onderwerp ongewenst gedrag komt ook daarna regelmatig terug in het programma voor permanente educatie voor alle medewerkers. Ook dit programma wordt herzien.

#### **Vertrouwenspersonen**

Er zal ten minste halfjaarlijks overleg plaatsvinden tussen de vertrouwenspersonen en de directie. Daarbij wordt onder andere stil gestaan bij de voortgang van de maatregelen gericht op een veilige werkomgeving voor medewerkers en het jaarverslag van de vertrouwenspersonen.

#### **Bemensing**

De afdeling HR bestaat nu uit twee personen (1,33 fte). Uit beide onderzoeken wordt duidelijk dat meer capaciteit op deze afdeling noodzakelijk is. Daarom wordt de afdeling op korte termijn versterkt met twee extra medewerkers, van wie er één in december begint.

### **Ondernemingsraad**

Eind november zijn er (reeds geplande) OR-verkiezingen gehouden en is een nieuwe ondernemingsraad aangetreden. De nieuwe OR-leden zullen een opleiding volgen om ze goed voor te bereiden op het OR-werk. De directie gaat in overleg met de OR om de samenwerking te verbeteren en ervoor te zorgen dat de OR in een eerder stadium wordt betrokken bij besluitvorming. Hiertoe zal in ieder geval jaarlijks een 'heidag' worden georganiseerd met het managementteam en de OR.

### **Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht onderschrijft de aanbevelingen ten aanzien van de Raad van Toezicht uit zowel het visitatierapport als het rapport van de onderzoekscommissie.

De Raad van Toezicht zal een nieuw lid aanzoeken met ervaring in het bedrijfsleven.

In het eerste kwartaal van 2020 evalueert de Raad van Toezicht binnen de gebruikelijke driejaarlijkse cyclus het eigen functioneren onder leiding van een extern adviseur.

Op 3 en 10 december zijn er drie bijeenkomsten waar medewerkers in gesprek kunnen met leden van de Raad van Toezicht over de rapporten.

De Raad van Toezicht wordt intensief betrokken bij de monitoring van de in deze brief benoemde maatregelen en het op te stellen integrale verbeterplan.

### **Uitvoering voornemen regeerakkoord**

ProDemos geeft graag uitvoering aan het voornemen uit het Regeerakkoord om alle scholieren het parlement te laten bezoeken. Met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de Eerste en Tweede Kamer, de Raad van Toezicht en onze medewerkers gaan we in gesprek over de wijze waarop we de komende tijd verder invulling kunnen geven aan deze ambitie. Hierbij streven we ernaar om tot een haalbaar en wenselijk groeipad te komen, rekening houdend met de aanstaande renovatie van het Binnenhof en realistische financiële en personele kaders.

### **Activiteitenprogramma 2020**

Het oppakken en uitvoeren van de hier beschreven maatregelen, het verbeterplan en de aanbevelingen van de onderzoekscommissie en de visitatiecommissie heeft gevolgen voor het activiteitenprogramma voor 2020. Daarnaast zijn er wijzigingen die voortkomen uit het uitstel van de renovatie van het Binnenhof.

We gaan graag met u en met de Tweede Kamer in gesprek over de benodigde aanpassingen.

Met de in deze brief beschreven maatregelen en het integrale verbeterplan dat we u uiterlijk in april 2020 zullen doen toekomen hopen we dat we het vertrouwen in onze organisatie, dat uit uw brief aan het parlement van 28 oktober jl. sprak, bestendigen. ProDemos heeft door de incidenten en de media-aandacht hiervoor een lastige periode meegemaakt, maar we zijn ervan overtuigd dat we, samen met onze, zoals beide commissies aangeven, bevlogen en betrokken medewerkers, nu en in de toekomst met onze activiteiten een goede bijdrage kunnen blijven leveren aan het vergroten van het vertrouwen in de democratische rechtsstaat.

Met vriendelijke groet,



Reinier ter Kuile  
Waarnemend directeur



Ed Nijpels  
Voorzitter Raad van Toezicht





ProDemos legt uit wat de spelregels zijn van de democratie en rechtsstaat en laat zien wat je zelf kunt doen om invloed uit te oefenen – in de gemeente, het waterschap, de provincie, het land en Europa.

## ProDemos

Huis voor democratie en rechtsstaat

ProDemos  
Hofweg 1H  
2511 AA Den Haag

(070) 757 02 00  
info@prodemos.nl  
prodemos.nl

