

Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Mr. Drs. H.G.J. Bruins Slot
Postbus 20011
2500 EA Den Haag

Den Haag, 19 mei 2022

Geachte mevrouw Bruins Slot,

Hierbij ontvangt u het rapport van management- en adviesbureau Boer & Croon over de eindevaluatie van het verbeterplan en de reorganisatie van ProDemos. In mei 2020 publiceerde ProDemos het integrale verbeterplan "Huis op orde". Aanleiding hiertoe waren de rapporten van de onderzoekscommissie Joustra en de visitatiecommissie over ProDemos. Het verbeterplan bevatte maatregelen ter versterking van de organisatie. Deze betroffen onder meer de veilige werkomgeving en versterking van de integriteit, het HR-beleid en personele versterking van de organisatie.

Uw voorganger is diverse malen over de voortgang geïnformeerd en ik heb, samen met de directie, constructieve gesprekken daarover gevoerd met uw ministerie. Het doet mij deugd om u nu het eindrapport van Boer & Croon te kunnen aanbieden. In dit zeer positieve rapport constateert Boer & Croon dat ProDemos zich als organisatie heeft versterkt in lijn met het verbeterplan.

Boer & Croon concludeert op basis van haar onderzoek dat alle doelen ter versterking van de organisatie zijn behaald en dat de reorganisatie naar tevredenheid is geïmplementeerd. Zoals in iedere organisatie blijven er uitdagingen, maar ProDemos kan deze na de uitvoering van het verbeterplan nu volledig zelf aan.

Met Boer en Croon zijn wij van mening dat de organisatie nu vooral gebaat is bij rust "... om de verbeteringen te laten indalen, toe te passen en te verfijnen zodat ProDemos kan overgaan tot *de orde van de dag*" (pag. 38 van het rapport). Deze is veeleisend genoeg: het bijbrengen van de beginselen van de democratie en de rechtsstaat in een tijd van afnemend vertrouwen in de politiek.

Vanzelfsprekend ben ik bereid om tijdens een gesprek, samen met de directie, een en ander nader toe te lichten.

Met vriendelijke groet,

Ed Nijpels
Voorzitter raad van toezicht
ProDemos – Huis voor democratie en rechtsstaat

Eindevaluatie Verbeterplan ProDemos

Mei 2022

Versie 1.0

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
Inleiding.....	4
1. Strategie.....	6
1.1 Feiten.....	6
1.2 Meningen.....	7
1.3 Conclusies & verbeterpunten.....	8
2. Structuur.....	10
2.1 Feiten.....	10
2.2 Meningen.....	14
2.3 Conclusies & verbeterpunten.....	17
3. Systeem.....	18
3.1 Feiten.....	18
3.2 Meningen.....	19
3.3 Conclusies & verbeterpunten.....	20
4. Staf.....	20
4.1 Feiten.....	20
4.2 Meningen.....	23
4.3 Conclusies.....	25
5. Significante waarden.....	26
5.1 Feiten.....	26
5.2 Meningen.....	27
5.3 Conclusies & verbeterpunten.....	28
6. Sleutelvaardigheden.....	29
6.1 Feiten.....	29
6.2 Meningen.....	29
6.3 Conclusies & verbeterpunten.....	30
7. Stijl van Management.....	31
7.1 Feiten.....	31
7.2 Meningen.....	31
7.3 Conclusies & verbeterpunten.....	31
8. Eindconclusie.....	33
Bijlage: Geraadpleegde bronnen.....	34

Samenvatting

Boer & Croon heeft in een onafhankelijke eindevaluatie de voortgang van de implementatie van het verbeterplan "Huis op Orde" extern en onafhankelijk getoetst. De focus ligt daarbij op de reorganisatie. Met dit verbeterplan heeft de organisatie zich op strategisch, tactisch en operationeel niveau doelen gesteld die ProDemos vooruithelpen.

De doelen ter versterking van de organisatie zijn behaald. Hier zaten ook meerdere grote doelen tussen, zoals de implementatie van de reorganisatie, en er is ook veel werk verzet op een aantal wervingsvraagstukken. De reorganisatie was een belangrijke stap naar de organisatie- en integratiefase van de organisatie. De reorganisatie is tijdig en, zover dit op dit moment kan worden vastgesteld, met tevredenheid geïmplementeerd. En dat tijdens een COVID-19-pandemie. Dat is een bijzondere prestatie. De HR-afdeling heeft een belangrijke positie gekregen binnen de organisatie. De afdeling Publiek (voorheen de bezoekersdienst) is versterkt door het toevoegen van leidinggevendenden, zodat zij beter bereikbaar zijn voor de grote groep begeleiders. De ondersteunende diensten hebben meer capaciteit gekregen en kunnen betere ondersteuning leveren bij de nieuwe manier van werken die nodig is tijdens en na de COVID-19-pandemie. Ook zijn de doelen op het gebied van HR en ICT behaald. Vooral rondom de functioneringscyclus en het diversiteitsbeleid zijn ook forse stappen gezet.

Op het gebied van een veilige werkomgeving en integriteit zijn de werkzaamheden inmiddels afgerond. Er is forse voortgang gemaakt op het integriteitsbeleid, de meldingen ongewenst gedrag en de organisatiecultuur. De klachtenprocedure is vernieuwd. De landelijke overheidsmaatregelen naar aanleiding van de COVID-19-pandemie hebben de manier van werken erg beïnvloed. Het werken op kantoor of op locatie is momenteel weer mogelijk en biedt kansen om de verbeteringen verder in de praktijk te brengen.

De cultuurverandering die is ingezet naar aanleiding van de cultuur op kantoor, op locatie en tijdens borrels is in gang gezet en is onderdeel van alle lagen van de organisatie. Een aantal werknemers heeft voor het eerst een leidinggevende rol in de organisatie. De werving en selectie van de leidinggevendenden is afgerond. Er is ook een uitgebreid opleidingstraject geweest om de leidinggevendenden te ondersteunen in hun nieuwe rol.

De werkdruk is momenteel hoog. Het is daarom belangrijk dat de leidinggevendenden zo snel mogelijk hun nieuwe kennis en vaardigheden kunnen toepassen. Een persoonlijk ontwikkeltraject is inmiddels daartoe afgerond.

Het is de directie gelukt ervoor te zorgen dat er weer rust in de organisatie kwam, hoewel er aandachtspunten blijven bestaan. De organisatie heeft zich vernieuwd zonder het plezier en enthousiasme te verliezen. Inmiddels staan ook strategische (inhoudelijke) afwegingen op de agenda. Medewerkers en leidinggevendenden zijn en blijven gebaat bij heldere prioriteringen en sturing hierop. Het is voor hen prettig te weten waarnaartoe wordt gewerkt. Het zijn professionals die in het algemeen zelf

goed in staat zijn de weg hiernaartoe in te vullen. Met de komst van een nieuwe directeur is er meer ruimte gekomen voor prioritering en sturing. De vacature voor de adjunct-directeur is ook succesvol ingevuld, waarbij diversiteit in oogenschouw is genomen.

Managen van de groei is en blijft een punt van aandacht. ProDemos is klaar voor een toekomst waarin zij zelfstandig zowel de bedrijfskundige als inhoudelijke koers van de organisatie verder kan uitzetten.

Inleiding

Boer & Croon heeft de opdracht om in een onafhankelijke eindevaluatie de voortgang van de implementatie van het verbeterplan "Huis op Orde" extern en onafhankelijk te toetsen, in het bijzonder om te toetsen in hoeverre de versterking en professionalisering van de organisatie zijn gerealiseerd c.q. welke verbeterpunten er nog zijn. Dit in navolging van de monitoringscommissie die in maart 2021 al oordeelde dat het ProDemos was gelukt om bijna alle doelen ter versterking van de organisatie te behalen. De focus ligt thans op de reorganisatie. Dit betreft dus vooral een eindevaluatie op de voortgang van de implementatie van het verbeterplan. In het verbeterplan wordt er gekeken naar zeven aspecten, namelijk (1) de versterking van de organisatie, (2) het HR-beleid, (3) een veilige werkomgeving en versterking van de integriteit, (4) checks & balances, (5) de positionering van ProDemos, (6) de uitvoering voornemens regeerakkoord 2017 "Vertrouwen in de toekomst", en (7) de randvoorwaarden.

In deze evaluatie is gekeken naar alle ontwikkelingen die bij ProDemos hebben plaatsgevonden naar aanleiding van het verbeterplan.

De impact van de COVID-19-pandemie en de gevolgen hiervan voor de organisatie zijn meegenomen in de duiding van de voortgang op bovenstaande focuspunten. Boer & Croon heeft gekeken naar de periode mei 2020 tot en met maart 2022. De ontwikkelingen buiten deze periode zijn niet meegenomen.

De eindevaluatie is opgebouwd uit drie fasen: voorbereiding, interviews en rapportage.

Met de opdrachtgever is de onderzoeksaanpak afgestemd en er is nagegaan welke accenten nog extra aandacht behoeven in de eindevaluatie. In overleg met de raad van toezicht en de directie is het plan van aanpak vastgesteld. Vervolgens is er een documentanalyse uitgevoerd op de door de organisatie beschikbaar gestelde en gevraagde stukken. Op basis van de documentstudie is een interviewleidraad opgesteld.

Medewerkers zijn geïnterviewd over de voortgang van de gestelde doelen zover deze binnen de reikwijdte vielen van het onderzoek. Personen/medewerkers van de volgende afdelingen/organen zijn bevraagd: HR, Projecten, Educatie, Publiek, Communicatie, Bestuursondersteuning, ICT, Financiën, Facilitaire Dienst, ondernemingsraad, raad van toezicht, het managementteam, de adjunct- en de directeur. Aan het begin van het gesprek zijn het doel en de scope van het onderzoek toegelicht. De gespreksinhoud is vertrouwelijk en de gespreksverslagen worden na afronding van de opdracht vernietigd. Ook heeft Boer & Croon, om een indruk te krijgen van de dienstverlening en de praktijksituatie, meegelopen met twee scholierenprogramma's en een rondleiding.

Op basis van de documentatie en de gesprekken is een rapportage opgesteld waarin de voortgang in kaart is gebracht. Dit rapport is voor feitelijk wederhoor met de opdrachtgever gedeeld. Na verwerking van (feitelijke) aanpassingen is dit

eindrapport vastgesteld. De indeling van de eindevaluatie volgt het 7s model van McKinsey, waarbij alle onderwerpen uit het Verbeterplan zijn gestructureerd naar de onderwerpen Strategie, Structuur, Systeem, Staf, Significante Waarden, Sleutelvaardigheden en Stijl van Management. Eerst is de status van de doelen uit het verbeterplan in zijn algemeenheid besproken (feiten), daarna is aan de hand van de input uit de interviews beschreven hoe de veranderingen zijn ervaren (meningen) en daarna volgen per onderwerp de conclusies en aanbevelingen.

1. Strategie

1.1 Feiten

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. Bron van onderzoek was de verhouding tussen 'opdrachtgeverschap' in combinatie met een subsidieverstrekking. De minister en Tweede Kamer geven 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.

Daarnaast wordt opgemerkt dat de missie van ProDemos te breed is. Dat maakt het lastig voor de organisatie om keuzes te maken. Hierdoor ontstaat het risico dat te veel verschillende activiteiten worden ondernomen waardoor ProDemos te veel hooi op de vork neemt.

ProDemos heeft zich bezonnen op bovenstaande punten van feedback en deze ondervangen in het Strategisch Plan en jaarplan (activiteitenprogramma) 2021-2025, dat vervolgens jaarlijks van een update wordt voorzien. 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.

Uitvoering voornemen regeerakkoord 2017 "Vertrouwen in de toekomst"

ProDemos heeft als doelstelling om iedere scholier het parlement te laten bezoeken, zoals ook beschreven in het regeerakkoord "Vertrouwen in de toekomst" van 2017. In 2019 brachten 108.000 leerlingen een bezoek aan het parlement met ProDemos. Wanneer ProDemos alle leerlingen in het voortgezet onderwijs zou willen bedienen, zou men moeten doorgroeien naar rond de 180.000 leerlingen per jaar. 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.

ProDemos streeft ernaar haar activiteiten in gemeenten en provincies voor het basisonderwijs en het mbo uit te breiden. Er is een nadrukkelijke ambitie om ook de

programma's in de regio te versterken en daarnaast ook meer aandacht te besteden aan rechtspraak, en decentrale overheden.

Tijdens de COVID-19-pandemie is een aantal programma's van ProDemos tijdelijk geannuleerd. Dit betekent dat ProDemos (door overmacht) een aanzienlijk lager aantal bezoekende leerlingen heeft ontvangen in 2020 en 2021 dan gewenst en dan opgenomen in het regeerakkoord van 2017 "Vertrouwen in de toekomst". Belangrijk uitgangspunt voor groei vanuit ProDemos is dat dit op een verantwoorde wijze gebeurt.

Naast de staande uitdaging uit het vorige regeerakkoord is er de uitdaging uit het huidige regeerakkoord hoe, gezien de maatschappelijke opgave van ProDemos, deel uit te maken van (de uitvoering van) het masterplan van OCW voor basisvaardigheden, waaronder burgerschap".

Kosten uitvoering verbeterplan & structurele financiële gevolgen structuurverandering

Als gevolg van de implementatie van de verbeterdoelen uit het verbeterplan en de daaropvolgende structuurverandering zijn er zowel eenmalige als structurele kostenverhogingen geweest in de afgelopen jaren. Dit onderzoek heeft zich niet gericht op een evaluatie van deze gemaakte kosten.

Randvoorwaarden stabilisatie op 130.000 leerlingen

Een in het verbeterplan geformuleerde ambitie is om minimaal 130.000 leerlingen in rondleidingen te faciliteren. Om verantwoord door te kunnen groeien, zal daartoe aan een aantal randvoorwaarden moeten worden voldaan die zowel betrekking hebben op de interne organisatie van ProDemos, als de externe omgeving van de opdrachtgever en subsidieverstrekker. Vanwege de COVID-19-pandemie is verdere groei de afgelopen jaren uitgebleven en is een evaluatie van hoe invulling is gegeven aan de randvoorwaarden voor verdere groei op dit moment niet mogelijk.

1.2 Meninge

De positionering van ProDemos

Er is nu meer aandacht voor externe partnerships. De gesprekken met de Tweede Kamer, het ministerie van Binnenlandse Zaken en de Eerste Kamer zijn thans planmatiger, professioneler en zakelijker.

De huidige directie zorgt voor meer visie, perspectief en strategische focus. De strategie is nog niet bij alle medewerkers bekend, maar daar wordt in communicatie wel aandacht aan besteed. Men ervaart nu meer structuur in en een beter werkend proces van strategievorming.

Daarentegen wordt spanning geconstateerd tussen enerzijds het ambitieniveau en het aanhaken op externe ontwikkelingen en anderzijds de capaciteit die thans in de organisatie beschikbaar is. Er is veel tegelijkertijd veranderd in de organisatie, hetgeen door medewerkers als heftig wordt ervaren.

Verder uiten medewerkers de wens dat het verhoogde toezicht door de subsidieverstrekkingen eindigt, om goed en zelfstandig verder te kunnen.

Uitvoering voornemen regeerakkoord 2017 "Vertrouwen in de toekomst"

Door alle doorgevoerde versterkingen in de organisatie ziet het merendeel van de medewerkers ProDemos geëquipeerd voor verdere groei (gebaseerd op de huidige strategie en structuur). Hoewel wordt aangegeven dat de verwachting is dat dat binnen de huidige structuur kan, is een belangrijke voorwaarde verhoogd budget en capaciteit. Tegelijkertijd is er breed behoefte aan rust, stabiliteit en de tijd om alle nieuwe ontwikkelingen te laten landen. Medewerkers geven aan even op adem te willen komen.

Terzijde wordt opgemerkt dat een belangrijke bottleneck voor de groei is gelegen in het feit dat de Tweede Kamer in de tijdelijke huisvesting van het gebouw van het ministerie van Buitenlandse Zaken veel minder ruimte ter beschikking heeft zodat ze minder bezoeken kunnen inplannen. De spanning tussen enerzijds de opdracht van de Tweede Kamer om te groeien en anderzijds het capaciteitsgebrek wordt als een aandachtspunt ervaren.

Kosten uitvoering verbeterplan & structurele financiële gevolgen structuurverandering

Dit onderwerp is niet direct besproken tijdens de interviews. Wel is meerdere malen aangegeven dat voor verdere groei een verhoogd budget nodig is en dit nu als bottleneck wordt ervaren.

Randvoorwaarden stabilisatie op 130.000 leerlingen

Qua financiën is het proces en de opbouw van de begroting voornamelijk gebaseerd op de subsidieaanvragen. Dat biedt volgens de medewerkers te beperkte mogelijkheden om de organisatie integraal te kunnen sturen en programma's passend te kunnen verbeteren en vernieuwen. Ook is meerdere malen aangegeven dat voor verdere groei een verhoogd budget en capaciteit nodig is.

1.3 Conclusies & verbeterpunten

De positionering van ProDemos

De missie van ProDemos is goed beschreven: het is belangrijk dat ProDemos de kans krijgt om haar missie uit te voeren en dat dat wordt gefaciliteerd in budget en formatieplaatsen.

De zelfstandige positie van ProDemos is passend. Uitvoering daarvan moet ook plaatsvinden en bewaakt worden: de relatie op afstand is wezenlijk voor goede bedrijfsvoering en het passend managen van de groei. De subsidieafhankelijkheid mag niet leiden tot overspannen activiteiten, verkramping of onbeheerste groei.

Het strategisch plan biedt de basis voor de jaarplannen. Het is belangrijk dat het totstandkomingsproces breed wordt georganiseerd en gedragen in de organisatie en dat vervolgens alle medewerkers en stakeholders bekend zijn/worden met de strategie. De wisselwerking tussen leidinggevenden en werkorganisatie bij veranderingen blijft belangrijk.

ProDemos heeft de afgelopen jaren in een "rollercoaster" gezeten en is hard toe aan rust en bestending. Men wil graag met de ingezette verbeteringen aan de slag en de kans krijgen om dat al werkend verder te verfijnen, zonder het vergrootglas van externe bureaus. De aanleiding voor de gebeurtenissen is voorbij en verwerkt en ProDemos wil graag verder als een gezonde organisatie en is daar ook inmiddels aan toe. Verscherpt toezicht is niet meer nodig en men kan over "naar de orde van de dag".

Het ontwikkelen van nieuwe programma's kan in aanleg beter eerst door derden, in nauw overleg met de organisatie, plaatsvinden en, gezien de werkdruk, niet "on top of" de bestaande activiteiten plaatsvinden.

Uitvoering voornemen regeerakkoord 2017 "Vertrouwen in de toekomst"

De groei in aantallen bezoekers en activiteiten is een wens die past bij de missie van ProDemos. Het moet gedoseerd in tijd en prioriteit, passend plaatsvinden en worden gefaciliteerd in budget, formatieplaatsen en huisvesting.

Het regeerakkoord 2017 "Vertrouwen in de toekomst" legt de lat hoog. Er dient een balans gevonden te worden tussen de ambities en de faciliteiten die ProDemos nodig heeft om die ambities te realiseren. In dat licht is de brede opvatting dat investeringen in ProDemos zorgen voor hoog maatschappelijk rendement.

Kosten uitvoering verbeterplan & structurele financiële gevolgen structuurverandering

Hoewel deze onderwerpen niet direct onderwerp van deze evaluatie zijn geweest, kan wel worden opgemerkt dat financiering/subsidiering op dit moment plaatsvindt van jaar tot jaar en budgettering niet in de pas loopt met de opgave en ambities. Een meerjarenbegroting met investeringsmogelijkheden is voorwaarde voor een beheerste groei. Verbetering van services kan grotendeels gefinancierd worden uit

lopende jaarbudgetten. Voor de ontwikkeling van nieuwe programma's dienen aparte innovatiebudgetten gealloceerd te worden.

Randvoorwaarden stabilisatie op 130.000 leerlingen

Hoewel dit onderwerp niet direct onderwerp van deze evaluatie is geweest, kan hierover hetzelfde worden opgemerkt als over het voorgaande punt. Structurele, meerjarige financiering, passende huisvesting en formatie moeten in de pas lopen met opgave en ambities.

2. Structuur

2.1 Feiten

Organisatiestructuur

Uit het onderzoeksrapport en het visitatierapport werd duidelijk dat ProDemos een *professionaliserings*slag nodig had. ProDemos zou daarmee de fase van pioniersorganisatie verlaten en toegroeien 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 en wanneer).

Naast het verbeterplan is er een plan gemaakt voor een structuurverandering van de organisatie. 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 is medio 2020 gestart met de implementatie van de structuurverandering.

De nieuwe organisatie-inrichting heeft focus op de rol van de directie, de raad van toezicht en overige checks & balances in de organisatie. Mede gegeven de opmerkingen die in de onderzoeksrapporten zijn gemaakt, is expliciet ingegaan op de principes rond de overleg- en besluitvormingsstructuren. Een verbeterde structuur als maatregel is ingezet en gerealiseerd.

De organisatiestructuur is gericht op behoud van verworvenheden, zoals de betrokkenheid van medewerkers bij de missie van ProDemos, de bevlogenheid van medewerkers die met passie hun vak uitoefenen, kwaliteit van handelen en innovatiekracht. Er is bij de structuur gekozen voor wendbaarheid en maximale inzetbaarheid. De professionals worden ondersteund via coachend leiderschap.

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn zo laag mogelijk in de organisatie gelegd. Teamhoofden zijn ‘meewerkend voorman/-vrouw’ geworden.

De nieuwe structuur biedt een goede basis voor borging van kwaliteit dat een belangrijk aandachtspunt is voor alle programma’s en diensten. Er is sprake van een doorzichtige organisatie met een geringe coördinatiebehoefte. De organisatiestructuur biedt een goede basis voor 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 Publiek de afdeling Educatie en de afdeling Projecten.

Zij vormen samen het kloppend hart van ProDemos en worden ondersteund door de stafafdelingen. Onder de algemeen directeur zijn drie stafafdelingen geplaatst, te weten HR, Marketing & Communicatie en Bestuursondersteuning. Tevens is de directeur verantwoordelijk voor de afdelingen Projecten en Educatie. De adjunct-directeur is thans verantwoordelijk voor de stafafdelingen ICT, facilitaire dienst en Financiën en de afdeling Publiek.

Getoetst aan strategie, positionering en doelstellingen van ProDemos past de nieuwe organisatiestructuur en vormt die een goede basis voor de verdere bedrijfsvoering en groei.

Qua organisatiestructuur was er behoefte aan management-/stuurinformatie, duidelijke afspraken over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, heldere overlegstructuren en aan een op de organisatie afgestemd personeelsbeleid. In het inrichtingsplan zijn de uitgangspunten toegelicht. In het nieuwe inrichtingsplan zijn de verworvenheden, zoals de bevlogenheid van medewerkers, behouden en is tegelijkertijd de organisatie op een aantal zaken verbeterd, zoals de effectieve overleg- en besluitvormingsstructuren. In het plan is de inrichting van de nieuwe organisatieopbouw concreet uitgezet. De nieuwe organisatiestructuur is inmiddels geïmplementeerd.

In de nieuwe organisatiestructuur zijn er meer leidinggevende rollen belegd. Deze (nieuwe) leidinggevend benaderen hun rol vanuit een coachend en ondersteunend leiderschap, naast inhoudelijke deskundigheid. De werving en het opleiden zijn inmiddels afgerond. De werving van de directeur is afgerond en hij is gestart in Q1 in 2021. De adjunct-directeur is geworven door de nieuwe directeur en gestart in Q2 in 2021. Het leiderschapstraject is gestart met ontwikkelassessments. Met de trainingen is gewacht tot deelname van de nieuwe directeur mogelijk was. In de tussentijd zijn de leidinggevend persoonlijk begeleid door een van de directieleden. Specifiek voor de teamhoofden bij de afdeling Publiek is teamcoaching ingezet. Het opleidingstraject voor de leidinggevend is inmiddels afgerond. Het opleidingstraject was belangrijk, omdat de meeste leidinggevend hier geen ervaring mee hebben. De meeste nieuwe leidinggevend werkten daarvoor al in een andere hoedanigheid bij ProDemos.

In de nieuwe organisatiestructuur is de afdeling HR meer strategisch gepositioneerd en valt direct onder de algemeen directeur. Hiermee is invulling gegeven aan de

aanbeveling van de commissies om HR meer zeggenschap en gewicht te geven in de organisatie. Het teamhoofd HR is inmiddels ook standaard aanwezig bij de vergaderingen tussen directie en ondernemingsraad. Het teamhoofd HR schuift tweewekelijks aan bij de wekelijkse vergaderingen van het directieteam, waarbij HR-gerelateerde onderwerpen op de agenda staan. Daarnaast maakt zij onderdeel uit van het managementteam en is zij derhalve aanwezig bij de vergaderingen van het managementteam.

In het verbeterplan zijn vier doelen opgenomen om de organisatiestructuur te verbeteren. De eerste drie doelen waren al behaald: voorgenomen besluit over de nieuwe organisatiestructuur, advies ondernemingsraad op voorgenomen besluit over de organisatiestructuur en implementeren nieuwe organisatiestructuur. Het laatste doel 'evaluatie nieuwe organisatiestructuur' wordt met dit rapport behaald.

Raad van toezicht

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. Iedere raad van toezicht opereert op een as van nabijheid en distantie richting de organisatie die zich onder zijn toezicht bevindt.

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 werkerterreinen, zoals het openbaar bestuur en volksvertegenwoordiging op alle niveaus, de wereld van het recht en de rechtspraak, de wetenschap en de media. In april 2020 is de raad van toezicht uitgebreid met een lid met ervaring in het bedrijfsleven. Hiermee is opvolging gegeven aan de aanbeveling van de visitatiecommissie.

De raad van toezicht zag het doorvoeren van verbeteringen in de organisatiestructuur als een belangrijke en tastbare doelstelling en heeft daar vanuit haar rol volledig aan meegewerkt c.q. dat gefaciliteerd. Voor verschillende onderdelen van het verbeterplan zijn door de raad van toezicht evaluatiemomenten voorzien en deze hebben ook plaatsgevonden, bijvoorbeeld voor de structuurverandering, het beoordelingsbeleid, het diversiteitsbeleid en het inwerkprogramma/programma voor permanente educatie van medewerkers. Ook zijn de medewerkers via het medewerkersonderzoek bevraagd over de stand van zaken in de organisatie en de voortgang van het verbeterplan en is de raad van toezicht daarover geïnformeerd. De raad van toezicht heeft op een aantal momenten, waaronder april en november 2021 de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties geïnformeerd over de status van voortgang van het verbeterplan van ProDemos.

De raad van toezicht hecht aan goed eigen functioneren. Onlangs heeft een zelfevaluatie van de raad, die zoals te doen gebruikelijk eens per drie jaar plaatsvindt, plaatsgevonden, onder leiding van een extern adviseur. Daarbij is gekeken naar het functioneren van de raad van toezicht en is stilgestaan bij de manier waarop goed zicht kan worden verkregen op het functioneren van de organisatie en de waardering

voor de directie en de rest van het management. Bestaande instrumenten zoals het remuneratietraject en het medewerkersonderzoek zijn hierbij meegenomen.

Alle doelen uit het Verbeterplan ten aanzien van de raad van toezicht zijn behaald.

Raad van adviseurs

ProDemos heeft een raad van adviseurs, bestaande uit een aantal deskundigen op het gebied van politiek, democratie, rechtsstaat, media, educatie en publieksbereik. De raad van adviseurs geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de directeur over de koers en de strategie van ProDemos. De raad bestaat momenteel uit zes leden.

In 2020 heeft ProDemos gekozen om te komen tot een nieuwe opzet, waarbij de voormalige raad van advies voortaan fungeert als een raad van adviseurs. Ook is het gewenste profiel van nieuwe leden voor de raad tegen het licht gehouden, mede rekening houdend met de recente ontwikkelingen in de organisatie en het werkveld van ProDemos.

Daarmee zijn de twee doelen uit het Verbeterplan ten aanzien van de raad van adviseurs behaald.

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad van ProDemos bestaat uit zeven leden. De ondernemingsraad komt ongeveer zesmaal per jaar bijeen en voert ongeveer even vaak overleg met de directie van ProDemos.

Directie en ondernemingsraad zijn voortdurend in gesprek over het optimaliseren/verbeteren van de samenwerking. Om de wederzijdse verwachtingen te managen, vindt er onder meer een jaarlijkse gezamenlijke heidag van de directie en de ondernemingsraad plaats. Daarnaast hebben ondernemingsraad en de raad van toezicht gesprekken gevoerd, 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.

De ondernemingsraad heeft ook de eigen werkwijze en organisatie onder de loep genomen. Daartoe is een commissie in het leven geroepen om het reglement ondernemingsraad ProDemos te actualiseren. Met dit nieuwe reglement is in maart 2021 ingestemd. Art 2.2. van het nieuwe reglement schrijft onder andere voor dat er sprake is van een gelede samenstelling. Dat betekent dat van de zeven leden op zijn minst twee leden afkomstig zijn uit de afdeling Publiek en ten minste twee leden afkomstig uit de afdeling Projecten, Educatie en/of de stafafdelingen.

Met bovenstaande acties zijn de twee verbeterdoelen uit het Verbeterplan behaald.

2.2 Meningen

Organisatiestructuur

Het gaat bij alle afdelingen aanzienlijk beter dan vóór de reorganisatie.

De afdelingen Publiek en de afdeling Projecten blijven aandacht nodig hebben. Voor een aantal medewerkers voelt het ontwerp voor de afdeling Publiek als kunstmatig aan: men vraagt zich af of de gevolgen goed zijn doordacht. Voor het werk is maatwerk vereist, maar door de reorganisatie komt dat wel eens in de knel. Als voorbeelden worden genoemd dat het niet logisch is om vanuit Groningen werkzaamheden in Den Haag te moeten doen en dat het niet logisch is dat de arbeidsvoorwaarden gelijk zijn getrokken.

Medewerkers waarschuwen voor verlies van kennis en ervaring indien bij Projecten alleen generieke projectleiders werken en men bij Educatie alleen focust op de kennis. Er moet worden gewaakt dat maatwerk mogelijk blijft.

De afdelingen Projecten en Educatie worden thans de facto geleid door één persoon. Dat ziet men enerzijds als een voordeel, want daardoor wordt de verbinding tussen de afdelingen gelegd. Ook heeft het toegevoegde waarde in de uitwerking van projecten die er zijn. Men stelt dat er vroeger meer een 'eilandjes-cultuur' bestond en dat nu verminderd is. Men spreekt de wens uit dat dit verder gestroomlijnd wordt. De span of control van de leidinggevende is een punt van aandacht. De huidige leidinggevende laat mede daardoor veel over aan medewerkers, en dat wordt soms als lastig ervaren.

De samenwerking tussen de afdelingen Educatie en Projecten is verbeterd, maar moet nog verder verfijnd worden. De vergaderstructuur is nog niet helemaal helder ingericht: goed om verder te ontwikkelen en af te stemmen.

Er is gekozen voor programma-sturing. Dit is op zichzelf een goede keuze en de goede gesprekken tussen de afdelingen zullen daartoe verder in gang moeten worden gezet en geïntensiveerd om te voorkomen dat er gaten vallen. Het overleg tussen teams wordt door de medewerkers als veel beter beschouwd. Wel is men op punten nog aan het aftasten. En op dat punt is implementatie van de reorganisatie nog niet helemaal klaar.

Ook wordt kritiek gegeven op het traject van de reorganisatie: men ervaaarde door de vorige leidinggevendenden te weinig sturing en regie op het traject. Mede door vertrek en ziekte van de leidinggevende is de afdeling Projecten tijdelijk geleid door een interim leidinggevende. De medewerkers van de afdeling hebben hierin een gemis ervaren in de periode van de reorganisatie. Voordat de huidige directeur aantrad waren er twee interimdirecteuren (de 1e van oktober 2019 tot en met januari 2020 en de 2e van januari 2020 tot en met februari 2021). Menervaart dat dit nu na de reorganisatie, met de benoeming van de nieuwe leidinggevende, aanzienlijk is verbeterd.

De functiehuisherziening vindt thans plaats onder begeleiding van een extern organisatieadviesbureau: rollen, taken en verantwoordelijkheden van alle functies worden daarin duidelijk beschreven, ook bij Projecten, Educatie en Publiek. Het is n.a.v. de reorganisatie belangrijk om de rollen en verantwoordelijkheden expliciet te communiceren. Het wordt als positief beschouwd dat in de afdeling Publiek de inhoudelijke portefeuilles zijn verdeeld en dat er nu vijf teamhoofden zijn. In een aantal situaties is het belangrijk om nader helderheid te verschaffen en in te vullen: Wie is aanspreekpunt? Hoe luidt het proces? Wie gaat waarover? Wie mag waarover besluiten? Wie heeft mandaat?

Wat door de medewerkers als een gemis wordt ervaren, is dat er nu geen afzonderlijk innovatiebudget beschikbaar is om nieuwe diensten en producten te ontwikkelen. Men haalt die ruimte nu uit het creatief uren boeken op bestaande projecten. Om structureel budgetten te putten uit derde- geldstromen acht men het noodzakelijk om op voorhand producten en diensten te innoveren. Er wordt door enkelen voorgesteld om een afzonderlijke Research & Development afdeling in het leven te roepen en ontwikkelbudgetten expliciet te alloceren.

De reorganisatie is goed en prettig ervaren vanuit de afdeling ICT. Er is nu sprake van een nieuwe structuur en een managementlaag met duidelijke aanspreekpunten. Uit de interviews blijkt dat de nieuwe directie op andere, gestructureerde manier, naar bedrijfsvoering kijkt en dat wordt gewaardeerd. Vooral de opschaling van HR wordt breed opgemerkt en zeer positief gewaardeerd.

De afdeling Communicatie wordt tegenwoordig veel beter en veel eerder in projecten en processen betrokken. Dat is op zich een goede ontwikkeling. Maar het is wel extra werk dat er bijkomt waarvoor nog nauwelijks capaciteit extra beschikbaar is.

Men ervaart na de reorganisatie een behoorlijke verbetering in de facilitaire ondersteuning.

Medewerkers geven aan dat ze het idee hebben dat alles klopt en goed loopt bij de begeleiders, maar zij maken zich zorgen over de stafafdelingen ("de vijfde verdieping"). Bij de kantoormedewerkers zien zij hoge werkdruk. Zij geven aan dat voor hen daar de rollen, verantwoordelijkheden en mandaten nog niet altijd duidelijk zijn en zij vragen zich af of de formatie voldoende is.

Men geeft aan dat er "een nieuwe wind waait" vanuit de directie en vindt het fijn dat er nu twee vaste gezichten zijn: vaste richting en visie. Stabiliteit brengend. Er wordt opgemerkt dat de directieleden elkaar qua rol, functie en persoonlijkheid goed aanvullen.

Er is als gevolg van de reorganisatie en alle daarbij komende veranderingen nog niet de rust ontstaan in de organisatie, die uiteindelijk wel gewenst is. Maar hoewel de reorganisatie nog niet helemaal klaar is - de uitwerking en verfijning moet nog verder vorm krijgen - heeft men er wel vertrouwen in dat het goed komt. De organisatieaanpassing wordt breed ervaren als een échte verbetering.

De organisatiestructuur staat, de systemen werken, de processen zijn op hoofdlijnen beschreven, de overlegstructuur wordt uitgevoerd en het geheel werkt naar behoren. Men acht zich geëquipeerd voor nog grotere groei, mits gefaciliteerd met meer medewerkers en budget.

Raad van toezicht

Men heeft positieve ervaringen met de auditcommissie van de raad van toezicht (over de huidige samenstelling spreekt men lovend, zowel vanuit de afdelingen Financiën als ICT). Ook zit de raad van toezicht goed in haar rol: toetsend en kritisch. Men geeft aan dat de voorzitter van de raad zich goed inzet voor ProDemos. Dat wordt als heel positief ervaren: "Hij heeft echt hart voor deze organisatie." Iedereen heeft een eigen beeld van de raad van toezicht, maar over het algemeen wordt ze als ondersteunend en betrokken ervaren op het juiste niveau (goede mix van meedenken en toezicht houden). De raad van toezicht is divers en heeft, daar waar nodig, goede lijntjes met de werkvloer.

Er zijn medewerkers die weinig beeld hebben van hoe de organisatie is georganiseerd in het bijzonder de positie van de raden van toezicht en advies. In dat licht ervaart men het als positief dat de directie ook gaat toelichten aan medewerkers wat de positie is van de raad van adviseurs en raad van toezicht.

Raad van adviseurs

De raad van adviseurs is niet specifiek besproken in de interviews. Wel is opgemerkt dat sommige medewerkers weinig beeld hebben van hoe de organisatie is georganiseerd in het bijzonder de positie van de raden van toezicht en advies (vergelijkbaar aan opmerking onder kopje raad van toezicht).

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad bestaat keer op keer uit nieuwe, (veelal) jonge medewerkers. Meestal met een flinke vertegenwoordiging uit de afdeling Publiek. Zij zijn mondig maar hebben (nog) niet veel ervaring met rollen en taken van een ondernemingsraad en moeten dat leren. Een valkuil is dat zij denken vanuit individuele belangen en minder vanuit het collectief. Dit verschijnsel is inmiddels aangepakt: per jaar blijft een aantal voorheen gekozen leden in de ondernemingsraad zitten en er worden ook nieuwe medewerkers volgens het gelede systeem toegevoegd. De directie heeft geregeld gesprekken met de ondernemingsraad: formeel overleg directie en ondernemingsraad. Daarnaast heeft de directeur met de ondernemingsraad informeel overleg. Het is belangrijk dat de ondernemingsraad ook haar rol duidelijk maakt aan medewerkers. Men ervaart wel dat de ondernemingsraad echt onderdeel van de organisatie is.

2.3 Conclusies & verbeterpunten

Organisatiestructuur

ProDemos heeft een sterke professionaliseringslag gemaakt, waarvan het belangrijk is dat die wordt voortgezet en geborgd. Daartoe moet ProDemos de rust krijgen om de implementatie af te ronden, deelkeuzes te maken, de puntjes op de i te zetten en te gaan oefenen en trainen met de nieuwe organisatie.

De samenwerking tussen afdelingen is verbeterd. De nieuwe structuur en bemensing hebben daar een sterke bijdrage aan geleverd. Belangrijk is dat de werkprocessen verder verdicht en verduidelijkt worden en de overdracht momenten helder gedefinieerd, zodat ook met afstemming en overleg een verdere effectiviteit- en efficiencyslag kan worden gerealiseerd.

De nieuwe structuur van ProDemos is, ondanks ziekte en onderbezetting in de periode tot 2019, ingevoerd en passend. Voor optimale samenwerking tussen afdelingen is het belangrijk om de balans te vinden tussen schaalgrootte, overlevingsvormen en werkprocessen en dat verder in de praktijk uit te werken.

De reorganisatie is nagenoeg gereed en er kan overgegaan worden tot “de-orde-van-de-dag”: van project naar lopende en werkende organisatie.

De stafafdelingen zijn sterk geprofessionaliseerd en hebben een grote bijdrage geleverd aan de professionalisering van ProDemos. Het is belangrijk dat de kwalitatieve en kwantitatieve bemensing in de pas loopt met de ambities en dat de werkdruk goed wordt gemanaged.

De leiding van ProDemos heeft een sterke verbetering doorgemaakt op tal van elementen. Bemensing, taakverdeling, span-of-control, vaardigheden en attitude hebben een aanzienlijke groei doorgemaakt. Aandachtspunt blijft dat de leidinggevenden ook in de praktijk hun schakelfunctie tussen medewerkers en directie goed kunnen blijven invullen en genoeg tijd en aandacht kunnen besteden aan de medewerkers.

Raad van toezicht

De raad van toezicht heeft zich uitstekend van haar taak gekweten en heeft haar verantwoordelijkheid in deze moeilijke tijd goed genomen. Zodra ProDemos weer in “rustiger vaarwater” komt kan zij zich weer meer richten op de kerntaken. Het blijft belangrijk dat de raad van toezicht richting externe stakeholders blijft managen dat ProDemos op verantwoorde wijze kan groeien en daarin gefaciliteerd wordt.

Raad van adviseurs

De raad van adviseurs krijgt een nieuwe rol, waarin vanuit individuele expertise en positie meer waarde kan worden toegevoegd voor ProDemos. Dat is een verbetering, die ook maatstaf moet zijn bij werving en selectie van nieuwe leden.

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad zit op dit moment goed in haar rol en is in de afgelopen periode sterk betrokken geweest bij de veranderingen en verbeteringen. Het blijft belangrijk om “linking-pins” te organiseren tussen ervaren en nieuwe leden, om kennis en ervaring over te dragen en in te zetten. Ook blijft het belangrijk dat de ondernemingsraad-leden (extern) gecoacht worden in hun rol en dat ze in tijd gefaciliteerd worden om hun werk te doen.

3. Systeem

3.1 Feiten

Functioneringscyclus

Door onderbezetting en ziekte waren achterstanden ontstaan op het gebied van HR-beleid. ProDemos is heel hard bezig geweest om deze achterstanden weg te werken. Er is gewerkt aan duidelijk beleid, transparante werkwijzen en heldere HR-procedures. Daartoe is een breed gedragen HRM-strategie en visie ontwikkeld, gericht op het sturen en het realiseren van de ProDemos-doelstellingen en te investeren in de uitvoering van personeelsbeleid. Het gaat daarbij om ondermeer de introductie van nieuwe medewerkers, een cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken (waarbij ook gestuurd wordt op kerncompetenties), opleiding en loopbaanbegeleiding en exitgesprekken.

De administratie van de functioneringscyclus liep voorheen voornamelijk handmatig en de cyclus werd niet altijd consequent en consistent uitgevoerd in de organisatie. Half 2020 zijn er afspraken gemaakt over wie wat moet doen bij de functioneringscyclus. Alle leidinggevenden zijn op de hoogte gebracht hoe ze de gesprekken-cyclus moeten aanpakken. Ook is er een HR-managementinformatiesysteem, HR2Day, geïmplementeerd, samen met een planningsysteem genaamd Beeple. De jaarlijkse personeelsplanningsgesprekken, die zijn gestart in november 2021, dragen ook bij aan een professionele functioneringscyclus.

Alle leidinggevenden werken inmiddels met het aangepaste HR-beleid. Dit betekent dat alle activiteiten om het beleid te herzien inmiddels hebben kunnen plaatsvinden.

ProDemos heeft inmiddels beleid op het gebied van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Daarin zijn meegenomen de aandachtspunten die uit het medewerkersonderzoek en de rapporten van de commissies naar voren zijn gekomen.

Functioneringsgesprekken hebben ook een nadrukkelijke rol gekregen in melding van ongewenst gedrag. Signalen kunnen naar voren komen tijdens gesprekken met medewerkers. Hiertoe spreken medewerkers regelmatig met hun leidinggevenden. Het (dagelijkse) contact dat medewerkers op de werkvloer hebben met hun leidinggevende is zodanig dat er ruimte is voor dit soort signalen. De functioneringsgesprekkencyclus is daarnaast een geëigende weg hiertoe. Leidinggevenden hebben een training gehad in het doorvragen op ongewenst gedrag tijdens onder meer functioneringsgesprekken.

Inmiddels is in deze evaluatie gebleken dat er functioneringsgesprekken zijn gevoerd met alle medewerkers. Ook met de medewerkers die niet in Den Haag, maar elders in het land werken en die doorgaans slechts enkele dagen per maand voor ProDemos werken.

Alle zes in het verbeterplan geformuleerde doelen zijn gehaald.

Beleid exitgesprekken

Er is beleid gemaakt over de wijze waarop exitgesprekken plaatsvinden. In principe wordt er met iedere vertrekkende medewerker een exitgesprek gevoerd door HR, met een standaard vragenlijst als basis, zodat vergelijkbare informatie vanuit verschillende delen van de organisatie wordt opgehaald. Daar waar een medewerker ervoor kiest (facultatief) om geen exitgesprek te voeren, 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, aanvullende verbetervoorstellen voor de organisatie gedaan door HR.

Beide doelen ten aanzien van de exitgesprekken zijn gehaald.

3.2 Meningen

Functioneringscyclus

Er is veel positieve feedback op HR-gebied naar aanleiding van de implementatie van het Verbeterplan. Het HRM systeem van beoordelen en functioneringsgesprekken, inclusief de documentatie daarvan, verloopt prima sinds de reorganisatie.

Bij de afdeling HR is veel gedaan en hard gewerkt. Er is veel beleid opgesteld, processen zijn verbeterd en een en ander moet nog een plek vinden en ingeregeld worden en beklijven. Het extra werk wordt veelal gedaan naast het bestaande werk

en dat leidt tot behoorlijke werkdruk. Men wil graag de rust krijgen om de implementatie af te ronden en uitvoering verder te verfijnen.

De HR-cyclus wordt gevolgd, maar het teamhoofd wordt waar het de grote groep medewerkers/begeleiders betreft niet vaak gesproken. De bereidheid is er wel, maar dit moet (proactief) en wederzijds worden georganiseerd.

Beleid exitgesprekken

Exitgesprekken worden zichtbaar gevoerd en de uitkomsten worden opgepakt.

3.3 Conclusies & verbeterpunten

Functioneringscyclus

Er heeft een stevige impuls plaats gevonden bij HR: het HR-beleid is op orde, de HRM-cycli zijn ingericht en functioneren naar behoren, de afdeling HR is sterker gepositioneerd en uitgebreid. De volgende stap is dat de processen die zijn ontworpen en ingezet, ook worden vervolmaakt en geborgd.

Beleid exitgesprekken

De exitgesprekken zijn neergelegd in beleid en worden ook uitgevoerd. ProDemos moet nu de kans krijgen om die PDCA-cyclus ook daadwerkelijk uit te blijven voeren en de verbeterinformatie om te zetten in organisatiemaatregelen.

4. Staf

4.1 Feiten

Personele Versterkingen

Uit verschillende rapporten kwam naar voren dat er personele versterkingen nodig waren bij vooral de afdeling HR en de ondersteunende diensten (ICT en facilitaire dienst). Daarnaast waren er, voor een groeiend aantal werknemers, te weinig leidinggevend in de voormalige Bezoekersdienst, nu afdeling Publiek. Al direct in 2020 zijn er diverse personele versterkingen doorgevoerd bij de afdeling HR, de ondersteunende diensten ICT en facilitaire dienst en de Bezoekersdienst. Alle vijf doelen die in het Verbeterplan waren benoemd ten aanzien van de personele versterkingen zijn behaald.

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

De onderzoekscommissie stelde vast dat aan het toentertijd bestaande in-, door-, en uitstroombeleid niet altijd consequent uitvoering werd gegeven. Ook in het medewerkersonderzoek van 2019 werden hierover enkele opmerkingen gemaakt. Vooral begeleiders gaven aan meer duidelijkheid te willen over de mogelijkheden om door te groeien binnen ProDemos.

Naar aanleiding van een evaluatie van het in-, door- en uitstroombeleid is een nieuw beleidsvoorstel opgesteld. Dit beleidsvoorstel is in maart 2021 goedgekeurd door de ondernemingsraad. De invoering van dit beleid is per 2021 van start gegaan en heeft voor ogen om iedere medewerker gelijke kansen te bieden bij vacatures en (de schijn van) het voortrekken van medewerkers te voorkomen. Ook is in het beleid het uitgangspunt opgenomen “elke medewerker op de juiste plek” en het doel om als werkgever transparantie te bieden over benoemingen.

ProDemos had de ambitie om in 2021 vooral de begeleiderspool te laten groeien, maar door de COVID-19-pandemie en daardoor het hoge verloop en de grote uitdagingen bij werving, selectie en training van nieuwe collega's, is dat niet gelukt. Het totale personeelsbestand is ten opzichte van 2020 nagenoeg gelijk gebleven, wat ProDemos, gezien de omstandigheden toch tot tevredenheid stemt.

Alle verbeterdoelen uit het Verbeterplan zijn behaald.

Ziekteverzuim

ProDemos heeft in het Verbeterplan – hoewel het ziekteverzuim in 2019 niet opvallend hoog was ten opzichte van vergelijkbare organisaties – de doelstellingen geformuleerd om het ziekteverzuim verder te laten dalen (ten opzichte van 2018 was het ziekteverzuim in 2019 al lager). De monitoringscommissie oordeelde in maart 2021 al dat alle doelen ten aanzien van het verlagen van het ziekteverzuim zijn behaald. In het Jaarverslag 2021 van ProDemos staat verder beschreven dat in 2021 het ziekteverzuim verder is gedaald naar 5%, een forse daling ten opzichte van 2020 (6,5%).

Medewerkers die langdurig ziek zijn worden begeleid door een bedrijfsarts van de arbodienst Zorg van de Zaak. In 2021 is de dienstverlening van deze Arbodienst geëvalueerd en is besloten om een nieuwe Arbodienst aan te trekken. De samenwerking met deze nieuwe Arbodienst is in mei 2022 gestart. Alle drie de doelen zijn behaald.

Arbobeleid

Arbobeleid is het beleid dat een werkgever binnen zijn bedrijf voert op het gebied van arbeidsomstandigheden. Het Arbobeleid van ProDemos richt zich bijvoorbeeld op het

monitoren van de werkdruk, het beschikbaar stellen van Arbo goedgekeurd kantoormeubilair, maar ook over de inrichting van het gebouw van ProDemos. De meeste van de gestelde doelen in het Verbeterplan ten aanzien van het Arbobeleid zijn gehaald of konden niet plaatsvinden door de COVID 19- pandemie. De verbeterdoelen die door de COVID-19-pandemie vertraging hadden opgelopen, zijn inmiddels ook afgerond. Zo is het opstellen van de RI&E in 2021 gestart en geïntegreerd in de kwartaalrapportage, evenals het bespreken van de risicotoplijst met de directie, het MT (tweemaal per jaar) en de Raad van Toezicht. De jaarlijkse ontruimingsoefening heeft in 2022 succesvol plaatsgevonden op 4 april. De volgende oefening zal in 2023 plaatsvinden. Het externe brandveiligheidsonderzoek na de verbouwing van de tweede verdieping heeft in juli 2021 plaatsgevonden.

Diversiteitsbeleid

Zowel vanuit de medewerkers als vanuit de democratische waarden waar ProDemos voor staat, wordt diversiteitsbeleid als belangrijk geacht. In het Verbeterplan zijn een drietal verbeterdoelen geformuleerd, welke – door toedoen van de COVID-19-pandemie – ten tijde van het Monitoringsrapport in maart 2021 nog niet waren behaald. De drie verbeterdoelen betreffen: evaluatie effecten nieuwe wervingsmethoden, vaststellen diversiteitsbeleid, evalueren diversiteitsbeleid. In februari 2022 is het diversiteitsbeleid van ProDemos door de ondernemingsraad goedgekeurd en in maart 2022 is de definitieve versie gepubliceerd. Gezien de recente datum van publicatie van het diversiteitsbeleid, heeft de evaluatie op dit moment nog niet plaatsgevonden. Het diversiteitsbeleid wordt in zijn geheel gemonitord en geëvalueerd eind 2022, waarbij de wervingsmethoden worden meegenomen.

Vertrouwenspersonen

Naar aanleiding van het rapport van de Commissie Joustra zijn er direct verschillende verbeteringen doorgevoerd die de positie en functie van de vertrouwenspersoon hebben versterkt. In mei 2020 oordeelde de monitoringscommissie dat alle verbeterdoelen met betrekking tot de vertrouwenspersoon waren behaald. In 2021 is er een wisseling van de wacht geweest bij de interne vertrouwenspersonen en begin 2022 is een nieuwe, tweede, externe vertrouwenspersoon aangesteld. ProDemos beschikt nu over twee interne en twee externe vertrouwenspersonen. Medewerkers kunnen zelf een keuze maken met wie zij eventueel in gesprek willen. Er is driemaal per jaar een overleg tussen deze vertrouwenspersonen en de directie. Zij doen daarnaast één keer per jaar verslag via een jaarverslag aan de directie.

Informatiebeveiligingsbeleid

ProDemos heeft verschillende maatregelen genomen om de ICT-veiligheid te verbeteren. Zo is er een DPIA (Data Protection Impact Assessment) uitgevoerd om de privacy risico's in kaart te brengen. In 2020 is in samenwerking met een externe partner de informatiebeveiliging aangescherpt. Aanvullend zijn de gevolgen van de transitie naar de internetcloud op informatiebeveiliging en privacy onderzocht. De aandachtspunten die daaruit naar voren zijn gekomen, zijn opgepakt. Het verbeterdoel ten aanzien van het opstellen van een protocol rechten en rollen was vanwege de werkdruk bij ICT uitgesteld. Het beleid is inmiddels in grote lijnen uitgewerkt en vastgesteld in het Informatiebeveiligingsbeleid van ProDemos in januari 2022. Er wordt op het moment concreet gewerkt aan de praktische uitwerking in termen van procedures/ werkinstructies. Alle overige doelen uit het Verbeterplan zijn behaald.

4.2 Meningen

Personele Versterkingen

Uit de interviews is gebleken dat er een behoorlijke verbetering wordt ervaren bij de afdelingen HR, de facilitaire ondersteuning, marketing & communicatie en ICT. De werkdruk wordt nog altijd als zeer hoog ervaren en -hoewel deze nu beter controleerbaar lijkt – blijven daar zorgen over bestaan. Belangrijk daarbij blijft permanente aandacht voor het aanbrengen van focus en prioritering in het werk. Voor de afdeling financiën wordt aangegeven dat deze relatief kwetsbaar is: deze afdeling is (afgezien van een administratief medewerker) afhankelijk van één persoon. Bij de afdeling marketing & communicatie is de formatie weliswaar uitgebreid, maar wordt deze uitbreiding nog niet als voldoende ervaren. De wens wordt door sommigen uitgesproken voor meer capaciteit bij de dagcoördinatoren gezien de zeer hoge werkdruk. Het verhoogde aantal teamhoofden naar vijf (5^{de} teamhoofd start op 16 mei 2022) wordt als positief ervaren.

Tevens wordt aangegeven dat indien ProDemos invulling gaat geven aan de groeiambities, dat niet haalbaar is zonder aanvullende personele versterkingen.

Een ander belangrijk punt dat meerdere keren is benoemd is dat er afgelopen jaren ontzettend hard is gewerkt aan alle veranderingen en men nu graag de tijd en rust zou willen krijgen om deze veranderingen te laten 'landen' en een nieuwe routine te ontwikkelen.

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

Het speerpunt ligt momenteel bij het werven van nieuwe medewerkers. Door de COVID-19-pandemie zijn er veel begeleiders vertrokken en geen nieuwe aangenomen, waardoor er nu in rap tempo veel nieuwe begeleiders moeten worden aangetrokken. Het tekort aan begeleiders is inmiddels deels hersteld, maar er zijn nog meer begeleiders in de regio nodig.

De doorstroom is groot en het is lastig om mensen te behouden. Mede daardoor wordt door sommigen een spanningsveld ervaren tussen de hoge instroom en het behouden van kwaliteit (vanuit ervaring en historisch besef). Anderen geven aan dat de hoge doorstroom geen groot bezwaar vormt, omdat de programma's voor een groot deel gestandaardiseerd zijn en het ervaringsverlies dus niet direct grote gevolgen heeft. Benoemd wordt dat het voor rust en duidelijkheid prettig zou zijn als er onder de teamhoofden Publiek niet meer te veel wisselingen plaatsvinden.

Door sommigen wordt een helder doorgroeimodel binnen ProDemos als een gemis ervaren. De baan als begeleider wordt vaak geclassificeerd als bijbaan en niet als parttimebaan: aangegeven wordt dat het belangrijk is om als volwassen gezien en behandeld te worden.

Ziekteverzuim

Ziekteverzuim is beperkt onderwerp van gesprek geweest in de interviews. Er is een enkel signaal afgegeven dat er weleens een ziekmelding wordt gedaan om bij te komen van de hoge werkdruk.

Arbobeleid

Het Arbobeleid is beperkt onderwerp van gesprek geweest in de interviews. Meermaals is aangegeven dat de werkdruk binnen ProDemos als zeer hoog wordt ervaren (afgezien van de begeleiders) en dat er een behoefte is aan focus, rust en ruimte om veranderingen te laten beklijven.

Diversiteitsbeleid

Van oorsprong waren de begeleiders een vrij homogene groep met voornamelijk een studentikoze achtergrond. Onder andere door het samenvoegen van Den Haag en 'In het Land' ontstaat er meer diversiteit. Tegenwoordig worden ook meer oudere begeleiders aangetrokken als begeleiders, dit werkt positief door op de diversiteit. Ook wordt een kleine verbetering waargenomen van diversiteit binnen de stafafdelingen. De gesprekken met HR over diversiteit zijn gestart (het nieuwe diversiteitsbeleid is in maart 2022 goedgekeurd) en zullen nu verder moeten worden geïmplementeerd in de komende tijd.

Vertrouwenspersonen

De aanstelling van de vertrouwenspersonen wordt als positief ervaren. Het feit dat er nu evenveel interne als externe vertrouwenspersonen zijn is goed, omdat dat medewerkers de ruimte biedt om te kiezen of ze liever naar een interne of naar een externe vertrouwenspersoon stappen. Hoewel er recent wisselingen zijn geweest van de vertrouwenspersonen, is de vindbaarheid van de vertrouwenspersonen goed.

Opgemerkt wordt dat er een representatieve afspiegeling is van de organisatie bij de aanstelling van de vertrouwenspersonen.

Informatiebeveiligingsbeleid

De reorganisatie van ICT is als goed en prettig ervaren. Digitale veiligheid heeft nadrukkelijk meer aandacht gekregen. ICT sluit vaker aan bij verschillende overleggen, waardoor zij beter is aangehaakt bij de rest van de organisatie. Dat wordt als positief ervaren.

4.3 Conclusies

Personele versterkingen

De personele versterkingen zijn uitgevoerd conform doelstellingen in het Verbeterplan. Het is belangrijk dat de directie niet alleen aandacht blijft houden voor de ervaren werkdruk en de beschikbare capaciteit, maar ook op beide aspecten acteert indien nodig. Specifiek moet worden gekeken naar de capaciteit van de afdelingen Financiën, Marketing & Communicatie en de dagcoördinatoren. Indien de beoogde groei van ProDemos wordt doorgezet, dan is het noodzakelijk dat ook de beschikbare capaciteit op de groei wordt afgestemd.

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

Een nieuw in-, door-, en uitstroombeleid, loopbaanbeleid en strategische personeelsplanning is opgesteld conform de gestelde verbeterdoelen. Hoewel er continue aandacht benodigd blijft voor de uitvoering van dit beleid, functioneert het op dit moment naar behoren.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim is aanzienlijk afgenomen de afgelopen jaren en ligt beneden benchmark, dit is conform de gestelde verbeterdoelen. Risico op ziekteverzuim schuilt in het feit dat medewerkers een hoge werkdruk ervaren. Het is belangrijk daar als organisatie continue aandacht aan te blijven schenken.

Arbobeleid

De verbeterdoelen ten aanzien van het Arbobeleid zijn behaald. Medewerkers ervaren een hoge werkdruk, het is belangrijk daar als organisatie continue aandacht aan te schenken.

Diversiteitsbeleid

Het diversiteitsbeleid is vastgesteld, maar nog niet geëvalueerd. De evaluatie staat gepland voor eind 2022. Medewerkers geven aan al kleine verbeteringen te bemerken ten aanzien van diversiteit.

Vertrouwenspersonen

De vertrouwenspersonen zijn conform het Verbeterplan aangesteld. Vanuit de organisatie komt er positieve feedback op zowel de aanstelling als de vindbaarheid van de vertrouwenspersonen.

Informatiebeveiligingsbeleid

Alle verbeterdoelen uit het Verbeterplan zijn behaald. De reorganisatie is vooral voor ICT als goed en prettig ervaren.

5. Significante waarden

5.1 Feiten

Organisatiecultuur

In het verbeterplan zijn een viertal doelen opgenomen om de organisatiecultuur te versterken. Deze doelen hebben betrekking op het geven van trainingen aan medewerkers en teambuilding. Vanwege de COVID-19-pandemie heeft de uitvoering van deze doelen langer op zich laten wachten dan vooraf gepland. Zodra het weer kon, zijn in 2021 "active-bystander" en awareness trainingen gegeven, vond er teambuilding plaats, en is het leiderschapstraject voor leidinggevenden gestart. Daarmee zijn alle doelen – afgezien van het geven van de training projectmatig werken – zoals omschreven in het Verbeterplan behaald.

Melding van ongewenst gedrag

Een van de belangrijkste doelen is om blijvend aandacht te behouden voor het onderwerp ongewenst gedrag. De drie doelen die zijn beschreven in het Verbeterplan zijn alle drie behaald. Doorlopend zijn er gesprekken met medewerkers waarbij aandacht wordt geschonken aan het thema ongewenst gedrag. Daarnaast heeft in het meest recente medewerkers tevredenheidsonderzoek 100% van de medewerkers aangegeven te weten bij wie ze terecht kunnen in het geval van

ongewenst gedrag. Ook is er een positiever antwoord gegeven op de vraag 'Als ik een melding van ongewenst gedrag doe, wordt er ook iets mee gedaan': van 6,2 in de vorige meting naar 6,9 in de meest recente meting.

Integriteitsbeleid

Ten aanzien van het Integriteitsbeleid is een aantal doelen opgesteld, welke als deadline 2020 (uiterlijk kwartaal 3) hadden. Door verschillende onvoorziene omstandigheden (onder andere de COVID-19-pandemie) heeft dat traject vertraging opgelopen. Inmiddels zijn alle verbeterdoelen met betrekking tot het integriteitsbeleid behaald. In juli 2021 zijn zowel de interne klachtenregeling als ook de meldregeling integriteit ingevoerd. Tegelijkertijd is er een stroomschema klachten en meldingen opgesteld. Beide regelingen zijn op 20 juli 2021 goedgekeurd door de ondernemingsraad. De gedragscode van ProDemos was al in mei 2020 herzien. De medewerkers zijn hierover op verschillende manieren geïnformeerd (o.a. door een kenniscarrousel, een interne bijeenkomst voor alle medewerkers). Ook komen het onderwerp en de regelingen aan de orde in het inwerkprogramma. Op intranet is de set van regelingen beleid m.b.t. integriteit (makkelijk) vindbaar op een aparte HR-pagina.

5.2 Meningen

Organisatiecultuur

Er heerste bij ProDemos een sfeer van 'Work hard, play hard'. Nadat men hard gewerkt had, maakte men het gezellig. Dat is nu veel professioneler geworden, onder andere door alle trainingen over omgangsvormen, voorbeeldgedrag van leidinggevenden en een betere aanspreekcultuur. Ook het diversiteitsbeleid zal daar een impuls aan geven is de verwachting. De hoeveelheid trainingen wordt door een aantal medewerkers ervaren als een 'overkill'. Ook focus en daarmee rust is daarin gewenst. Daarentegen wordt ook opgemerkt dat de trainingen wel nodig waren gezien de kennisachterstand bij medewerkers: naar verwachting zal de intensiteit van de trainingen de komende tijd afnemen.

Medewerkers stellen zonder uitzondering dat ze zeer trots zijn op ProDemos en dat ze als ambassadeur van ProDemos acteren: ze raden iedereen aan om bij ProDemos te komen werken. Hoewel medewerkers zorgen hebben over de werkdruk, heerst er tevens ook veel vertrouwen in dat dat minder zal worden als deze turbulente periode kan worden afgesloten.

Melding van ongewenst gedrag

De gebeurtenissen uit het verleden wordt door de medewerkers toegeschreven aan het handelen van één persoon. Door de invoering van tal van procedures en checks

en balances, alsmede door grote wisseling van medewerkers is er veel gedaan om herhaling te voorkomen. Men schat de kans dat zich zulke gebeurtenissen herhalen als zeer gering in. Door alle verbeteringen is de organisatie een stuk volwassener geworden waardoor het risico niet groter wordt gezien dan bij andere organisaties. Iedereen is zich nu veel meer bewust van de situatie en een betere aanspreekcultuur is ontstaan. Tevens worden nu exitgesprekken gevoerd met medewerkers die de organisatie verlaten en wordt nadrukkelijk aandacht aan omgangsvormen besteed in het inwerkprogramma. Aangegeven wordt dat er vlak na de gebeurtenissen een te krampachtige houding kwam die juist als beklemmend werd ervaren. Daar komt nu wat meer ontspanning in, wat als positief wordt ervaren. Ook wordt gesteld dat blijvende aandacht voor dit thema belangrijk is om herhaling te voorkomen.

De komst van de nieuwe directie biedt de mogelijkheid om de periode na de gebeurtenissen af te sluiten. ProDemos mag het nu achter zich laten: het wordt als plezierig ervaren dat ProDemos nu merkbaar in een nieuwe fase zit.

Integriteitsbeleid

De inhoud van het integriteitsbeleid en de klachtenregeling is niet direct besproken tijdens de interviews. Wel is door medewerkers aangegeven dat zij goed op de hoogte zijn van de interne klachtenregeling en het integriteitsbeleid.

5.3 Conclusies & verbeterpunten

Organisatiecultuur

Alle doelen uit het Verbeterplan met betrekking tot de organisatiecultuur zijn behaald. De organisatie is de afgelopen jaren veranderd van een 'studentikoze' naar een aanzienlijk professionelere organisatie. Dat is ook merkbaar in de cultuur. De medewerkers zijn onverdeeld positief over ProDemos en zijn trots om voor deze organisatie te mogen werken.

Melding van ongewenst gedrag

Er is "alles-uit-de-kast-getrokken" om ongewenst gedrag te voorkomen. Voor alle voorkomende elementen is beleid gemaakt, zijn trainingen geweest, zijn laagdrempelig vertrouwenspersonen benoemd, is de cultuur aangepast en er is overall een groot bewustzijn in de organisatie ontstaan op dit punt. ProDemos is hierdoor inmiddels, beter dan veel andere organisaties, toegerust om dit onderwerp professioneel en passend te managen. Er is geen reden meer om ProDemos op dit punt extra te monitoren, in tegendeel, het is belangrijk dat op dit punt geen overdreven "verkramping" ontstaat. ProDemos is op dit punt klaar voor de toekomst, hoewel dit onderwerp uiteraard blijvend aandacht verdient.

Integriteitsbeleid

Alle doelen uit het Verbeterplan ten aanzien van het integriteitsbeleid zijn behaald. Hoewel de inhoud van het nieuwe beleid niet direct is besproken met de medewerkers, geven medewerkers aan goed op de hoogte te zijn van de interne klachtenregeling en het integriteitsbeleid.

6. Sleutelvaardigheden

6.1 Feiten

Management

Als onderdeel van het Verbeterplan zijn er vier verbeterdoelen opgesteld die betrekking hebben op het werven en opleiden van nieuwe leidinggevenden. De aanstelling van de nieuwe leidinggevenden was vertraagd, maar is inmiddels ingevuld: de nieuwe directeur, adjunct-directeur en vijf teamhoofden zijn allen aangesteld. Door het vertrek van één teamhoofd heeft recent een vacature opengestaan voor die functie. Deze vacature is inmiddels vervuld en het vijfde teamhoofd start in mei 2022. De training voor de leidinggevenden is afgerond. Daarmee zijn alle verbeterdoelen ten aanzien van het Management behaald.

Educatie medewerkers

In het Verbeterplan zijn er doelen gesteld over de educatie van de medewerkers, deze hebben zowel betrekking op het opstellen van een nieuw inwerkprogramma als op het faciliteren van permanente educatie van medewerkers. Het inwerkprogramma is geïmplementeerd. Afgezien van de online module: over de aanschaf wordt momenteel door de directie gesproken. Ook het programma van permanente educatie is gestart. Het verbeterdoel dat resteert is de evaluatie van dit programma: deze staat gepland voor maart 2023. Vier van de vijf doelen ten aanzien van de educatie van medewerkers zijn behaald.

6.2 Meningen

Management

De nieuwe directie wordt als open en toegankelijk beschouwd door het merendeel van de medewerkers. Dat blijkt onder meer door de invoer van het inloopuurtje. De directie neemt moeite en tijd en heeft interesse in de gang van zaken. Tevens wordt een duidelijker aanspreekgedrag ervaren. De directie heeft ook een traject ingezet

om te komen tot een betere focus van werkzaamheden. Men geeft aan dat er sprake is van een goede directeur met visie. Zo zorgt hij ervoor dat de muren tussen de afdelingen worden geslecht, dat de expertise bij medewerkers wordt ontwikkeld en dat er meer wordt samengewerkt.

Het wordt als prettig ervaren dat er een nieuwe wind waait vanuit de directeur en adjunct-directeur: het is fijn dat er nu vaste gezichten zijn met een richting en visie. Ze vullen elkaar goed aan en brengen stabiliteit. De komst van de nieuwe directeur en adjunct-directeur biedt de mogelijkheid om de periode na de gebeurtenissen af te sluiten. Het wordt als plezierig ervaren dat ProDemos nu merkbaar in een andere fase zit.

Desalniettemin ervaren medewerkers ook een discrepantie tussen de nadrukkelijke wens voor het aanbrengen van focus en de mate waarin dat in de praktijk wordt gebracht door de directie. Enerzijds wordt door de leidinggevenden aangegeven dat er volgens het programma moet worden gewerkt, anderzijds geeft de directie niet altijd het goede voorbeeld door zelf nieuwe projecten die niet in het programma staan te accepteren. Dit zorgt soms voor onrust in de organisatie, omdat er al een hoge werkdruk wordt ervaren.

Gesteld wordt dat het managen van werkdruk en het consequent stellen van prioriteiten vaardigheden zijn die breed verder in de organisatie ontwikkeld moeten worden.

Educatie medewerkers

De inhoud van het nieuwe inwerkprogramma en permanente educatie is niet direct besproken tijdens de interviews. Wel is door medewerkers aangegeven dat er de afgelopen jaren veel trainingen zijn georganiseerd en er op dat punt geen aanvullende wensen zijn.

6.3 Conclusies & verbeterpunten

Management

Alle verbeterdoelen uit het Verbeterplan ten aanzien van het onderwerp Management zijn behaald. Afgezien van de opmerking dat door medewerkers soms een 'overkill' aan trainingen is ervaren, is er geen directe feedback gekomen op de inhoud en effect van de trainingen. Wel is meermaals aangegeven dat de directie en het management nu aanzienlijk beter functioneert: de directie is opener, aanspreekgedrag bestaat en er is een duidelijke visie die gezamenlijk wordt uitgedragen. Echter heeft de directie moeite met prioriteitstelling en het aanbrengen van focus, wat onder meer resulteert in een hoge werkdruk. Het aanbrengen van focus en daarbij horende prioriteitstelling zijn vaardigheden die verder ontwikkeld moeten worden om te zorgen voor een vermindering van de werkdruk.

Educatie medewerkers

Vier van de vijf doelen ten aanzien van educatie van medewerkers zijn behaald. Het openstaande punt betreft de evaluatie (gepland voor maart 2023) van de permanente educatie. Hoewel de mening van de medewerkers nu nog niet expliciet is besproken, is de verwachting dat dit programma een verbetering is. Het is belangrijk om de evaluatie uit te voeren en naar aanleiding daarvan eventuele aanscherpingen in het programma aan te brengen.

7. Stijl van Management

7.1 Feiten

Medewerkersonderzoek

Deze doelen zijn vooral gericht op de in de organisatie zelf gestelde verbeterdoelen en het medewerkertevredenheidsonderzoek. In het Monitoringsrapport werd geconcludeerd dat drie van de vier gestelde doelen waren behaald. Het nog openstaande doel had betrekking op het uitvoeren van een medewerkersonderzoek in januari 2021 (en vervolgens tweejaarlijks). Hoewel dit medewerkersonderzoek niet in januari 2021 heeft plaatsgevonden (onder andere door de COVID-19-pandemie), is er in mei 2021 wel een COVID enquête uitgevoerd. Daarnaast is in oktober 2021 een totaal medewerkertevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Een volgend medewerkertevredenheidsonderzoek staat gepland voor eind 2023. Daarmee zijn ook alle doelen ten aanzien van het medewerkersonderzoek behaald.

7.2 Meningen

Medewerkersonderzoek

De invoering van de periodieke medewerkertevredenheidsonderzoeken wordt als zeer positief ervaren. Deze onderzoeken worden gewaardeerd en thans ook als een nieuw, periodiek terugkerend, meetinstrument gezien en geaccepteerd.

7.3 Conclusies & verbeterpunten

Medewerkersonderzoek

Alle verbeterdoelen uit het Verbeterplan ten aanzien van het medewerkersonderzoek zijn behaald. Ook de medewerkers waarderen het medewerkersonderzoek en ervaren de invoering als zeer positief. De invoering en tweejaarlijkse opvolging van deze onderzoeken is een positieve ontwikkeling.

8. Eindconclusie

ProDemos heeft op alle zeven elementen van bedrijfsvoering de doelstellingen, zoals neergelegd in het verbeterplan, behaald. Daarmee kan het project van reorganisatie en specifieke verbeteringen als afgerond worden beschouwd. ProDemos is gereed en in staat om eigenstandig, passend binnen de reguliere bedrijfsvoering, verdere ontwikkelingen en verfijningen op te pakken en aan te brengen.

Met name door de groei, de reorganisatie, de uitvoering van het verbeterplan en de COVID-19 pandemie is bij ProDemos goed en veel werk verricht, waarvoor de organisatie complimenten verdient. Het is opmerkelijk hoeveel vooruitgang in de gehele breedte van de bedrijfsvoering is gerealiseerd en wordt ervaren.

Belangrijk is dat ProDemos nu de rust en de ruimte krijgt om deze verbeteringen stelselmatig verder te laten indalen, toe te passen en te verfijnen en dat ProDemos kan overgaan tot "de orde van de dag".

Er is door ProDemos alles aan gedaan om ongewenst gedrag te voorkomen. De organisatiecultuur, het integriteitsbeleid en de significante waarden zijn bij ProDemos inmiddels zodanig ontwikkeld dat men dat professioneel en passend kan managen. ProDemos heeft op dit punt veel geleerd en is klaar voor de toekomst.

De uitdaging is om in de toekomst de bevologenheid, kennis en ervaring vast te houden en de rol van ProDemos te bestendigen en uit te bouwen in een tempo en richting die kan worden aangemerkt als "beheerste groei". Het is belangrijk om de juiste balans te vinden en te behouden tussen optimalisatie van werkprocessen en het ontwikkelen van nieuwe diensten, een en ander in lijn met de capaciteit van de organisatie. Werkdruk, ruimtegebrek en (krap) budget zijn daarbij de beperkende factoren. ProDemos is qua strategie, structuur, systemen, sleutelvaardigheden en stijl van management gereed voor een volgende stap in uitbreiding van de dienstverlening. Zij dient daartoe wel extra gefaciliteerd te worden in structurele uitbreiding van de staf (formatie), budgetten en huisvesting.

Bijlage: Geraadpleegde bronnen

- o Advies Ondernemingsraad reorganisatie ProDemos, 1 juli 2020
- o Diversiteitsbeleid, Diversiteit en inclusiviteit bij ProDemos, maart 2022
- o Effectory, COVID Pulse ProDemos, mei 2021
- o Effectory, COVID Pulse ProDemos, voorjaar 2020
- o Effectory, Medewerkers onderzoek hoofdrapportage ProDemos, september/oktober 2021
- o Effectory, Medewerkers onderzoek ProDemos, januari/februari 2020
- o Interne Klachtenregeling ProDemos, juli 2021
- o Invoering interne klachtenregeling en vervanging van de meldregeling integriteit, OR ProDemos, 20 juli 2021
- o Jaarplan ProDemos 2022
- o Jaarverslag Ondernemingsraad ProDemos 2021, 'Een jaar van beweging en vooruitgang'
- o Jaarverslag ProDemos 2020
- o Jaarverslag ProDemos 2021
- o Meldregeling Integriteit ProDemos, juli 2021
- o Minister van Binnenlandse Zaken, brief aan Tweede Kamer, betreft 'ProDemos – eerste stappen naar integraal verbeterplan', 9 januari 2020
- o Minister van Binnenlandse Zaken, brief aan Tweede Kamer, betreft 'Reactie op het integraal verbeterplan ProDemos', 25 juni 2020
- o Monitoringsrapportage Verbeterplan ProDemos, Monitoringscommissie, 16 maart 2021
- o Ondernemingsraad ProDemos, Advies Ondernemingsraad reorganisatie ProDemos, 1 juli 2020
- o Ondernemingsraad ProDemos, Instemming invoering interne klachtenregeling en vervanging van de meldregeling integriteit, 20 juli 2021
- o Ondernemingsraad ProDemos, Instemmingsbrief diversiteitsbeleid, 25 februari 2022
- o Ondernemingsraad ProDemos, Jaarverslag 2019
- o Ondernemingsraad ProDemos, Jaarverslag 2020
- o Ondernemingsraad ProDemos, Jaarverslag 2021
- o Ondernemingsraad, Instemmingsbrief diversiteitsbeleid, 25 februari 2022
- o PBLQ, Resultaten quick scan organisatiestructuur ProDemos, 4 december 2019
- o ProDemos Activiteitenprogramma 2021
- o ProDemos, 'Van Visie naar Vorm' Inrichtingsplan, 24 april 2020
- o ProDemos, Adviesaanvraag ondernemingsraad op voorgenomen besluit herinrichting organisatie, 5 juni 2020
- o ProDemos, Diversiteitsbeleid, maart 2022
- o ProDemos, Gedragscode ProDemos, mei 2020
- o ProDemos, Implementatie & plaatsingsproces nieuwe structuur, mei 2020
- o ProDemos, Integraal Verbeterplan Huis op orde, 2020
- o ProDemos, Jaarverslag vertrouwenspersonen 2019

- o ProDemos, Jaarverslag vertrouwenspersonen 2020
- o ProDemos, Reactie directie advies op voorgenomen besluit herinrichting organisatie, 21 juli 2020
- o ProDemos, Strategisch Plan 2021-2025
- o ProDemos, Strategisch Plan 2022-2026
- o Raad van Toezicht, Brief Minister BZK Voortgang Verbeterplan, november 2021
- o Rapport Commissie Onderzoek ProDemos, 28 oktober 2019
- o 'Vertrouwen in de toekomst', Regeerakkoord 2017 – 2021
- o Verwey Jonker, Evaluatie subsidieregelingen,
- o Visitatie ProDemos 2019, Eindrapport, 28 oktober 2019
- o ProDemos, Zelfevaluatie Raad van Toezicht 2022