



# Onderzoek rechtbank Noord-Nederland

Eindrapportage

Een incidenten- en cultuuronderzoek naar de  
situatie binnen de rechtbank Noord-Nederland

Bestemd voor publicatie

29 mei 2020

**Berenschot**



# Onderzoek rechtbank Noord-Nederland

Een incidenten- en cultuuronderzoek naar de  
situatie binnen de rechtbank Noord-Nederland

drs. Monique van der Meer  
mr. Laurens Vellekoop  
Anke van Rossum Msc.  
mr. Catheel Pino

29 mei 2020



# Inhoud

<b>1. Inleiding</b> .....	<b>6</b>
1.1 Aanleiding .....	7
1.2 Onderzoeksopdrachten .....	7
1.3 Onderzoeksaanpak .....	7
1.4 Leeswijzer .....	10
<b>2. Gebeurtenissen</b>	
2.1 Inleiding	
2.2 Het bestuur heeft de bedrijfsarts vervangen	
2.3 Alle drie managementassistenten van het bestuur zijn gelijktijdigvertrokken	
2.4 Drie gebeurtenissen	
<b>3. Cultuur</b>	
3.1 Inleiding	
3.2 Bevindingen enquête	
3.3 Bevindingen cultuur	
<b>4. Analyse en beoordeling</b> .....	<b>12</b>
4.1 Specifieke kenmerken van RNN .....	13
4.2 Sociale veiligheid binnen RNN .....	14
4.3 Leiderschap .....	16
4.4 Functioneren bestuur .....	18
<b>5. Conclusies en aanbevelingen</b> .....	<b>22</b>
5.1 Conclusies .....	23
5.2 Aanbevelingen .....	27
<b>Bijlage 1 Uitgangspunten Berenschot onderzoek</b> .....	<b>30</b>
<b>Bijlage 2 Onderzoeksprotocol</b> .....	<b>31</b>
<b>Bijlage 3 Vragenlijst enquête</b> .....	<b>32</b>
<b>Bijlage 4 Toetsingskader</b> .....	<b>39</b>

# Inleiding

Hoofdstuk 1



## 1.1 AANLEIDING

In 2019 heeft zich een aantal gebeurtenissen voorgedaan binnen de rechtbank Noord-Nederland (hierna: RNN) die zowel intern als extern voor ophef hebben gezorgd. Op het moment dat de president van RNN had aangekondigd per direct op te stappen, is er overleg geweest tussen Raad en gerechtsbestuur. Het gerechtsbestuur heeft besloten dat er een extern onafhankelijk onderzoek moest worden uitgevoerd naar de situatie binnen RNN. Ook vakbonden en de OR hebben hierop aangedrongen, aangezien zij meldingen over sociale onveiligheid binnen RNN hadden ontvangen.

In opdracht van de waarnemend president van RNN heeft Berenschot het onderzoek naar de situatie bij RNN uitgevoerd.

## 1.2 ONDERZOEKSOPDRACHTEN

De doelstelling van het onderzoek is om zo veel mogelijk helderheid te verschaffen over vijf, in 2019 voorgevallen, gebeurtenissen bij RNN. Tevens heeft het onderzoek tot doel om inzicht te krijgen in de onderlinge samenhang tussen de gebeurtenissen, oftewel de 'onderstroom' in de cultuur van RNN. Daarbij wordt ook gekeken naar de aanwezigheid van gevoelens van sociale (on)veiligheid.

Dit laat zich vertalen in een drietal onderzoeksopdrachten:

1. Geef RNN helderheid over vijf gebeurtenissen die in 2019 hebben plaatsgevonden, waarbij de focus ligt op zowel feitelijk als normatief.
2. Geef RNN een objectief inzicht in de onderlinge samenhang: een mogelijke relatie met personen of met patronen binnen de organisatie, zijnde onderzoek de 'onderstroom' in de cultuur van de rechtbank.
3. Breng voor RNN in kaart, zowel kwantitatief als kwalitatief, het bestaan van gevoelens van sociale onveiligheid.

## 1.3 ONDERZOEKSAANPAK

Het onderzoek is in twee hoofdsporen uitgevoerd. Het eerste hoofdspoor betreft het onderzoek naar gebeurtenissen en is gericht op het in beeld brengen van wat er gebeurd is. Het tweede hoofdspoor betreft een cultuuronderzoek waar sociale veiligheid een onderdeel van is. Dit spoor is met name gericht op belevingen en percepties van gehoorde medewerkers. Voor het onderzoek hanteert Berenschot een aantal uitgangspunten en maakt Berenschot gebruik van een onderzoeksprotocol.

Voor een beschrijving van deze uitgangspunten en het onderzoeksprotocol verwijzen we naar de bijlagen.

Het onderzoek bestaat uit vier hoofdelementen:

- Dossieronderzoek
- Enquête
- Interviews
- Meldpunt

### Dossieronderzoek

Het dossieronderzoek is één van de onderzoeksmethoden om de onderzoeksvraag omtrent de gebeurtenissen te beantwoorden. Voor het dossieronderzoek is relevante beschikbare informatie en documentatie rondom de vijf gebeurtenissen bestudeerd, zoals notulen, berichtgeving Intro, mails, et cetera. De onderzoekers hebben geen toegang gehad tot de systemen van de rechtbank. Alle beschikbare informatie, mailwisselingen en documentatie van de gebeurtenissen is in vijf dossiers gebundeld en aan de onderzoekers verstrekt. Daarnaast hebben we zonder nadere voorwaarden honderden aanvullende documenten (waaronder veel e-mailwisselingen) ontvangen van gehoorde betrokkenen. Dit dossieronderzoek dient als input voor de gespreksleidraad voor de interviews. Op basis van het dossieronderzoek en de interviews is voor de vijf gebeurtenissen een feitenrelaas opgesteld.

Naast de verkregen informatie in het kader van de gebeurtenissen, hebben we ook documentatie ontvangen omtrent eerdere onderzoeken die binnen RNN zijn uitgevoerd. Deze rapporten hebben we ook bestudeerd en betroffen de ontwikkelagenda (versie 2017 en 2018), samenvatting van het MWO (2019), eindrapport evaluatie managementstructuur (Eijbergen, 2017), rapport Leendert Verheij (2016) en het visitatierapport (2018).

De begeleidingscommissie heeft geen inzage gehad in het onderzoeks dossier.

### Enquête

Het uitzetten van de enquête was één van de vier onderzoeksmethoden om de onderzoeksvraag te beantwoorden die betrekking heeft op de 'onderstroom' in de cultuur van RNN. De enquête betrof een beproefde vragenlijst omtrent cultuur, waarin wordt gevraagd naar specifieke ervaringen van medewerkers met thema's als bejegening, communicatie, vertrouwen, feedback geven en sociale veiligheid. De opgestelde vragenlijst is besproken met de begeleidingscommissie en goedgekeurd.

Via een uitnodigingsmail zijn alle medewerkers van RNN in de gelegenheid gesteld de enquête in te vullen. Het uitgangspunt daarbij is om een representatief beeld op te halen, dat ook representatief is naar grootteklasse. Dit betekent dat de verkregen informatie een afspiegeling moet zijn van wat er binnen RNN voorkomt aan verscheidenheid van medewerkers. Om te bepalen of de respondentengroep een goede afspiegeling is van de medewerkerspopulatie van RNN, is gekeken naar locatie, cluster, rol en functiegroep.

De enquête is uitgezet in tijden van de corona-crisis. Doordat medewerkers veelal thuis moesten werken, en niet iedereen (volledige) toegang tot de zakelijke mail had, zijn een aantal extra maatregelen genomen om medewerkers in de gelegenheid te stellen om aan de enquête deel te nemen. Deze maatregelen betroffen:

- De periode waarin de enquête open stond, is verlengd met een week.
- Er zijn meerdere herinneringsacties uitgevoerd.
- Er is nadrukkelijke aandacht gevraagd voor de enquête bij leidinggevenden van teams waarvan medewerkers minder toegang tot de zakelijke mail hadden.
- Het onderzoek is via intro onder de aandacht gebracht.

Medewerkers hebben vanaf 18 maart 2020 tot en met 10 april 2020 de gelegenheid gehad om aan de enquête deel te nemen. In totaal hebben 401 medewerkers deelgenomen aan de enquête.

### Interviews

De interviews zijn voor beide onderzoekssporen (gebeurtenissen- en cultuuronderzoek) ingezet.

*Onderzoek gebeurtenissen:* Om de onderzoeksvraag omtrent de gebeurtenissen te beantwoorden, zijn interviews gehouden met personen die betrokken zijn (geweest) bij de gebeurtenissen. Het doel van deze interviews was primair om alle relevante feiten en omstandigheden met betrekking tot deze gebeurtenissen in kaart te brengen. Om zaken te verifiëren en op zoek te gaan naar onderlinge verbanden tussen en/of dieperliggende oorzaken van de gebeurtenissen, zijn aanvullende gesprekken nodig geweest. In totaal is met zestien personen (die betrokken waren bij de gebeurtenissen) en met de OR gesproken. Met drie van hen is twee of meer keer gesproken. Verder hebben twee personen schriftelijk een reactie gegeven.

*Onderzoek sociale veiligheid/cultuur:* Met vijf van de personen waarmee in het kader van het onderzoek naar de gebeurtenissen is gesproken, is tevens een apart gesprek gevoerd in het kader



van het onderzoek naar de cultuur en sociale veiligheid binnen RNN. Omdat de incidenten kleuring geven aan de perceptie van cultuur en sociale veiligheid, hebben we daarnaast met random geselecteerde medewerkers gesproken. Deze medewerkers zijn anoniem geselecteerd door de onderzoekers op basis van vestiging, functiegroep en cluster. Het doel van deze interviews was om kleuring te geven aan de uitkomsten van de enquête en verdiepende inzichten te verkrijgen over de organisatiecultuur en aanwezige signalen te onderbouwen met specifieke casussen en/of gedragingen. In totaal zijn negentien random geselecteerde medewerkers gesproken en tien personen met een specifieke functie binnen RNN zoals drie vertrouwenspersonen, vijf OR-leden en de integriteitscommissie (twee personen).

Alle gesprekken hebben in beslotenheid plaatsgevonden en zijn met twee onderzoekers uitgevoerd. Dit is een waarborg voor een geobjectiveerde blik en zorgvuldige verslaglegging. De verslagen zijn ter accordering aan de betreffende geïnterviewde voorgelegd. Deze verslagen zijn alleen bedoeld voor intern gebruik bij Berenschot en worden niet met de opdrachtgever en/of derden gedeeld. De verslagen zelf zijn dus geen onderdeel van deze rapportage. Ook de begeleidingscommissie heeft geen inzage gehad in deze verslagen.

### Meldpunt

Gedurende het onderzoek was een meldpunt beschikbaar. Het meldpunt was bedoeld voor iedereen van RNN die de behoefte had om op een andere manier dan via de vragenlijst in contact te komen met de onderzoekers van Berenschot over de onderzoeksvraag. De melding kwam enkel bij de onderzoekers van Berenschot terecht. De onderzoekers hebben gebruik gemaakt van de mogelijkheid om melders persoonlijk te benaderen voor een (schriftelijke) toelichting op hun melding of uit te nodigen voor een gesprek. In totaal hebben 22 personen zich via het meldpunt gemeld, waarvan met acht personen is gesproken en tien personen een schriftelijke toelichting hebben gegeven. De overige vier personen hebben een vraag gesteld in het kader van de onderzoeksopzet, geen reactie meer gegeven of een reden aangegeven om niet deel te nemen aan een gesprek. De verwerking van de uitkomsten van de meldingen zijn in de rapportage geanonimiseerd.

### Rapport

Voorafgaand aan het onderzoek heeft Berenschot een toetsingskader vastgesteld. Deze kaders dienen als toetssteen waarlangs de onderzoekresultaten kunnen worden beoordeeld. Het vastgestelde toetsingskader vindt u in de bijlage. Op basis van alle verkregen dossiers, documentatie en geaccordeerde gespreksverslagen hebben we de bevindingen van het onderzoek beschreven. De onderzoekers hebben in het rapport vrijelijk en

selectief geciteerd uit deze documenten. Deze bevindingen zijn geanalyseerd en beoordeeld in het licht van het toetsingskader.

Het uitgangspunt is dat in de rapportage geen tot de persoon herleidbare informatie is opgenomen, met uitzondering van (voormalig) bestuursleden van RNN. De passages die zijn opgenomen die wel naar personen herleidbaar zijn, zijn onder geheimhouding aan desbetreffende personen ter wederhoor voorgelegd. In het geval dat een respondent (anders dan betrokkenen bij de gebeurtenissen) uitspraken heeft gedaan over een specifiek persoon, is het vanwege de vertrouwelijkheid enkel mogelijk om op basis van de afgegeven verklaring in het verslag in geanonimiseerde vorm daarover iets op te nemen in het rapport. Op deze passages hebben betreffende personen geen volledig wederhoor kunnen toepassen, in die zin dat zij niet konden beschikken over de vastgestelde gespreksverslagen van de personen die deze uitspraken hebben gedaan.

De onderzoekers hebben een conceptrapportage opgesteld en deze is besproken met de opdrachtgever en begeleidingscommissie.

De onderzoekers hebben de definitieve rapportage aan de opdrachtgever opgeleverd. In de context van zo groot mogelijke transparantie beslist de opdrachtgever over de wijze waarop en het bereik waarover het rapport bekend wordt gemaakt. De opdrachtgever is daarmee verantwoordelijk voor het al dan niet openbaar maken van vertrouwelijke informatie in de rapportage.

### Begeleidingscommissie

Voorafgaand aan het onderzoek is een begeleidingscommissie ingesteld. Alle medewerkers van RNN zijn in de gelegenheid gesteld om zich voor de begeleidingscommissie aan te melden.

In totaal zijn twaalf aanmeldingen binnengekomen. De selectie voor leden van de begeleidingscommissie is door de onderzoekers van Berenschot gemaakt, conform vereisten en criteria van de opdrachtgever (onder andere diversiteit in functiegroepen en locaties). De geselecteerde begeleidingscommissie bestond uit zes leden, te weten een administratief medewerker, twee teamvoorzitters, een P&O-adviseur, een rechter en een juridisch medewerker. De begeleidingscommissie wordt gecompleteerd door een waarnemer vanuit de OR, de opdrachtgever en de secretaris. De rol van de begeleidingscommissie was zorg te dragen voor het proces van het onderzoek, en de onderzoekers daarin van gevraagd en ongevraagd advies te voorzien.

#### **1.4 LEESWIJZER**

Het rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 beschrijven we de vijf gebeurtenissen in drie feitenrelazen, zowel feitelijk als normatief. In hoofdstuk 3 beschrijven we de bevindingen omtrent de cultuur van RNN op basis van de enquête en interviews. Hoofdstuk 4 bevat vervolgens de analyse van de bevindingen uit hoofdstuk 2 en 3. We sluiten het rapport af met hoofdstuk 5 waar we antwoord geven op de onderzoeksvragen en enkele aanbevelingen hebben geformuleerd.



# Analyse en beoordeling

## Hoofdstuk 4



In de voorgaande hoofdstukken zijn de feitenrelazen, kwantitatieve en kwalitatieve bevindingen besproken, ten aanzien van de gebeurtenissen en beleving van de cultuur van medewerkers. In voorliggend hoofdstuk analyseren en beoordelen we deze bevindingen, mede in het licht van het toetsingskader (zie bijlage 4).

Dit doen we aan de hand van vier thema's.

- Specifieke kenmerken RNN
- Sociale veiligheid binnen RNN
- Leiderschap
- Rol van het bestuur.

Een rode draad die we terugzien in alle thema's betreft de communicatie. Deze behandelen we om die reden niet apart als thema, maar komt in de vier hoofdthema's aan bod.

#### 4.1 SPECIFIEKE KENMERKEN VAN RNN

##### Een onrustig verleden

Sinds de HGK in 2013 wordt bij RNN onrust ervaren. Het sentiment is dat een groot deel van de medewerkers geen toegevoegde waarde zag in de samenvoeging. De samenvoeging is extern opgelegd, waarin de organisatie geen keuze heeft gekend. Daarnaast ontbrak het bij de samenvoeging aan een interne heldere visie voor de toekomst van RNN en de ontwikkeling van de organisatie. Vervolgens werden enkele interne besluiten (niet) genomen (bijv. met betrekking tot het al dan niet sluiten van de locatie Assen) en een (niet-officiële maar wel ervaren) reorganisatie doorgevoerd bij bedrijfsvoering. Dit zorgde voor wantrouwen vanuit (delen van) de organisatie ten aanzien van het bestuur en 'Den Haag'. Verheij constateert dit wantrouwen ten opzichte van het bestuur en de Raad voor de Rechtspraak al in zijn rapport uit 2016.

In onze optiek hebben de samenvoeging in 2013 en diverse interne veranderingen in navolgende perioden te weinig duidelijkheid en sturing gekend, waardoor de organisatie zich onvoldoende heeft kunnen ontwikkelen. Aanvullend was sprake van invloedrijke en kritische instituties binnen RNN (zoals de OR en de vertrouwenspersonen), medewerkers die er

al relatief lang zitten en bij een deel van de organisatie leefde het sentiment “*Twee bestuurders uit het westen komen ons even vertellen hoe het zit*”. Dit alles, in combinatie met een wantrouwende (basis)houding jegens het bestuur, was geen eenvoudige context en uitgangssituatie voor het bestuur om verandering te realiseren.

### Betrokken bij het werk, maar niet bij de organisatie als geheel

Tijdens onze gesprekken troffen we veel toegewijde medewerkers aan die professioneel en met passie bezig zijn met de rechtspraak. Bij RNN valt ook op medewerkers over het algemeen met veel plezier naar hun werk gaan.

Tegelijkertijd constateren wij dat medewerkers vooral betrokken zijn bij het eigen werk en het eigen team. De meeste medewerkers voelen vooral binding met de eigen locatie en bijbehorende cultuur. RNN bestaat uit drie locaties die van oudsher een eigen cultuur kennen. Ook is sprake geweest van enige concurrentie en prestatiecompetentie tussen de vroegere rechtbanken. Voor sommige medewerkers is deze cultuur nog steeds voelbaar.

Zowel uit de enquête als de gesprekken met medewerkers merken we op dat een groot deel van de medewerkers nog niet ervaart dat RNN één rechtbank is. Er is nauwelijks betrokkenheid bij RNN als geheel. In gesprekken geven medewerkers aan dat er bereidheid is om meer te uniformeren, maar tegelijkertijd wil men de eigen werkwijzen ook behouden. Op enkele uitzonderingen na, blijkt het in de praktijk binnen RNN nog nauwelijks te lukken om locatie-overstijgend tot meer eenheid te komen.

### Een rechterlijke organisatie

Rechtbanken hebben een onafhankelijke, grondwettelijk geborgde positie in de rechtsstaat. Dat heeft ook gevolgen voor hun positie binnen de organisatie en die positie is anders dan van de medewerkers die niet voor het leven zijn benoemd. Het aspect ‘rechtbanken zijn benoemd voor het leven’ wordt regelmatig benoemd als uniek kenmerk van een rechterlijke organisatie. Wij constateren dat rechtbanken zich autonoom gedragen, niet alleen binnen de rechtszaal maar ook daarbuiten. Sturing van en leidinggeven aan rechtbanken is daarmee anders dan binnen een ander type organisatie.

Daarnaast zien we dat in de organisatie medewerkers, zonder op de hoogte te zijn van alle feiten of direct betrokken te zijn bij gebeurtenissen, zich toch vaak een beeld van de werkelijkheid vormen en snel ferme conclusies trekken of tot een streng oordeel daarover komen.

Ook valt in de gebeurtenissen op dat het ‘juridisch perspectief’ vaak het enige perspectief is of in ieder geval de overhand heeft. Dit geldt met name voor rechtbanken. Het gesprek gaat dan over of in lijn met regels en formele rollen is gehandeld – en minder over hoe je handelt op een redelijke en logische manier. Het primaire proces van ‘rechtspreken’ heeft in onze ogen daarmee een sterke invloed op de organisatiecultuur.

## 4.2 SOCIALE VEILIGHEID BINNEN RNN

Sociale veiligheid is een complex fenomeen dat samenhangt met en beïnvloed wordt door veel elementen binnen (en buiten) de organisatie. Sociale veiligheid binnen organisaties wordt gedefinieerd als de mate waarin medewerkers het gevoel hebben zich kritisch te kunnen uiten of kwetsbaar op te kunnen stellen binnen de organisatie, zonder dat dit negatieve consequenties heeft voor henzelf of anderen.

In organisaties waar een breed gedragen gevoel van sociale veiligheid heerst zullen medewerkers elkaar eerder om hulp en feedback vragen, fouten toegeven en bespreekbaar maken, zorgen en bedenkingen uiten en contact leggen over de grenzen van het team heen. Dit alles komt ten goede aan het leren en verbeteren van de organisatie en haar medewerkers. In een sociaal onveilig klimaat gebeurt het voorgenoemde minder of helemaal niet en ligt ‘organizational silence’ op de loer. Medewerkers kiezen er dan voor hun mening en bedenkingen voor zich te houden uit angst voor repercussies, hetgeen leren en prestatieverbetering in de weg staat.

Onderstaand volgt onze analyse van de sociale veiligheid binnen RNN.

### Medewerkers hebben onvoldoende het gevoel zich uit te kunnen spreken

Wij constateren op basis van enquête, interviews en gebeurtenissen dat medewerkers bij RNN het lastig vinden om elkaar op gedrag aan te spreken of feedback te geven. Niet iedereen heeft het gevoel fouten te kunnen maken, ze te kunnen toegeven of problemen te kunnen bespreken. Wat verder opvalt, onder andere uit het onderzoek naar de gebeurtenissen, is dat zaken niet rechtstreeks naar de desbetreffende persoon worden uitgesproken. Bijvoorbeeld wanneer collega’s zich ergeren aan bepaalde mails of berichten. En indien dit wel gebeurt, gaat dat vaak niet op een zodanige toon en wijze dat ook daadwerkelijk een gesprek tot stand komt. Op basis van de Gouden gedragsregels mag van medewerkers worden verwacht dat zij verantwoordelijkheid nemen voor ‘ik maak dingen bespreekbaar’, en ‘ik ga er zelf wat aan doen’.

Er wordt ook beperkt ervaren dat, vanuit leidinggevend en bestuur, het bespreekbaar maken wordt gestimuleerd en dat daarin voorbeeldgedrag wordt getoond. Meermaals komt in de gesprekken naar voren dat er een gevoel heerst dat het bespreekbaar maken 'weinig nut' heeft, omdat er 'toch niets mee wordt gedaan'. Op basis van de Gedragscode Integriteit Rijk zou wel verwacht mogen worden dat leidinggevend zelf het goede voorbeeld geven in het aanspreken van medewerkers.

Het is dus geen vanzelfsprekendheid om dingen bespreekbaar te maken of dit te stimuleren. Daarnaast valt ons op dat een groot deel van de medewerkers zich niet (meer) *durft* uit te spreken. Uit de enquête en gesprekken blijkt dat medewerkers zich in meer of mindere mate niet veilig voelen om feedback te geven of zich vrijelijk uit te spreken; dit geldt voor zowel collega's onderling als richting leidinggevend. Ze hebben het idee dat de feedback tegen hen gebruikt kan worden. Dit gevoel wordt verwoord door alle functiegroepen: rechters, juridisch medewerkers, administratie- en bedrijfsvoeringmedewerkers en leidinggevend. Slechts enkele mensen hebben in de gesprekken met ons aangegeven totaal geen ervaring te hebben gehad met betrekking tot sociale onveiligheid.

Ook blijkt, onder andere uit het onderzoek naar de gebeurtenissen, dat op verschillende momenten interne informatie naar buiten komt. Met het delen van informatie vanuit het BLO, Intro, interne bijeenkomsten of anderszins wordt niet gehandeld in lijn met de Gedragscode Rechtspraak en/of de Gedragscode Integriteit Rijk, en tevens heeft het een negatief effect op de ervaren veiligheid binnen RNN. Medewerkers geven aan hierdoor terughoudend te zijn in het delen en bespreken van zaken.

Al met al constateren wij dat op veel plekken binnen RNN geen sprake is van een open cultuur waarin dingen bespreekbaar worden gemaakt of mensen op gedrag worden aangesproken. Dit geldt voor medewerkers onderling, maar ook richting leidinggevend en bestuur. Dit zou wel verwacht mogen worden op grond van de Gouden gedragsregels, de Gedragscode Rechtspraak en de Gedragscode Integriteit Rijk. Zo is in genoemde Gedragscode opgenomen dat medewerkers van de Rechtspraak zich open en respectvol tegenover elkaar gedragen. 'Zij weten zich medeverantwoordelijk voor de professionele cultuur en bevorderen het geven en ontvangen van feedback'. En in de Gouden gedragsregels staat o.a. 'Ik maak dingen bespreekbaar' en 'Leren en reflecteren'. Op basis van gesprekken, enquête en incidenten stellen wij vast dat dit gedrag beperkt wordt vertoond en daar ook beperkt de ruimte voor wordt gevoeld. Doordat veel onuitgesproken blijft of niet

op de juiste toon wordt gebracht, is er sprake van (steeds meer) 'onderhuidse problematiek' en neemt de mate van 'organisational silence' toe.

#### Anwezigheid van grensoverschrijdend gedrag (dat niet wordt gecorrigeerd)

Uit de enquête blijkt dat een kwart van de medewerkers bij RNN af en toe te maken heeft met intimidatie. Ook tijdens gesprekken zijn tal van voorbeelden genoemd waarin medewerkers zich geïntimideerd hebben gevoeld. Deze gevoelens worden veroorzaakt door het bestuur, leidinggevend of collega's. In de incidenten gaat het met name om de wijze waarop met medewerkers is omgegaan, in termen van intimiderend, verbaal agressief of denigrerend gedrag. Op basis van de gehoorde voorbeelden constateren we dat er binnen RNN, op verschillende locaties en diverse clusters, sprake is (geweest) van uitlatingen of gedrag waardoor medewerkers zich beledigd, vernederd of gekleineerd voelden.

Daarnaast heeft ook een deel van de medewerkers 'gehoord' over incidenten bij anderen. Ook wanneer veel verhalen in een organisatie rondgaan, kan een gevoel van onveiligheid worden opgewekt, zonder dat een individu zelf iets is overkomen. Uit de gesprekken met medewerkers en het onderzoek naar de gebeurtenissen komt naar voren dat dit sterk speelt binnen RNN. Medewerkers geven daarbij aan dat zij zich onprettig voelen bij het idee dat dergelijke incidenten of gevoelens van onveiligheid spelen bij anderen binnen de organisatie.

In de gesprekken hebben wij van veel medewerkers gehoord dat niet zichtbaar is of het bestuur en/of leidinggevend optreden tegen grensoverschrijdend gedrag. Een medewerker noemt een voorbeeld waarin collega's onderling op een disrespectvolle en onprofessionele manier met elkaar omgaan. Deze medewerker heeft dat bij diens leidinggevend aangekaart, maar in de praktijk krijgt desbetreffende collega nog steeds de ruimte om hetzelfde gedrag te laten zien. Dit is in onze ogen exemplarisch en niet in lijn met de Gedragscode Integriteit Rijk waarin het belang van de voorbeeldfunctie van het management wordt aangehaald.

Deze incidentele ervaringen met ongewenst gedrag hebben invloed op hoe de sociale veiligheid wordt ervaren. Wij constateren dat de meerderheid van de mensen waarmee wij hebben gesproken (in)direct is geconfronteerd met ongewenst gedrag waardoor gevoelens van sociale onveiligheid zijn ontstaan. In het beleidskader van RNN omtrent ongewenste omgangsvormen is opgenomen dat 'ongewenste omgangsvormen als handelingen van een medewerker, of een groep medewerkers,

die door een andere medewerker als vijandig, vernederend of intimiderend worden ervaren' niet worden getolereerd. Wij hebben op basis van de gesprekken sterk de indruk dat deze lijn onvoldoende wordt aangehouden, terwijl juist een sterke reactie op ongewenst gedrag cruciaal is voor bevordering van de sociale veiligheid.

#### Onduidelijkheid en onbekendheid omtrent P&O-beleid

Het ontbrak bij veel medewerkers aan een kenbaar P&O-beleid. Dit speelde o.a. rondom de vele wisselingen binnen bedrijfsvoering waarbij veel medewerkers vertrokken en onduidelijkheid bestond over de inhoud en continuïteit van functies en dienstverbanden. Ook worden in gesprekken diverse voorbeelden aangedragen van uiteenlopende toepassing van P&O-beleid binnen verschillende teams of op verschillende locaties. Dat gaat bijvoorbeeld over tijdelijke versus vaste aanstellingen, wel of geen vaste thuiswerkdag, wel of niet in eenzelfde rechtsgebied werkzaam zijn als de partner. Daar wordt uiteenlopend mee omgegaan. Er heerst bij een deel van de medewerkers een gevoel van willekeur en afhankelijkheid van de leidinggevende als het gaat om waar iemand "recht" op heeft.

Inconsequent uitvoeren van beleid heeft ertoe geleid dat voor een deel van de medewerkers onduidelijk is wat te verwachten van de werkgever en op basis waarvan bepaalde beslissingen werden genomen. Ook het bestuur merkte na aantreding dat er veel individuele afspraken omtrent regelingen waren gemaakt, die niet altijd in lijn van de beleidskaders waren. Het bestuur heeft gepoogd hier meer lijn in aan te brengen. Desalniettemin constateren we dat de onbekendheid en onduidelijkheid omtrent het P&O beleid bij een deel van de medewerkers heeft bijgedragen aan gevoelens van sociale onzekerheid.

#### Resumerend: Duidelijke signalen van sociale onveiligheid

Op basis van bovenstaande analyse stellen wij vast dat binnen RNN duidelijke signalen aanwezig zijn van sociale onveiligheid. Er is geen sprake van een open cultuur, op veel plekken binnen RNN is er een algemene terughoudendheid in het aanspreken van elkaar op gedrag. Er wordt beperkt de ruimte en veiligheid ervaren om dingen bespreekbaar te maken, je als medewerker kwetsbaar op te stellen, om feedback te vragen dan wel te geven, en om elkaar aan te spreken op gedrag. Het delen van vertrouwelijke informatie, het gebrek aan zichtbaar corrigeren en onduidelijke en inconsequente uitvoering van beleid versterken deze gevoelens.

In de pers is gesproken over een angstcultuur binnen RNN. Wij constateren op basis van de bevindingen dat er geen sprake is

van een angstcultuur, volgens de definitie zoals we die hebben vastgesteld in het toetsingskader. In een angstcultuur gaat het om collectieve, belemmerende gevoelens van angst die prominent aanwezig zijn en stelselmatig worden ingezet om loyaliteit, gehoorzaamheid en inzet bij medewerkers af te dwingen. Dit is binnen RNN niet aan de orde.

Om weer tot een sociaal veilige werkomgeving te komen, is tijd nodig. Dit gaat stapje voor stapje. De snelheid en de mate van het herstel hangt mede af van de individuele medewerkers en de organisatie. Zoals gesteld, zit het niet in de cultuur van RNN om anderen op hun gedrag aan te spreken, dingen bespreekbaar te maken, je kwetsbaar op te stellen en op je eigen gedrag te reflecteren. Dat vertraagt het herstel.

### 4.3 LEIDERSCHAP

In het bijzonder wordt cultuur en ervaren sociale veiligheid beïnvloed door het gedrag en de kwaliteit van de leidinggevende. Onderstaand gaan we in op het leiderschap binnen RNN. Daarbij gaan we niet in op het bestuur, dat doen we afzonderlijk in paragraaf 4.4.

#### De rol van leidinggevenden bij RNN is niet eenvoudig

De leidinggevenden bij RNN vallen direct onder het bestuur en zijn daarmee in de organisatie een belangrijke schakel tussen het bestuur en de medewerkers. De structuur is zo opgebouwd dat alle rechterlijke leidinggevenden (teamvoorzitters) onder het rechterlijk bestuurslid vallen met uitzondering van bestuursrecht. Laatstgenoemde rechtsgebied en de leidinggevenden van ondersteunende teams, zoals bedrijfsvoering en administratie, vallen onder het niet-rechterlijk bestuurslid.

Aangezien RNN drie locaties heeft, betekent dit dat één rechtsgebied vaak drie leidinggevenden heeft. Elke leidinggevende heeft zijn eigen team op locatie. Deze leidinggevenden samen vormen een MT en zijn verantwoordelijk voor hun rechtsgebied. De verdeling over locaties en rechtsgebieden geldt ook voor de leidinggevenden van ondersteunende teams. De onderlinge samenwerking tussen leidinggevenden op een bepaald (rechts) gebied is van belang om tot een goede uitvoering te komen. Over het algemeen geven leidinggevende aan dat ze elkaar goed weten te vinden, maar dat het hen nog niet altijd lukt om tot uniformiteit te komen of het gehele organisatiebelang centraal te stellen.

Wat leidinggeven binnen RNN daarnaast complex maakt, is de rechterlijke autonomie en onafhankelijkheid (zie meer uitgebreid paragraaf 4.1). Autonomie en onafhankelijkheid zijn kernwaarden voor iedere rechter die niet alleen binnen, maar ook vaak buiten de rechtszaal doorwerken in houding en gedrag. Daadkrachtig



optreden en het (eenzijdig) doorvoeren van verandering kan daarmee uitdagend zijn voor (bestuur en) leidinggevendens.

### De kwaliteit van leiderschap

Eerder zijn ook onderzoeken uitgevoerd naar o.a. de kwaliteit van leiderschap binnen RNN. Wij doelen daarmee op de onderzoeken/rapporten van Verheij en Eijbergen. In het rapport van Verheij van 2016 wordt geschreven over de niet geambieerde rol van leidinggevendens. Ook de grote span of control (groter dan de in het verleden beoogde 25 fte per leidinggevende) werd geconstateerd, waardoor ontwikkeling van visie, verbinding maken en leidinggevende taken in het nauw komen. In het rapport van Eijbergen van 2017 wordt de lijn van Verheij gevolgd. Veiligheid, betrouwbaarheid en daadkracht zijn kenmerken die in positieve en negatieve zin besproken worden als het gaat om kwaliteit van leiderschap. In beide rapporten wordt aangegeven dat met name houding en gedrag, in termen van met elkaar omgaan, een bovengeschatte rol heeft ten opzichte van de managementstructuur. Ondanks dat ten tijde van deze rapporten de laag van afdelingsvoorzitters nog bestond, lijken de constateringens die destijds zijn gedaan in lijn met de huidige constateringens.

De professionalisering van het leiderschap in RNN was en is een belangrijk vraagstuk. De ambitie van het bestuur was om daarmee aan de slag te gaan, mede op basis van de eerdergenoemde onderzoekens. Daartoe is een management development

traject ingezet en wilde het bestuur werken aan leiderschapseigenschappen, zoals het goede voorbeeld geven, mensen aanspreken, daadkrachtig optreden en kaders stellen. Daarmee laat het bestuur zien leidinggevendens te willen faciliteren en ondersteunen in het beter pakken van hun rol.

Wat typerend is voor RNN, en wat ook breder in de rechtspraak speelt zo hebben wij begrepen, is dat de positie als leidinggevende niet wordt geambieerd. Leidinggevendens van rechterlijke teams zijn zelf ook rechter. In hoeverre dat wenselijk is, daar zijn de meningen over verdeeld. In meerdere gesprekken kwam naar voren dat rechters leidinggevende zijn geworden uit een soort plichtsbef ('iemand moet het doen'). Tegelijkertijd benoemen medewerkers daarbij dat een rechter niet vanzelfsprekend ook een goede leidinggevende is. Ook dit is eerder geconstateerd in eerdergenoemde onderzoekens.

Het merendeel van de medewerkers heeft een goede relatie met de leidinggevende. Wat zij waarderen in hun leidinggevende, is zichtbaarheid, toegankelijkheid, communicatie, klaarstaan voor de medewerkers en openheid. Daartegenover staan diverse voorbeelden die wij hebben gehoord van medewerkers die minder tevreden zijn over de rolinvulling door hun leidinggevende. Naast de geluiden van medewerkers die een incident met hun leidinggevende hebben meegemaakt (zie paragraaf 4.2), horen we dat het volgens medewerkers bij sommige leidinggevendens



ontbreekt aan daadkracht, zichtbaarheid, betrouwbaarheid en het tonen van het goede voorbeeld als het gaat om aanspreken van medewerkers. Bij een deel van de leidinggevendenden zijn in onze ogen echte leiderschapsvaardigheden nog onvoldoende ontwikkeld. Op basis van de gehoorde voorbeelden, constateren we dat het ontbreken van zichtbaarheid deels te maken heeft met de grote span of control van leidinggevendenden binnen RNN. Hierdoor is het voor leidinggevendenden lastiger om goede verbinding met de medewerkers te houden.

De redenering van het bestuur om leiderschapontwikkeling op de agenda te zetten, is goed te volgen. Daarnaast constateren we dat de door ons geconstateerde verbeterpunten ook in eerdere onderzoeken al aan het licht zijn gekomen. Daar ligt dus nog ruimte voor verdere ontwikkeling. Hierin heeft ook het bestuur een voorbeeldfunctie richting de leidinggevendenden, waarin het in onze ogen tekort is geschoten (zie paragraaf 4.4).

#### 4.4 FUNCTIONEREN BESTUUR

Als we het over het bestuur hebben, dan hebben we het over het bestuur vanaf de periode van het aantreden van het rechterlijk bestuurslid (medio 2017) tot het aftreden van de president (eind 2019). Vanaf medio februari 2019 maakt het huidige niet-rechterlijk bestuurslid deel uit van dit bestuur. Als het over een andere periode of een individuele bestuurder gaat, dan geven we dat expliciet aan.

Hoewel het bestuur op diverse plekken in het rapport en de analyse reeds aan bod komt, ontkomen wij er niet aan ook een aparte paragraaf aan het bestuur te besteden. Hierdoor is wel sprake van enige overlap met andere paragrafen.

##### Een ingewikkelde uitgangssituatie, maar een hoopvol begin

De uitgangssituatie voor het bestuur was ingewikkeld (zie hiervoor meer uitgebreid paragraaf 4.1). Wij constateren dat bij het aantreden van de nieuwe president de verwachtingen hooggespannen waren. RNN bevond zich na de HGK in een rommelige periode en de organisatie was toe aan een nieuwe impuls. Bij haar aantreden heeft de president een uitgebreide rondgang gedaan door RNN, was ze erg zichtbaar en stelde zij zich open op richting medewerkers. Het is ons beeld dat op het moment dat het nieuwe rechterlijk bestuurslid aantrad de president het idee had voldoende zicht te hebben op de organisatie en wat er moest gebeuren. Zij is samen met het nieuwe bestuurslid aan de gang gegaan. Dit verklaart in onze optiek ook waarom veel van de mensen die wij gesproken hebben een verschil zien in het gedrag en de houding van de president voordat het rechterlijk bestuurslid aantrad en daarna.

##### Een collegiaal bestuur

De taakverdeling binnen het bestuur is een aantal keer gewijzigd. Dit had te maken met de wisselende samenstelling van het bestuur. In de beginperiode van het bestuur was er geen goede samenwerking tussen enerzijds de president en het rechterlijk bestuurslid en anderzijds het niet-rechterlijk bestuurslid. Na het vertrek van het niet-rechterlijk bestuurslid in de zomer van 2018, bestond het bestuur uit twee personen tot het moment dat het huidige niet-rechterlijk bestuurslid aantrad in februari 2019. Gedurende de periode dat er geen niet-rechterlijk bestuurslid was, werden de bedrijfsvoeringstaken door de beide bestuursleden opgepakt. In deze periode moesten twee bestuursleden de taken van drie vervullen terwijl er veel gebeurde in de organisatie. Hierdoor liet het bestuur in de organisatie weinig van zich zien of van waar hij mee bezig was.

Namens het bestuur was de president het gezicht richting de organisatie en medewerkers. Wij constateren dat zij in de dossiers rondom de column van de kritische rechter, het aftreden van de voorzitter van de IC en de vervanging van de bedrijfsarts overwegend het voortouw nam namens het bestuur. In laatstgenoemde dossier was dit enige tijd vanuit haar tijdelijke verantwoordelijkheid op het gebied van bedrijfsvoering.

Hoewel de president het gezicht naar buiten toe was, werden vrijwel alle zaken binnen het bestuur afgestemd. Hetzij voorafgaand aan gebeurtenissen, hetzij daarna. Wij constateren dat binnen het bestuur sprake was van collegialiteit en dat werd naar buiten toe ook zo uitgestraald. Beslissingen werden over het algemeen gezamenlijk genomen en/of daar was brede steun voor aanwezig. Daarbij merken wij op dat het niet-rechterlijk bestuurslid aantrad in februari 2019 en daarmee midden in een aantal lopende dossiers (bedrijfsarts en managementassistenten) viel.

##### Communicatie richting de organisatie schiet tekort

Het valt op dat er vanuit het bestuur weinig is gecommuniceerd over RNN als geheel. Er is geen duidelijke visie vanuit het bestuur anders dan de 'ontwikkelagenda RNN' in september 2017. In 2019 heeft het bestuur stappen richting een visie willen zetten met leidinggevendenden, maar dat is nog niet van de grond gekomen. Ook werd beperkt gecommuniceerd over de voortgang op organisatieplannen, werden verslagen vanuit het BLO niet gepubliceerd en ervaren medewerkers onvoldoende toelichting op besluiten. Er zijn ook geen afspraken of richtlijnen hoe en door wie intern gecommuniceerd moet worden over formele en informele kwesties. Medewerkers merken wel op dat in de afgelopen periode actiever door het bestuur wordt gecommuniceerd, met name via wekelijkse Introberichten. Deze berichten worden

gewaardeerd; medewerkers vinden het fijn dat zij weten waar het bestuur is en waar het bestuur zich mee bezighoudt.

Waar gecommuniceerd wordt door het bestuur omtrent de gebeurtenissen heeft dit een formele toon. De berichten roepen op tot speculatie, wat dan ook gebeurt. Deze vorm van communicatie past volgens ons niet in een organisatie waarin medewerkers elkaar al jarenlang (en vaak goed) kennen en veel onderling wordt gesproken. Daarin is meer behoefte aan transparantie vanuit het bestuur en willen medewerkers graag 'meegenomen' worden.

Dat dit onvoldoende gebeurt komt ook naar voren uit onze analyse van de gebeurtenissen. Daarin zijn het vooral de OR en leidinggevendenden die door inaccuraat of te late communicatie worden verrast door bepaalde besluitvorming. Dit leidt tot weerstand en wantrouwen. Binnen de context van RNN vinden wij dat begrijpelijk. De leidinggevendenden moeten met verschillende besluiten aan de slag en vormen samen met de OR (een deel van de) verbinding tussen het bestuur en de organisatie. Het zou daarom in onze ogen voor de hand liggen om hen te consulteren, mee te nemen of in ieder geval op de hoogte te brengen alvorens belangrijke besluiten worden genomen. Dit wil overigens niet zeggen dat OR en leidinggevendenden overal over mee hoeven te beslissen.

Vanuit meerdere gesprekken hebben we vernomen dat hierin wel ontwikkeling te zien is. Door enkele respondenten worden voorbeelden genoemd van werkgroepen waarin zij gevraagd zijn te participeren om mee te denken over actieplannen, bijvoorbeeld op basis van de uitkomsten van het MWO.

#### Communicatie richting individuele medewerkers laat te wensen over

Voor het aantreden van het bestuur werden medewerkers niet (veel) op hun functioneren aangesproken. Dit bestuur was ontevreden over een deel van het cluster bedrijfsvoering en liet dit ook blijken aan medewerkers. Het was duidelijk dat de organisatie hieraan moest wennen. Voor medewerkers die nog niet heel lang in dienst zijn van RNN of door het bestuur waren aangenomen was dit meer vanzelfsprekend, voor medewerkers die er langer zaten was dit een hele ommezwaai.

Dat gezegd hebbende, was de manier waarop het bestuur medewerkers aansprak op hun functioneren niet goed. In plaats van met elkaar gezamenlijk werken aan verbetering, verwachtingen expliciet maken en feedback geven middels opbouwende kritiek, hebben medewerkers meermaals ervaren dat verwachtingen onduidelijk bleven en dat hun werk werd gecorrigeerd zonder toelichting.

Uit de gebeurtenissen, enquête en gesprekken met medewerkers komen diverse gevallen naar voren waarin de communicatie tussen bestuur en individuele medewerkers (ernstig) te wensen over liet. We hebben voorbeelden gehoord van medewerkers over negatieve ervaringen met bejegening door het bestuur en in het bijzonder de president. Deze wijze van communiceren is niet in lijn met de Gedragscode Rechtspraak, de Gedragscode Integriteit Rijk (w.b. de passages over goed werkgeverschap richting rijksambtenaren) en de Gouden gedragsregels – laat staan dat het bestuur hier een voorbeeldfunctie in vervulde.

#### Afstand en gevoel van onveiligheid, met name bij het cluster bedrijfsvoering

Het bestuur vond dat het cluster bedrijfsvoering moest verbeteren. Het niveau van de werknemers was onvoldoende en de manier van werken moest veranderen. Op basis van diverse gesprekken is het in onze optiek te volgen dat het bestuur een professionaliseringsslag wilde maken. Tegelijkertijd constateren wij dat er geen duidelijk plan aan ten grondslag lag. Daardoor was voor medewerkers niet helder wat het bestuur van hen verwachtte. Medewerkers werden onvoldoende meegenomen in de beoogde professionaliseringsslag. Het gesprek hierover kwam ook onvoldoende op gang.

In combinatie met een aantal voorvallen tussen medewerkers en bestuur leidde dit tot onrust, gevoelens van onveiligheid, (onbesproken) conflicten tussen medewerkers en bestuursleden en een steeds grotere afstand tussen het bestuur en medewerkers. Sommige oud-medewerkers geven aan dat zij vanwege de ervaren onveiligheid bij RNN zijn weggegaan. Zaken die hier onder andere aan bijdroegen waren het vertrek van de voormalig niet-rechterlijk bestuurslid, het vertrek van diverse medewerkers die geen andere uitweg zagen dan te vertrekken, de communicatie daarover, de situatie rondom de managementassistenten, de escalatie in de relatie tussen een van de voormalige teamleiders van de managementassistenten en het bestuur, en een ad hoc 'personeelsbijeenkomst' waar medewerkers voor het blok werden geplaatst om zich uit te spreken.

Aan de ene kant is het in onze ogen niet verwonderlijk dat er onrust ontstaat op het moment dat het bestuur ontevreden is en verandering wil. Aan de andere kant moeten wij constateren dat het bestuur deze veranderopgave op een zodanige manier heeft uitgevoerd dat het vrijwel iedereen is kwijtgeraakt. De organisatie is niet goed meegenomen, de manier waarop het is gebeurd leidde tot onveiligheid en verharde verhoudingen en er was zeer beperkte communicatie. Ook hier handelde het bestuur in onze ogen niet in lijn met de Gouden gedragsregels en de vereiste professionaliteit die (juist) van een bestuur mag worden verwacht.

Niet alleen vanuit bedrijfsvoering werd steeds meer afstand gevoeld tot het bestuur. In het begin was de president erg zichtbaar maar dit werd steeds minder, volgens medewerkers. Ook was voor hen onvoldoende helder welke kant het bestuur op wilde met de organisatie. Communicatie hierover was volgens hen onvoldoende.

#### Reactie op signalen vanuit de organisatie

Vanuit de organisatie kwamen diverse signalen bij het bestuur terecht die betrekking hadden op de sociale veiligheid. Deze signalen werden afgegeven door de OR, vertrouwenspersonen, bedrijfsarts en individuele medewerkers (zowel rechters als niet-rechters). Deze signalen zijn deels al opgenomen in de feitenrelazen die betrekking hebben op de gebeurtenissen en zijn deels afkomstig van gesprekken die we hebben gevoerd met de betreffende gremia en individuele medewerkers van RNN. Van verschillende medewerkers hebben we gehoord dat zij van bestuursleden op hun zorgen over de veiligheid en cultuur reacties kregen als: *“bedankt”*, *“dit ligt bij jou”*, *“we komen erop terug”* en *“hier kunnen we weinig mee want het is te vaag”*. In hun en onze ogen is onvoldoende gebeurd met deze signalen. Een reactie bleef uit en gestructureerde actie op versterking van de sociale veiligheid is nooit ondernomen; pas na het aftreden van de president geeft het bestuur aan dat er onderzoek nodig is naar de sociale veiligheid.

#### Geen vertrouwen vanuit de organisatie

In 2017 trof het bestuur een organisatie aan waar sprake was van verwaarlozing. Het bestuur wilde daarin een professionaliseringsslag maken. Wij constateren dat het bestuur goede intenties had om met de cultuur aan de slag te gaan. Daartoe investeerde het bestuur in leidinggevenden met als doel hen steviger in hun rol te zetten. Alle leidinggevenden hebben zich in 2017 aan de ontwikkelagenda gecommitteerd en voorts is een management development traject gestart. Ook is geprobeerd om een verbeteringslag door te voeren binnen het cluster bedrijfsvoering. De manier waarop dit gebeurde, de gebrekkige communicatie daaromtrent, het onvoldoende meenemen van leidinggevenden en medewerkers, en de precaire en kwetsbare situatie waarin RNN zich bevond, zorgden ervoor dat het vertrouwen in het bestuur afnam en het wantrouwen (weer) de kop op stak.

Dat medewerkers geen vertrouwen meer hadden in het bestuur wordt bevestigd door de uitkomsten van onze enquête en het MWO. Uit onze enquête blijkt dat leidinggevenden significant meer vertrouwen hadden in het bestuur dan medewerkers, in lijn met de bevindingen van het MWO. Tijdens de gesprekken geeft een deel van de medewerkers aan dat dit gebrek aan vertrouwen opgaat voor het bestuur in zijn geheel en een ander deel dat dit met name werd veroorzaakt door het optreden van de voormalig president. Wij constateren dat dit gebrek aan vertrouwen wijdverspreid is binnen de organisatie. Als redenen worden genoemd de wijze van communiceren, onvoorspelbaarheid, gebrek aan zelfreflectie en aanspreekbaarheid en de omgang met individuele gevallen.

Hoewel het bestuur in onze ogen in veel opzichten tekort is geschoten en niet heeft gehandeld conform de Gouden gedragsregels, de Gedragscode Rechtspraak en de Gedragscode Integriteit Rijk, ontstond er op een gegeven moment een sfeer waarin het bestuur niks meer goed kon doen. Dat sentiment was onvermijdelijk gezien de eerdere gebeurtenissen en het in onze ogen diepgewortelde wantrouwen binnen RNN, maar niet helemaal terecht. Ook medewerkers die nog nooit met het bestuur te maken hadden gehad, bleken een zeer negatief beeld te hebben van het bestuur en de bestuursleden.

Gevoelens van wantrouwen hebben tijd nodig om te herstellen. De snelheid en de mate waarin dit kan hangt onder andere af van iedere medewerker in en de cultuur van de organisatie. In een cultuur waarin men dingen niet bespreekbaar maakt, wordt het herstel vertraagd.



# Conclusies en aanbevelingen

## Hoofdstuk 5

De doelstelling van het onderzoek was om zo veel mogelijk helderheid te verschaffen over vijf, in 2019 voorgevallen, gebeurtenissen bij RNN en tevens onderzoek te doen naar de cultuur en aanwezigheid van gevoelens van sociale (on)veiligheid. In voorliggend hoofdstuk zullen wij beknopt de drie onderzoeksonderdelen behandelen.

Daarnaast doen wij in paragraaf 5.2 een aantal aanbevelingen naar aanleiding van onze conclusies.



## 5.1 CONCLUSIES

### **Geef RNN helderheid over vijf gebeurtenissen die in 2019 hebben plaatsgevonden, waarbij de focus ligt op zowel feitelijk als normatief.**

Er hebben in 2019 vijf gebeurtenissen plaatsgevonden, waarvan drie gebeurtenissen nauw met elkaar verband hielden. In hoofdstuk 2 zijn deze gebeurtenissen beschreven (feitelijk), geanalyseerd en beoordeeld (normatief). Voor de integrale beoordeling verwijzen we naar hoofdstuk 2. Onderstaand hebben we een samenvatting van de analyse en beoordeling opgenomen.

#### **Het bestuur heeft de bedrijfsarts vervangen**

We constateren dat de wisseling van de bedrijfsarts past in de door het bestuur voorziene brede verzuimaanpak. Daarnaast zijn wij van mening dat de argumentatie van het bestuur voor de wisseling van de bedrijfsarts goed te volgen is. Daar staat tegenover dat het bestuur in onze ogen OR en leidinggevend onvoldoende heeft meegenomen bij de wisseling van de bedrijfsarts. De context en achtergrond waarbinnen de wisseling plaatsvond is door het bestuur onvoldoende onderkend. Het was volgens ons passend geweest als het bestuur OR en leidinggevend eerder op de hoogte had gebracht en mee had genomen in

het proces. Het valt ons in positieve zin op dat het bestuur zowel richting leidinggevend als OR hiervoor zijn excuses aanbiedt. Dat laat zien dat het bestuur bereid is fouten toe te geven.

Daarnaast constateren wij dat de communicatie over de wisseling tekort schiet. De aan de OR gegeven informatie is onjuist en scheidt niet het goede beeld over de wisseling van de bedrijfsarts. Daarmee handelt het bestuur niet in lijn met de Gouden gedragsregels. Ook in een latere brief over de redenen voor het vertrek wordt volgens ons door het bestuur een onjuiste voorstelling van zaken gegeven. Pas in een laatste brief in reactie op verduidelijkende vragen van de OR communiceert het bestuur duidelijk en accuraat over de bedrijfsartswissel. Tussendoor stellen wij vast dat de summier communicatie op Intro over het vertrek van de bedrijfsarts tot vragen en onvrede leidt onder het personeel, die in onze ogen (zeker ten dele) voorkomen had kunnen worden.

#### **Alle drie managementassistenten van het bestuur zijn gelijktijdig vertrokken.**

Wij constateren dat het bestuur afscheid wilde nemen van de managementassistenten. Tegelijkertijd constateren wij dat er geen enkel dossier lag, dat door het bestuur niet met hen was gesproken over hun functioneren, noch dat er een verbetertraject was gestart.

Verder stellen wij vast dat het bestuur niet zelf (mede) de boodschap heeft overgebracht aan de managementassistenten en in de maanden hierna nooit met de managementassistenten hierover heeft gesproken. Wij vinden dat het optreden van het bestuur en RNN als werkgever op diverse punten niet in lijn is met hetgeen mag worden verwacht op grond van de Gouden gedragsregels en de Gedragscode Integriteit Rijk. Ook constateren wij dat de wijze waarop bestuur en RNN als werkgever dit hebben aangepakt heeft bijgedragen aan een onveilig werkklimaat.

Wat betreft de communicatie richting de organisatie over het vertrek stellen wij vast dat een realistische communicatie zonder eufemismen passender was geweest.

### Geven en ontnemen column door het bestuur, aftreden voorzitter IC en niet publiceren ontslagbrief, publicaties in media

Wij zijn van mening dat in deze gebeurtenissen de inhoudelijke besluiten (geven en stopzetten column én niet publiceren aftredbrief) van het bestuur in lijn zijn met de bestuurlijke verantwoordelijkheid en Gouden gedragsregels.

Waar het bestuur in onze ogen opnieuw in tekort is geschoten, is de communicatie en (het delen van) onderbouwing van besluiten. Deze waren in het geval van het afnemen van de column zowel richting de columnist als de organisatie onvoldoende en niet accuraat. Het bestuur communiceert wederom in eerste instantie niet de echte beweegredenen voor het afnemen van de column (maar “*Dat het tijd is voor iets anders*”) en weigert hierop een verdere toelichting te geven. Ook richting de organisatie wordt in eerste instantie geen openheid betracht. Hiermee wordt door het bestuur op diverse onderdelen niet in lijn gehandeld met de Gouden gedragsregels.

De voorzitter van de IC is afgetreden omdat zij de overtuiging had dat zij haar functie niet meer kon en niet meer wilde vervullen. Dat houdt verband met dat het bestuur van haar afkomstige informatie heeft gedeeld met een medewerker en met een mail van diezelfde medewerker waarin de voorzitter van de IC wordt beticht van onzorgvuldig en mogelijk niet-integer gedrag. In onze ogen valt het bestuur hier niet zo veel te verwijten. Hoewel het zuiver was geweest om de voorzitter van de IC voorafgaand op de hoogte te stellen, heeft het bestuur voor zover wij vast hebben kunnen stellen wat betreft de inhoud van de boodschap gehandeld in lijn met hetgeen daarover was afgestemd met de voorzitter van de IC. Wel kunnen wij ons voorstellen dat de voorzitter van de IC zich persoonlijk aangevallen voelde door de mail van de collega. De beschuldigingen die daarin worden geuit zijn in onze ogen niet helemaal terecht.

Kijkend naar de Gouden gedragsregels en de Gedragscode Rechtspraak lag het in onze ogen voor de hand dat beide rechters en het bestuur met elkaar in gesprek waren gegaan naar aanleiding van deze gebeurtenissen. Wij constateren dat hier juist sprake is van escalatie, juridisering en verharding in verhoudingen. Deze verharding zorgt in onze ogen voor leed en schade voor alle betrokkenen en brengt een open gesprek alleen maar verder weg. Als een rode draad door deze gebeurtenissen loopt het onderontwikkelde vermogen van medewerkers (inclusief bestuur) van RNN om niet over, maar met elkaar te praten. Dit kan in onze ogen niet los gezien worden van ons oordeel over de sociale veiligheid en de “onderstroom” zoals beschreven in de volgende paragrafen.

Tot slot stellen wij vast dat op verschillende momenten interne informatie naar buiten komt. Wij weten niet wie hiervoor verantwoordelijk is/zijn. Wel weten wij dat dit niet in lijn is met de Gouden gedragsregels en de Gedragscode Rechtspraak, en tevens een negatief effect heeft op de (al beperkte) ruimte die mensen voelen om dingen met elkaar te bespreken en daarmee op de sociale veiligheid binnen RNN.

### **Geef RNN een objectief inzicht in de onderlinge samenhang tussen de gebeurtenissen: een mogelijke relatie met personen of met patronen binnen de organisatie, zijnde onderzoek de ‘onderstroom’ in de cultuur van de rechtbank.**

Onderstaand geven we een aantal belangrijke verklarende factoren voor de incidenten. Deze verklarende factoren worden uitgebreider beschreven in hoofdstuk 4. Daarin geven we ook een meer uitgebreide analyse van de cultuur van RNN.

#### Organisatiecontext en cultuur

Wat er is voorgevallen, is niet los te zien van de organisatiecontext. Wat ons opvalt, is dat medewerkers zich van oudsher loyaal en betrokken voelen bij hun ‘eigen’ gerecht. De drie locaties van RNN kennen ieder een eigen cultuur. Door de HGK, die extern is opgelegd aan de organisatie, zijn de drie locaties samengevoegd in 2013. Medewerkers zijn gepassioneerd over hun werk, maar minder betrokken bij de organisatie RNN in zijn geheel. De daaropvolgende perioden en interne besluiten (zoals voorgenomen sluiting van Assen, welke niet is doorgegaan) hebben tot onrust en een wantrouwende (basis)houding jegens het bestuur geleid. In deze periode heeft de organisatie zich, door een gebrek aan duidelijkheid en sturing, onvoldoende kunnen ontwikkelen.

Wat verder meespeelt, zijn de kenmerken van deze gerechtelijke organisatie. Mensen zitten doorgaans lang bij RNN, de



veranderingsbereidheid is beperkt en rechters hebben binnen de organisatie een grote mate van autonomie ('voor het leven benoemd'). Binnen deze gehele context, wat volgens ons geen eenvoudige uitgangssituatie is om verandering te realiseren, wilde het bestuur een professionaliseringsslag maken en ook afscheid nemen van mensen (getuige ook de gebeurtenissen).

Door onduidelijkheid over en uitvoering van organisatieplannen (betreffende cluster bedrijfsvoering), gebrek aan visie (waar wil RNN heen) en het handelen van het bestuur, wat in onze ogen niet voldoende in lijn is met Gouden gedragsregels en Gedragscode Rechtspraak, is het wantrouwen binnen de organisatie opnieuw aangewakkerd. Het gevolg hiervan was dat het bestuur op een gegeven moment geen enkel krediet meer had en de ruimte voor fouten nihil werd. Dit was zowel een gevolg van, als een voedingsbodem voor de onderzochte incidenten.

### Niet met elkaar, maar over elkaar praten

Wat verder opvalt in de vijf onderzochte gebeurtenissen is dat zaken niet bespreekbaar worden gemaakt. En met bespreekbaar maken bedoelen wij iets anders dan zaken analyseren en benoemen, lange mailwisselingen en formele uitwisseling van standpunten. Dit is in onze ogen een van de belangrijkste redenen dat de door ons onderzochte voorvallen, die zich binnen elke organisatie voor kunnen doen, uitgroeien tot incidenten met grote impact binnen en buiten de organisatie. Overigens spelen daarin ook de organisatiecontext, het optreden van het bestuur en sociale veiligheid binnen de rechtbank een rol.

Het onvermogen om met elkaar een open, eerlijk en kwetsbaar gesprek te voeren wordt ook bevestigd door de gesprekken met medewerkers en de enquête. Dit geldt zowel voor medewerkers onderling, als voor leidinggevenden richting medewerkers als voor bestuur richting medewerkers. Door niet met elkaar maar wel over elkaar te praten escaleren gebeurtenissen tot op een niveau dat herstel onmogelijk lijkt.

Dit gedrag is uiteraard niet in lijn met wat van (medewerkers in) een professionele organisatie verwacht mag worden en met (Gouden) gedragsregels daaromtrent. In onze ogen is het ontbreken van het vermogen en de veiligheid een goed gesprek met elkaar te kunnen voeren een fundamentele reden voor hetgeen is voorgevallen.

### Rol van het bestuur

In de onderzochte gebeurtenissen speelt het bestuur een dominante rol en schiet het bestuur op diverse onderdelen tekort. Dit zit hem vooral op de omgang en communicatie met individuele medewerkers en de organisatie. Daarin zien we een

terugkerend patroon van niet in lijn handelen met de Gouden gedragsregels en de Gedragscode Rechtspraak. In combinatie met het gebrek aan communicatie is het effect daarvan dat het vertrouwen in het bestuur afneemt en het in onze ogen dieper gewortelde wantrouwen (weer) de kop opsteekt. Dit droeg bij aan een afname van de sociale veiligheid binnen de organisatie, zorgde ervoor dat organisatie steeds meer onder spanning kwam te staan en dat de ruimte voor het bestuur om fouten te maken nihil werd. Dit wordt ook genoemd in de gesprekken met medewerkers en de enquête. Dit effect wordt overigens niet alleen veroorzaakt door het optreden van het bestuur in de onderzochte incidenten maar ook daarbuiten (zie daarvoor onze meer uitgebreide analyse in hoofdstuk 4).

### Sociale onveiligheid

Behalve de context en kenmerken van RNN constateren wij ook dat de gebeurtenissen hebben plaatsgevonden in een omgeving waarin breed gevoelens van sociale onveiligheid werden ervaren. Deze gevoelens hebben bijgedragen aan de wijze waarop de gebeurtenissen zijn verlopen. Daarnaast heeft ook zeker het verloop van de gebeurtenissen bijgedragen aan de versterking van deze gevoelens. Hier gaan we in de volgende paragraaf uitgebreider op in.

### **Breng voor RNN, zowel kwantitatief als kwalitatief, het bestaan van gevoelens van sociale onveiligheid in kaart.**

In hoofdstuk 3 en 4 geven we zeer uitgebreid de bevindingen en onze analyse weer met betrekking tot sociale onveiligheid binnen RNN. Onderstaand lichten we daar de belangrijkste punten uit.

#### Duidelijke signalen van sociale onveiligheid

We constateren bij RNN aanwezigheid van gevoelens van sociale onveiligheid, voortkomend uit het ontbreken van een open cultuur en aanspreekcultuur, het ontbreken van zichtbaar corrigeren van ongewenst gedrag, onduidelijkheid omtrent beleid en inconsequente uitvoering daarvan en het stelselmatig delen van vertrouwelijke informatie. Alle signalen geven aan, in meer of mindere mate, dat de Gedragscode Rechtspraak, Gedragscode Integriteit Rijk en de Gouden gedragsregels onvoldoende worden nageleefd.

#### Geen open cultuur

Wij stellen vast dat op veel plekken binnen de organisatie geen sprake is van een open cultuur waarin dingen bespreekbaar worden gemaakt of mensen op gedrag worden aangesproken. Dit werd ook in eerdere onderzoeken, zoals het rapport van

Verheij in 2016 en de uitkomsten van het MWO in 2019 geconcludeerd. Daarmee ontbreekt de basis voor een professionele en veilige omgeving waarin mensen zich durven uit te spreken en elkaar feedback durven te geven. Dit gaat op voor het bestuur, leidinggevend en medewerkers. Doordat veel onuitgesproken blijft of niet op de juiste toon wordt gebracht, is er sprake van (steeds meer) 'onderhuidse problematiek' en neemt de mate van 'organizational silence' toe.

#### Uiteenlopende vormen van ongewenst gedrag, geen zichtbare actie

Wij stellen vast dat met name intimidatie als ongewenste omgangsvorm wordt ervaren. Een kwart van de respondenten geeft aan hier af en toe mee te maken te hebben. Andere voorbeelden waar medewerkers mee te maken hebben gehad, betreffen kleinerend gedrag, verbale agressie, roddelgedrag en/of het breed delen van (vertrouwelijke) interne informatie. Wij stellen vast dat medewerkers die dit ongewenst gedrag vertonen hierop onvoldoende zichtbaar worden aangesproken of gecorrigeerd. Het bestuur heeft getracht, waar mogelijk, zorgvuldig te reageren. De diverse gremia, zoals de vertrouwenspersonen, bedrijfsarts en/of integriteitscommissie, hebben het gevoel dat er onvoldoende op de signalen is geacteerd. Ook voor medewerkers is het opvolgen van signalen niet voldoende zichtbaar gebleken.

#### Rol van leiderschap

Het creëren van een open en veilige cultuur is een gezamenlijke verantwoordelijkheid, van bestuur, leidinggevend en

medewerkers. Leidinggevend en hebben daarin echter een voorbeeldrol te vervullen. Ons valt op dat de positie van leidinggevend geen geambieerde rol is bij RNN en vaak vanuit plichtsbesef wordt ingevuld. De meeste medewerkers hebben een goede relatie met hun leidinggevend, maar er zijn ook diverse medewerkers die een gebrek aan betrouwbaarheid, betrokkenheid, zichtbaarheid en daadkracht bij hun leidinggevend ervaren. Wij stellen vast dat het ontbreken van deze leiderschapsaspecten, in combinatie met het nauwelijks ervaren zichtbaar aanspreken op ongewenst gedrag door leidinggevend en bestuur, hebben bijgedragen aan gevoelens van onveiligheid.

#### Beleid is vaak onbekend

Om het juiste gedrag en leiderschap te stimuleren, ongewenst gedrag te voorkomen en incidenten goed af te handelen, is het belangrijk dat de organisatie hierin faciliteert met adequaat beleid en instrumenten. Het bestuur heeft in het begin van aantreden geconstateerd dat er sprake was van diverse uitzonderingen op de gestelde kaders op personeelsgebied. Daar heeft het geprobeerd meer één lijn in aan te brengen, maar dit stuitte op weerstand in de organisatie. Daarentegen stellen wij op basis van de gesprekken vast dat gevoelens van sociale onveiligheid mede zijn veroorzaakt en/of versterkt door onduidelijkheid van plannen, bijvoorbeeld betreffende het cluster bedrijfsvoering. Maar ook de onbekendheid van kaders van personeelsbeleid en constatering van medewerkers dat door leidinggevend inconsequent uitvoering wordt gegeven aan het beleid, heeft tot gevoelens van willekeur geleid.

## 5.2 AANBEVELINGEN

Op basis van de bevindingen, analyse en conclusies hebben we een aantal aanbevelingen voor RNN geformuleerd. Ons uitgangspunt daarbij is dat iedereen een verantwoordelijkheid heeft om te bouwen aan een veilige en professionele cultuur binnen de organisatie. Dit is dus niet alleen iets van het bestuur en leidinggevendenden. Dit past ook bij de Gouden gedragsregel 'we doen het met elkaar'.

### 1

#### Zet samen een streep onder het verleden.

Deze aanbeveling lijkt obligaats maar is het niet. Het is gebleken dat RNN daar niet goed in is. Elke organisatie kent 'rimpelingen' als gevolg van veranderingen. Door ervaringen uit het verleden is bij RNN de negatieve onderstroom onderhuids blijven voortbestaan en op gezette tijden in alle hevigheid opgelaaid. In onze optiek kan RNN als organisatie niet verder ontwikkelen als vestigingen, clusters, medewerkers onderling, medewerkers met bestuur en/of leidinggevendenden onderling niet in staat zijn om met de (diverse, eigen) ervaringen uit het verleden om te gaan. Het is een proces van erkenning, voordat stappen voorwaarts kunnen worden gezet.

Dit proces kost tijd en vraagt investering van iedereen binnen RNN en in het bijzonder van de direct betrokkenen. Iedereen binnen RNN heeft de verantwoordelijkheid hiermee aan de slag te gaan in het belang van de organisatie en de rechtspraak.

Wijdt daarom bijeenkomsten aan het onderling bespreken van de onderzoeksbevindingen, het effect daarvan op het individu, op het team, op de vestiging en de organisatie. Biedt ruimte aan vragen die er nog leven. Blijf bewust werken aan dit proces en reflecteer hierop in de huidige manier van handelen en communiceren.

### 2

#### ...en maak een nieuwe start.

Gebruik de bijeenkomsten ook om gezamenlijk een beeld te schetsen van de toekomst van RNN en de weg daarnaartoe. Beschrijf dit in organisatieplannen. Dit moet iets zijn van de organisatie, diverse gremia en instituties gezamenlijk. Anders gaat het niet werken. Iedereen moet weten aan welk geheel zij bijdragen en de kans krijgen dit geheel mede vorm te geven. Het verleden vanuit de samenvoeging en de betrokkenheid bij het 'eigen' gerecht blijven hierin een rol spelen. Dat is niet erg. Onderken dit en maak afspraken over hoe hiermee om te gaan.

Dit wil overigens niet zeggen dat het bestuur geen besluiten moet nemen. Daarvoor is het bestuur aangesteld. En juist structuur, heldere kaders, een koers en

duidelijkheid is waar behoefte aan is bij organisatieontwikkeling. En waar deze duidelijkheid nog niet gegeven kan worden, dient dat ook te worden gecommuniceerd. Het helpt om met regelmaat bijeenkomsten te organiseren en anderszins te communiceren over de voortgang en ontwikkeling én om medewerkers op de juiste gezette momenten input te laten leveren/te laten reflecteren.

Werk vanuit het gezamenlijke beeld van waar RNN naar toe moet, stapsgewijs aan het op- en/of bijstellen van passend beleid. In het bijzonder op het gebied van personeelsbeleid. Blijf ook hierover communiceren met de organisatie en biedt ruimte voor vragen van medewerkers daarover.

## 3

**Doorleef de Gouden gedragsregels.**

De Gouden gedragsregels zijn binnen RNN vrijwel onbekend. Terwijl het niet handelen conform hetgeen in deze regels is opgenomen juist leidt tot veel van de door ons geconstateerde problematiek. En dit is niet het eerste onderzoek dat dit constateert. Doorleef daarom met elkaar de Gouden gedragsregels. Ga als team, bestuur, leidinggevend onderling, teams onderling en vestigingen

onderling met elkaar in gesprek over wat deze regels voor jullie betekenen (concreet binnen jullie eigen werkzaamheden en binnen jullie eigen samenwerking), wat je hierin van de ander verwacht, hoe jij je hiernaar gaat gedragen en op welke wijze je elkaar hierop gaat aanspreken. Dit is meteen een goede eerste oefening om de Gouden gedragsregels daadwerkelijk in de praktijk te brengen.

## 4

**Ga aan de slag met het geven van feedback.**

Ga aan de slag met het geven van feedback. Dit is niet het eerste onderzoek dat constateert dat binnen RNN geen vanzelfsprekendheid is als het gaat om feedback geven, dingen bespreekbaar maken en elkaar aanspreken op gedrag. Iedere medewerker, ongeacht functie of positie, heeft hierin een verantwoordelijkheid. Het op een goede manier geven van feedback is een vaardigheid, die men kan leren. Daarbij draait het niet alleen om het goed kunnen analyseren en beoordelen. Die kwaliteiten zijn wel op orde binnen RNN. Veel meer gaat het over het voeren van een gesprek, waarin je constructief verwoordt wat je ziet en welk effect dat heeft op jou of anderen, bewust bent van de toon waarop je de ander aanspreekt, en ook de ander de ruimte geeft daarop te reageren. Bespreek vervolgens met elkaar wat dan gewenst gedrag is. Ga hiermee als organisatie aan de slag en maak het geven van (goede) feedback een standaard onderdeel van de werkprocessen. Moedig dit gedrag aan, maar ben je ook bewust dat het tijd en investering van mensen kost.

Hoewel deze aanbeveling voor iedereen geldt, hebben bestuur en leidinggevend hierin een dubbelrol. Het is aan hen om het gewenste gedrag te laten zien. Door te laten zien dat zij medewerkers (herhaaldelijk) op ongewenst gedrag aanspreken en feedback geven, wordt een gevoel van veiligheid bevorderd. Medewerkers zien dan namelijk dat ongewenst gedrag niet onopgemerkt blijft. Daarnaast is het aan de leidinggevend om medewerkers actief te stimuleren tot het gewenste gedrag.

Mogelijkheden hiervoor zijn het aanreiken van handvatten voor het geven van feedback, actieve uitvraag bij medewerkers om ervaringen te delen, standaard evaluatie van de samenwerking na afloop van een project/zaak, aandacht voor actuele kwesties bij teamoverleggen.

Op hun beurt is het voor leidinggevend ook belangrijk dat zij in hun rol worden ondersteund en gesterkt. Enerzijds speelt het bestuur hierin een rol door zelf voorbeeldgedrag te vertonen. Anderzijds kan dit door onderling intervisie te organiseren en met elkaar te bespreken hoe de invulling van de managementrol eruitziet. Ook kunnen leidinggevend elkaar onderling steunen als zich specifieke situaties voordoen. Vraag hulp wanneer dat nodig is en reflecteer op het eigen gedrag.

Tot slot verdient het de aanbeveling om het feedback geven onderdeel te maken van het systeem. Dit kan bijvoorbeeld door het bespreken van actieplannen omtrent het MWO, reflecteren in hoeverre dit daadwerkelijk wordt uitgevoerd in de praktijk, en feedback geven als vast onderdeel op te nemen in de performance cyclus van RNN.

## 5

**Blijf investeren in leiderschap.**

Leidinggeven is een vak. Dit is niet iets dat je “erbij doet”. Het is cruciaal dat de juiste persoon op de juiste functie zit en blijvend geïnvesteerd wordt in leidinggevende competenties. Zorg voor een duidelijk leiderschapsprofiel, stel dit profiel gezamenlijk vast op basis van wat er belangrijk is voor de koers van RNN en de gewenste cultuur, durf diversiteit aan te brengen in het profiel, kijk naar de context (team, vestiging, type werkzaamheden, verhouding leidinggeven/meewerken) en rol specifieke aspecten. Selecteer hierop vervolgens de juiste leidinggevende.

Om huidige leidinggevendenden verder te ontwikkelen in hun rol is het goed om in te zetten op coaching en

interviews. Daarnaast verdient het de aanbeveling om wederzijdse verwachtingen tussen leidinggevendenden en het bestuur, en leidinggevendenden en het team uit te spreken, daarover heldere afspraken te maken, en deze regelmatig met elkaar te bespreken.

Bij de werving van de nieuwe president is het belangrijk aandacht te besteden aan specifieke leiderschapsaspecten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Dat gaat om de manier van communiceren, transparantie over beslissingen en koers, zichtbaarheid voor de hele organisatie, verantwoordelijkheden lager (durven) beleggen in de organisatie, vermogen tot verbinden en zelfreflectie.

## 6

**Communicatie-communicatie-communicatie.**

Het creëren van een gevoel van veiligheid valt of staat met communicatie en transparantie. Dit begint bij het delen van informatie met elkaar, maar zit ook in de kracht van de herhaling. Bespreek met elkaar wat men van elkaar verwacht in de communicatie.

Verder is volgens ons cruciaal dat het bestuur, in het bijzonder de president, en leidinggevendenden (gezamenlijk) communiceren over zaken die binnen de rechtbank spelen. Dan gaat het om communicatie met individuele medewerkers, met teams en met formele instituties binnen RNN. De boodschap moet kraakhelder en, voor wat betreft belangrijke organisatieveranderingen, zijn afgestemd binnen de relevante gremia. In een organisatie met het verleden van RNN is ondubbelzinnige en

correcte communicatie de crux. Zoals aangegeven is het daarbij ook van belang om te communiceren over onzekerheden. Neem mensen (in dat geval) mee in het proces dat wordt doorlopen en geef aan wanneer uitkomsten worden verwacht.

Tot slot verdient het de aanbeveling om de terugkoppeling en communicatie vanuit het BLO (en de gerechtshofvergadering) richting de medewerkers te verbeteren. Maak met elkaar afspraken over wat wordt gecommuniceerd, door wie en wanneer. Terugkoppeling kan bijvoorbeeld door interactieve meetings te organiseren en/of een kort bericht te maken waarmee medewerkers worden geïnformeerd over hetgeen is besproken.

# Bijlage 1

## Uitgangspunten Berenschot onderzoek

Berenschot heeft ruime ervaring in het doen van integriteits- en cultuuronderzoek. Daarbij hanteren we de volgende uitgangspunten:

- **Onafhankelijkheid:** de verantwoordelijkheid voor het onderzoek ligt volledig bij Berenschot, zonder inhoudelijke inmenging van de opdrachtgever of anderen gedurende het onderzoek.
- **Transparante en navolgbare conclusies:** onze conclusies zijn transparant en navolgbaar. Elk onderzoek starten wij met het opstellen van een toetsingskader. Onze bevindingen worden geanalyseerd aan de hand van dit toetsingskader.
- **Zorgvuldigheid naar betrokken actoren:** onderzoeken naar de handelwijze van personen kunnen een enorme invloed hebben op betrokkenen. Vandaar dat Berenschot bij dergelijke onderzoeken maximale zorgvuldigheid betracht en betrokkenen zorgvuldig en sensitief benadert. Om dit voor alle potentiële respondenten transparant te maken, werkt Berenschot met een onderzoeksprotocol, waarin staat beschreven hoe wij omgaan met de aan ons verstrekte informatie.
- **Op basis van hoor en wederhoor:** Berenschot gebruikt hoor en wederhoor bij personen die herkenbaar in het rapport worden benoemd.
- **Vertrouwelijkheid:** Berenschot behandelt alle verkregen informatie vertrouwelijk. Dat wil zeggen dat Berenschot niet naar derden toe communiceert over de gang van zaken tijdens het onderzoek. Ook na afloop van het onderzoek communiceert Berenschot niet zelfstandig met derden over het onderzoek.

# Bijlage 2

## Onderzoeksprotocol

Dit protocol geeft inzicht in de wijze waarop Berenschot omgaat met de vertrouwelijkheid van de informatie die aan Berenschot wordt verstrekt in het kader van het onderzoek naar gebeurtenissen en sociale veiligheid bij de Rechtbank Noord-Nederland (hierna: RNN). Dit protocol wordt aan de gesprekspartners ter beschikking gesteld voordat een interview plaatsvindt.

1. De informatie die aan Berenschot wordt verstrekt middels vragenlijsten, interviews, gesprekken of anderszins, wordt vertrouwelijk behandeld. Dit geldt niet voor zover de informatie afkomstig is uit openbare bronnen. Dit betekent ook dat de verstrekte informatie alleen door leden van het Berenschotteam wordt gebruikt in het kader van het onderhavige onderzoek.
2. De rapportage naar aanleiding van het onderzoek is openbaar. In een vertrouwelijke bijlage bij het rapport worden, indien relevant voor het maken van de beoordeling, personeelsvertrouwelijke aspecten opgenomen. Deze bijlage wordt enkel, onder geheimhouding, ter beschikking gesteld aan onze opdrachtgever (de waarnemend president) en de leden van de begeleidingscommissie van het onderzoek.
3. Het uitgangspunt is dat in de rapportage geen tot de persoon herleidbare informatie is opgenomen, met uitzondering van (voormalig) bestuursleden van RNN. Indien we dit toch doen, bijvoorbeeld omdat voor iedereen duidelijk is om wie het gaat, dan worden de desbetreffende passages uit het rapport onder geheimhouding aan de desbetreffende personen ter wederhoor voorgelegd.
4. Van de interviews die Berenschot in het kader van dit onderzoek afneemt, worden gespreksverslagen gemaakt. Van een interview, in de zin van voorliggend protocol, is sprake indien een onderhoud met een betrokkene voorafgaand aan het onderhoud als zodanig wordt bestempeld.
5. Het gespreksverslag - dat geen woordelijk verslag zal zijn - wordt aan de gesprekspartner voorgelegd. Door hem/haar geconstateerde feitelijke onjuistheden in het verslag kunnen door hem/haar gecorrigeerd worden. Bovendien kan de gesprekspartner in een naschrift bij het verslag aanvullende informatie verstrekken of nadere inzichten naar voren brengen.
6. Het gespreksverslag wordt definitief vastgesteld nadat de reactie van de gesprekspartner (schriftelijk of mondeling) is ontvangen of als binnen een door Berenschot gestelde termijn geen reactie is ontvangen. Het definitieve verslag wordt naar de gesprekspartner gestuurd.
7. Het definitieve gespreksverslag wordt niet als bijlage opgenomen in het rapport. Ook wordt het verslag niet aan de opdrachtgever en/of derden verstrekt.
8. Van de inhoud van het interview wordt door de geïnterviewde geen mededeling gedaan aan derden, anders dan na schriftelijke toestemming van Berenschot.
9. Na afloop van het onderzoek worden gespreksverslagen en ter beschikking gestelde informatie bij Berenschot gearchiveerd en beheerd. Gespreksverslagen en informatie worden gedurende een periode van drie jaar bewaard. Na drie jaar worden zij vernietigd, tenzij er gegronde redenen zijn dit niet te doen.
10. Berenschot heeft geen wettelijk verschoningsrecht. Berenschot verstrekt geen herkenbare gegevens over het onderzoek aan derden, tenzij wet- of regelgeving, of een gerechtelijke instantie Berenschot daartoe verplicht.

# Bijlage 3

## Vragenlijst enquête

### Fijn dat u wilt deelnemen aan deze enquête

In opdracht van de waarnemende president van RNN doet Berenschot onderzoek naar de situatie bij RNN. Eén van de doelstellingen van dit onderzoek is om zicht te krijgen op de aanwezigheid van gevoelens van sociale (on)veiligheid en de cultuur binnen RNN. In het kader daarvan leggen wij u deze vragenlijst voor.

Berenschot behandelt uw antwoorden vertrouwelijk en rapporteert nooit op de persoon herleidbare gegevens. Alle informatie die aan ons wordt verstrekt, via de enquête, wordt strikt vertrouwelijk behandeld. De individuele uitkomsten zijn enkel voor de onderzoekers beschikbaar en worden niet met derden gedeeld. Zie voor meer informatie het onderzoeksprotocol en privacyverklaring bijgevoegd in de mail.

## Vragenlijst

---

### Werkbeleving

Onderstaande vragen gaan over uw beleving van uw werk bij RNN. Beantwoord de stellingen op een schaal van 1 t/m 5 (1 = helemaal oneens, 5 = helemaal eens, of 'weet ik niet').

1. Ik ben er trots op dat ik bij RNN werk.

2. Ik voel me betrokken bij het reilen en zeilen van RNN.

3. Ik krijg waardering voor extra inzet.

4. Ik voel mij uitgeput na een dag werken.

5. Er heerst een positieve sfeer.

---

### Organisatiecultuur

Onderstaande vragen gaan over de organisatiecultuur van RNN. Hierbij gaat het steeds om de vraag hoe u de cultuur in de organisatie ervaart, waar u zelf zicht op heeft en/of deel van uit maakt. Ervaring van de cultuur is persoonlijk en er zijn geen goede of slechte antwoorden. Beantwoord de stellingen op een schaal van 1 t/m 5 (1 = helemaal oneens, 5 = helemaal eens, of 'weet ik niet').

1. Bij RNN behandelen wij elkaar eerlijk en met respect.

2. Bij RNN is er onderling vertrouwen.

3. Bij RNN wordt ongewenst gedrag aangepakt of gecorrigeerd.

4. Ik heb de indruk dat mensen die gedragsnormen overtreden binnen onze organisatie hierop worden aangesproken.

5. Bij RNN worden gemaakte fouten openlijk toegegeven en besproken.



6. Bij RNN spreken medewerkers elkaar op gedrag aan.

7. Bij RNN zijn problemen en conflicten bespreekbaar.

8. RNN geeft mij een gevoel van veiligheid.

9. Binnen RNN mag je fouten maken.

10. Ik ben bekend met de gedragscodes geldend voor medewerkers van RNN.

11. De samenwerking tussen teams binnen RNN verloopt soepel.

12. Wat is kenmerkend voor de cultuur van RNN? Noem drie woorden. *[Open vraag]*

.....

.....

.....

13. Alles overwegend ben ik tevreden over de cultuur van RNN.

---

### Directe collega's

Onderstaande vragen gaan over hoe u denkt over uw directe collega's. Beantwoord de stellingen op een schaal van 1 t/m 5 (1 = helemaal oneens, 5 = helemaal eens, of 'weet ik niet').

1. Mijn directe collega's en ik behandelen elkaar eerlijk en met respect.

2. Er is onderling vertrouwen tussen mij en mijn directe collega's.

3. Mijn directe collega's en ik spreken elkaar aan op gedrag.

4. Met mijn directe collega's zijn problemen en conflicten bespreekbaar.

5. Ik ervaar steun van mijn directe collega's.

6. Ik kan integriteitsvraagstukken bespreken met mijn collega's.

7. Mijn directe collega's en ik gaan op een fatsoenlijke manier met elkaar om.

8. Ik heb het gevoel dat iedereen zich vrijelijk kan uitspreken.

9. Als ik mij uitspreek in de groep wordt dat gewaardeerd door anderen.

### Uw direct leidinggevende

Onderstaande vragen gaan over de manier van leidinggeven door uw direct leidinggevende in de periode 2017 tot en met 2019. Uw beeld van uw leidinggevende is persoonlijk en er zijn geen goede of slechte antwoorden. Indien u niet werkzaam bent bij RNN of geen goed beeld heeft van uw leidinggevende in deze periode, kunt u de vragen beantwoorden met 'niet van toepassing'. Beantwoord de stellingen op een schaal van 1 t/m 5 (1 = helemaal oneens, 5 = helemaal eens, of 'niet van toepassing').

1. Mijn leidinggevende behandelde mij eerlijk en met respect.
2. Er was onderling vertrouwen tussen mij en mijn leidinggevende.
3. Mijn leidinggevende stimuleerde mijn collega's en mij om elkaar aan te spreken op gedrag.
4. Mijn leidinggevende was beschikbaar als ik hem/haar nodig had.
5. Ik ervaarde steun van mijn leidinggevende.
6. Het was voor mij duidelijk waarvoor ik bij mijn leidinggevende terecht kon.
7. Mijn leidinggevende liet voorbeeldgedrag zien.
8. Mijn leidinggevende stimuleerde een gevoel van veiligheid.
9. Ik kon integriteitsvraagstukken bespreken met mijn leidinggevende.
10. Als ik mij uitsprak in de groep werd dat gewaardeerd door mijn leidinggevende.

Onderstaande vragen gaan over de manier van leidinggeven door uw huidige direct leidinggevende. Uw beeld van uw leidinggevende is persoonlijk en er zijn geen goede of slechte antwoorden. Indien u geen veranderingen heeft ervaren in de periode vanaf april 2017 tot nu, kies dan voor de optie 'niet van toepassing'. Beantwoord de stellingen op een schaal van 1 t/m 5 (1 = helemaal oneens, 5 = helemaal eens, of 'niet van toepassing').

1. Mijn leidinggevende behandelt mij eerlijk en met respect.
2. Er is onderling vertrouwen tussen mij en mijn leidinggevende.
3. Mijn leidinggevende stimuleert mijn collega's en mij om elkaar aan te spreken op gedrag.
4. Mijn leidinggevende is beschikbaar als ik hem/haar nodig heb.
5. Ik ervaar steun van mijn leidinggevende.
6. Het is voor mij duidelijk waarvoor ik bij mijn leidinggevende terecht kan.
7. Mijn leidinggevende laat voorbeeldgedrag zien.
8. Mijn leidinggevende stimuleert een gevoel van veiligheid.
9. Ik kan integriteitsvraagstukken bespreken met mijn leidinggevende.
10. Als ik mij uitspreek in de groep wordt dat gewaardeerd door mijn leidinggevende.

**Het bestuur**

Onderstaande vragen gaan over de manier van aansturing van het voormalige bestuur van RNN, in de periode van 2017 tot en met 2019. Uw beeld van het bestuur is persoonlijk en er zijn geen goede of slechte antwoorden. Indien u niet werkzaam bent bij RNN of geen goed beeld heeft van het voormalige bestuur in deze periode, kunt u de vragen beantwoorden met 'niet van toepassing'. Beantwoord de stellingen op een schaal van 1 t/m 5 (1 = helemaal oneens, 5 = helemaal eens, of 'niet van toepassing').

1. Ik had vertrouwen in het bestuur.
2. Het bestuur liet voorbeeldgedrag zien.
3. Het bestuur stimuleerde een gevoel van veiligheid in onze organisatie.
4. Het bestuur liet zien dat ongewenst gedrag op geen enkele wijze binnen RNN wordt getolereerd.

Onderstaande vragen gaan over de manier van aansturing van het huidige bestuur van RNN. Uw beeld van het bestuur is persoonlijk en er zijn geen goede of slechte antwoorden. Indien u geen veranderingen heeft ervaren in de periode vanaf 2017 tot nu, kies dan voor de optie 'niet van toepassing'. Beantwoord de stellingen op een schaal van 1 t/m 5 (1 = helemaal oneens, 5 = helemaal eens, of 'niet van toepassing').

1. Ik heb vertrouwen in het bestuur.
2. Het bestuur laat voorbeeldgedrag zien.
3. Het bestuur stimuleert een gevoel van veiligheid in onze organisatie.
4. Het bestuur laat zien dat ongewenst gedrag op geen enkele wijze binnen RNN wordt getolereerd.

**(eventueel) Ongewenste omgangsvormen**

Onderstaande vragen gaan over eventueel ongewenste omgangsvormen tussen collega's en/of leidinggevenden bij RNN. Het gaat hier dus niet om ongewenste omgangsvormen met derden. Beantwoord de stellingen op een schaal van 1 t/m 3 (1 = niet, 2 = af en toe, 3 = vaak).

1. Heeft u afgelopen jaren zelf een incident meegemaakt van een vorm van ongewenste omgang bij RNN?
  - a. Seksuele intimidatie
  - b. Intimidatie
  - c. Pesten
  - d. Agressie en Geweld
  - e. Discriminatie
  - f. Belaging/stalking
  - g. Overig, namelijk [open veld] + [niet, af en toe, vaak]



---

## Persoonlijke kenmerken

Om de antwoorden op de vragenlijst nader te analyseren, vragen wij u om enkele gegevens over uw functie bij RNN. Berenschot behandelt uw antwoorden vertrouwelijk. Dit betekent dat de antwoorden enkel voor ons als onderzoekers beschikbaar zijn en wij antwoorden niet op persoonsniveau analyseren. Bovendien rapporteren wij geen tot de persoon herleidbare gegevens.

1. Bij welke vestiging bent u werkzaam?

- a. Groningen
- b. Leeuwarden
- c. Assen
- d. Vestiging overstijgend

2. Welke functie bekleedt u nu?

- a. Administratief ondersteuner
- b. Juridisch ondersteuner
- c. Rechter
- d. Medewerker bedrijfsvoering

3. Bent u leidinggevende?

- a. Ja
- b. Nee

4. Bij welk cluster bent u werkzaam?

- a. Strafrecht
- b. Handel- en kantonrecht
- c. Bestuursrecht
- d. Administratie
- e. Bedrijfsvoering
- f. CBM
- g. Familie en Jeugd

## Afsluiting

Hartelijk dank voor het invullen van deze vragenlijst.

*Tevens wijzen we u op de mogelijkheid, mocht dat nodig zijn, gebruik te maken van een speciaal voor dit onderzoek, ingericht meldpunt voor het melden van overige onregelmatigheden of vragen en/of opmerkingen in relatie tot de onderzoeksvragen. Het e-mailadres van het meldpunt is: meldpuntRNN@berenschot.nl. Het kan zijn dat wij u willen uitnodigen voor een gesprek naar aanleiding van de ingebrachte informatie bij het meldpunt. Mede daarom nemen wij anoniem ingebrachte informatie via het meldpunt niet mee in het onderzoek. Alle informatie die aan ons wordt verstrekt tijdens gesprekken, via het genoemde emailadres of anderszins, wordt strikt vertrouwelijk behandeld. Zie voor meer informatie het onderzoeksprotocol en de privacyverklaring bijgevoegd in de aankondigingsmail.*

# Bijlage 4

## Toetsingskader

### Toelichting

Berenschot is gevraagd een onderzoek te doen naar de situatie binnen RNN. Doelstelling van het onderzoek is om intern zo veel mogelijk helderheid te verschaffen over vijf gebeurtenissen bij RNN, onderzoek te doen naar een mogelijke onderlinge samenhang: een mogelijke relatie met personen of met patronen binnen de organisatiecultuur én om het bestaan van gevoelens van sociale onveiligheid in beeld te brengen.

In het onderzoek naar de gebeurtenissen is de focus zowel feitelijk als normatief. In het voorliggende toetsingskader zijn bepalingen opgenomen op basis waarvan wij tot een normatief oordeel kunnen komen. Daarnaast bevat het toetsingskader definities, afspraken en normen met betrekking tot cultuur en sociale veiligheid. Deze dienen als toetssteen waarlangs de feiten, omstandigheden en onderzoekresultaten worden beoordeeld.

In het voorliggende toetsingskader beschrijven wij de voor het onderzoek meest relevante waarden, normen, definities en afspraken. Het toetsingskader bestaat in ieder geval uit de volgende onderdelen:

1. Gedragscode Rechtspraak
2. Gedragscode Integriteit Rijk 2017/2018 (geldig tot 1 januari 2020)
3. Gouden gedragsregels
4. Minimumnorm Gebruik van digitale voorzieningen
5. Privacyregels omtrent verstrekken persoonsgegevens
6. Beleidskader ter voorkoming en bestrijding van ongewenste omgangsvormen binnen rechtbank Noord-Nederland
7. Overige definities van Berenschot
8. NVvR Rechterscode

Van elk van de onderdelen lichten wij de voor het onderzoek (meest) relevante passages uit. Mogelijk blijken in de loop van het onderzoek ook andere bepalingen relevant. Deze worden dan aan het toetsingskader toegevoegd.

### 1. Gedragscode Rechtspraak

#### Onpartijdigheid, onafhankelijkheid

1. Medewerkers van de Rechtspraak realiseren zich dat het vervullen van een nevenbetrekking gevolgen kan hebben voor een goede ambtsvervulling, de handhaving van hun onpartijdigheid en onafhankelijkheid en voor het vertrouwen in een onpartijdige rechtspraak. Zie ook de Leidraad Onpartijdigheid en Nevenfuncties<sup>1)</sup>.
2. Medewerkers van de Rechtspraak realiseren zich dat uitingen van politieke of religieuze overtuiging afbreuk kunnen doen aan het beeld van onpartijdigheid en onafhankelijkheid van de rechtspraak. Zie ook de Leidraad Onpartijdigheid en Nevenfuncties.
3. Medewerkers van de Rechtspraak voorkomen dat een ongewenste vermenging van werk en privé ontstaat. Zie ook de Leidraad Onpartijdigheid en Nevenfuncties.
4. Bestuur en management van de Rechtspraak treden niet in de procesrechtelijke behandeling van, de inhoudelijke beoordeling van en de beslissing in een concrete zaak of in categorieën van zaken.

#### Onkreukbaarheid

5. Medewerkers van de Rechtspraak gaan op een zorgvuldige en maatschappelijk verantwoorde manier om met eigendommen en middelen die uit hoofde van de functie aan hen ter beschikking zijn gesteld.
6. Medewerkers van de Rechtspraak betrachten de geheimhouding die in de gegeven omstandigheden geboden is.
7. Medewerkers van de Rechtspraak realiseren zich dat privégedrag en het publiekelijk uiten van privémeningen het vertrouwen in de Rechtspraak kunnen schaden.
8. Medewerkers van de Rechtspraak nemen geen geschenken aan van procespartijen, noch van andere belanghebbenden.

#### Professionaliteit

9. Medewerkers van de Rechtspraak gedragen zich in de uitoefening van hun functie onpartijdig, respectvol

1) <https://www.rechtspraak.nl/SiteCollectionDocuments/Leidraad-onpartijdigheid-en-nevenfuncties-in-de-rechtspraak-januari-2014.pdf>

en professioneel. Zij realiseren zich het belang van tijdigheid en het nakomen van afspraken.

10. Medewerkers van de Rechtspraak gedragen zich tegenover elkaar open en respectvol. Zij weten zich medeverantwoordelijk voor de professionele cultuur en bevorderen het geven en ontvangen van feedback.
11. Medewerkers van de Rechtspraak zijn zich bewust van de noodzaak in hun deskundigheid te investeren. Zij zijn in belangrijke mate verantwoordelijk voor hun eigen professionele ontwikkeling.

## 2. Gedragscode Integriteit Rijk 2017/2018 (geldig tot 1 januari 2020)

Voor het toetsingskader is ervoor gekozen om de Gedragscode Integriteit Rijk 2017/2018 op te nemen. Ten tijde van het gelden van deze gedragscode hebben de vijf te onderzoeken gebeurtenissen zich namelijk afgespeeld (in 2019). Op het moment dat dit in het onderzoek relevant blijkt, kan ook de Gedragscode Integriteit Rijk 2020 worden betrokken.

### Toepassingsbereik

De Gedragscode Integriteit Rijk 2017/2018 is van toepassing op de gerechtsambtenaren (ook wel burgerlijke rijksambtenaren)<sup>2)</sup> en niet van toepassing op de rechterlijke ambtenaren<sup>3)</sup> (waaronder de senior rechters A, de senior rechters, de rechters en de rechters-plaatsvervangers in de rechtbanken).<sup>4)</sup> Alleen de gerechtsambtenaren zijn namelijk in dienst van het Rijk.

### Goed werkgeverschap

In de gedragscode is **goed werkgeverschap** geformuleerd: Een goede overheidswerkgever gedraagt zich ten opzichte van zijn ambtenaren behoorlijk, maakt geen misbruik van bevoegdheden, respecteert de rechten en het privéleven van ambtenaren, zorgt voor goede arbeidsomstandigheden en een veilige werkomgeving. Een volwaardig integriteitsbeleid is eveneens onderdeel van de zorgplicht van de overheidswerkgever. Dit betekent onder andere dat de werkgever zijn ambtenaren beschermt tegen integriteitsrisico's, door de organisatie en werkprocessen daarop in te richten (bijvoorbeeld functiescheiding), voorzieningen te treffen (bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon) en een gedragscode op te stellen voor goed ambtelijk handelen. Het scheppen van een veilig klimaat voor ambtenaren is een belangrijke verantwoordelijkheid van de werkgever en een absolute

voorwaarde om integriteitsvraagstukken binnen de organisatie bespreekbaar te maken.

Integriteit moet bij elke ambtenaar 'tussen de oren zitten' en het management heeft daarin het voortouw. Voortdurende aandacht voor integriteit is nodig.

Integriteit hoort thuis in alle aspecten van het werk, de bedrijfsvoering en het personeelsbeleid: werving, selectie en introductie van personeel, werkinstructies, werkoverleg, opleiding en training, functionerings- en exitgesprekken. Bij de organisatie van het werk hoort integriteit bewust te worden meegewogen. Het zal duidelijk zijn dat het management hierin een belangrijke rol speelt en tot taak heeft om het integriteitsbeleid uit te dragen in woord en daad.

### Leiderschap

In de gedragscode wordt ook nader ingegaan op **leiderschap**: De werkgever wordt in de praktijk vertegenwoordigd door het management, de leidinggevenden. Zij vervullen een tweeledige rol, namelijk als goed ambtenaar en als goed werkgever. Leidinggevenden behoren medewerkers in staat te stellen om aan de gestelde (integriteits)verwachtingen te voldoen, waaronder de verwachting dat zij elkaar aanspreken op gedrag. Daarnaast hebben leidinggevenden een zelfstandige taak om medewerkers aan te spreken op niet integer gedrag en zo nodig maatregelen te treffen. Zij kunnen daarbij alleen geloofwaardig zijn als zij zelf het goede voorbeeld geven. Dit betekent nogal wat voor leidinggevenden. Van hen wordt inspirerend leiderschap en voorbeeldgedrag verlangd met betrekking tot integriteit. Zij moeten zich hier voortdurend van bewust zijn, laten zien dat integriteit belangrijk is en zich in het onderwerp verdiepen. Het is van belang dat zij integriteitsrisico's tijdig herkennen, benoemen en vervolgens op de juiste manier aanpakken. Dat zij dilemma's in alle openheid bespreken, positief gedrag belonen en de medewerkers met raad en daad terzijde (kunnen) staan. Daarbij horen zij de medewerkers die niet integer gedrag aan de orde stellen ook te steunen en waar nodig te beschermen. Alleen dan kunnen medewerkers zich veilig genoeg voelen om elkaar en de leiding aan te spreken op niet integer gedrag. Bovenstaande betekent dat de werkgever ook nadrukkelijk een verantwoordelijkheid heeft naar leidinggevenden toe, namelijk hen in staat moet stellen en waar nodig moet begeleiden om hun rol naar behoren te kunnen vervullen. Verder is collegiaal beraad tussen leidinggevenden onderling belangrijk om te toetsen of er op een juiste manier invulling wordt gegeven aan de rol van het management.

2) Artikel 1, lid 1, sub f, Wet rechtspositie rechterlijke ambtenaren en artikel 1, sub d, Wet op de rechterlijke organisatie.

3) Artikel 1, lid 1, sub b, Wet rechtspositie rechterlijke ambtenaren en artikel 1, sub b en c, Wet op de rechterlijke organisatie.

4) Gedragscode Integriteit Rijk 2017/2018, par. 1.2.2.



## Goede ambtenaar

In de gedragscode is de term **goede ambtenaar** nader ingevuld: Van jou wordt ambtelijk vakmanschap verwacht. Als goed ambtenaar hoor jij je werk goed, betrokken én gewetensvol te doen. Trouw aan de publieke taak staat hierbij voorop. Dit doet een groot beroep op jouw oordeelsvermogen, omdat iedere situatie weer anders is. Daarbij dien je het algemeen belang en houd je rekening met de gerechtvaardigde belangen van degenen die een beroep op jou doen. Dit vereist betrokkenheid, wijsheid en moed. Betrokkenheid bij jouw organisatie en bij het algemene belang dat je dient. Wijsheid om in moeilijke situaties de juiste afweging te kunnen maken en moed om daadkrachtig te zijn en je morele oordeel om te zetten in moreel handelen. Verwacht wordt dat jij hierin jouw eigen verantwoordelijkheid neemt en bereid bent om jouw keuzes vooraf of achteraf te laten toetsen. Bij het nemen van eigen verantwoordelijkheid hoort ook dat je integriteitsvraagstukken bespreekt met collega's en met je leidinggevende, of eventueel met de vertrouwenspersoon. Dit is geen teken van zwakte of onkunde maar juist van ambtelijke professionaliteit.

Je werk gewetensvol doen gebeurt in de dagelijkse praktijk en is niet werkplek en werktijd gebonden. We leven in een digitale wereld, waarbij sprake is van flexibele werkvormen met een dunne scheidslijn tussen werk en privé. Het is belangrijk om je dit te realiseren, omdat ook je privégedrag van invloed kan zijn op jouw goed ambtenaarschap. Dit komt in deze gedragscode herhaaldelijk naar voren.

Deze gedragscode helpt je om integer te handelen en zo mede invulling te geven aan het goed ambtenaarschap. Door vooral te letten op de achterliggende bedoeling van de gedragscode en de hierna te bespreken waarden, word je ook geholpen om de juiste keuzes te maken in situaties waarin de code niet direct voorziet. Kom je er zelf niet uit, maak het dan aan de hand van deze gedragscode met elkaar bespreekbaar.

## Waarden

In de gedragscode worden verschillende waarden op het gebied van integriteit benoemd. Hieronder is de belangrijkste toelichting per waarde opgenomen:<sup>5)</sup>

- **Onafhankelijkheid en onpartijdigheid**
  - Het algemeen belang dat je dient staat voorop en jouw persoonlijk belang is daaraan ondergeschikt. Je mag je niet laten leiden door eigen belang of oneigenlijke motieven.
  - Belangenverstremeling, of zelfs de schijn ervan, moet je zien te voorkomen.
- **Betrouwbaarheid en zorgvuldigheid**
  - Je gebruikt bevoegdheden en informatie alleen voor het doel waarvoor je ze hebt verkregen. Je deelt vertrouwelijke informatie niet met anderen. Je gaat zuinig en efficiënt om met overheidsmiddelen, waaraan door de belastingbetaler wordt bijgedragen. En bij besluitvorming weeg je alle relevante belangen af.
  - Van ambtenaren mag worden verwacht dat zij zich naar de ander correct, fatsoenlijk, en respectvol gedragen, dat zij de ander serieus nemen en diens privacy respecteren. Dit geldt zowel voor de relatie tot burgers en externe partijen, als voor de relatie tot collega's, waaronder begrepen leidinggevend en ondergeschikten.
- **Eigen verantwoordelijkheid**
  - Je zult je bewust moeten zijn van je zichtbaarheid en van het feit dat je voortdurend aanspreekbaar bent op jouw gedrag. Dit maakt dat je verantwoordelijkheid moet nemen voor jouw gedrag en daarover ook (achteraf) verantwoording aflegt.
  - Maar er wordt ook verantwoordelijkheid van je verwacht voor de integriteit van de organisatie als geheel. Dit vergt dat je niet afzijdig blijft, de ander steunt bij het maken van de juiste afwegingen en zo nodig de ander aanspreekt als sprake is van niet integer gedrag.

5) Gedragscode Integriteit Rijk 2017/2018, hs. 3.

Er is ook een aantal specifieke normen en regels opgenomen:

- **Geheimhoudingsplicht:** Als ambtenaar heb je toegang tot veel informatie, soms ook vertrouwelijke informatie. Informatie kan bijvoorbeeld politiek gevoelig, of privacy gevoelig zijn. Het is de bedoeling dat zulke informatie bij jou veilig is. Daarom heb je een geheimhoudingsplicht. De geheimhoudingsplicht blijft ook na uitdiensttreding gelden. Uitgangspunten voor zorgvuldig omgaan met informatie zijn:
  - je bewaakt de vertrouwelijkheid van informatie;
  - je gebruikt informatie alleen voor het doel waarvoor die is verstrekt;
  - je deelt informatie voor zover je die hoort te delen.
- **Meningsuitingen:** Voor elke burger geldt het grondrecht van vrije meningsuiting. Dus ook voor ambtenaren. Maar voor jou als ambtenaar is dit recht, in relatie tot jouw ambtelijk functioneren, begrensd. Dit betekent dat je voorzichtig moet zijn met het openlijk ventileren van jouw persoonlijke opvattingen en dus niet zomaar alles kunt zeggen, schrijven of twitteren. Uitgangspunten voor communicatie en meningsuitingen, in welke vorm dan ook, zijn:
  - realiseer je voor alles dat je ambtenaar bent;
  - houd je aan de geheimhoudingsplicht;
  - communiceer op fatsoenlijke en respectvolle wijze;
  - doe geen uitlatingen die schadelijk zijn voor jouw functioneren, of voor het functioneren van de dienst.
- **Externe contacten vanuit je functie:** In je functie heb je regelmatig contacten met anderen, ook buiten de organisatie. De mate waarin dat zich voordoet, hangt af van de functie die je vervult. Communicatie en wederzijdse uitwisseling met de buitenwereld zijn een goede zaak en passen in deze tijd. Het maakt wel verschil of je als privépersoon of als ambtenaar communiceert. Wees bij contacten met de media extra voorzichtig. Gewoonlijk lopen deze contacten via de collega's van Voorlichting. Het is niet de bedoeling dat je zelf journalisten te woord staat. Word je toch een keer rechtstreeks benaderd, verwijs dan door en informeer je collega's van Voorlichting.
- **Respect voor anderen, correct gedrag en onderlinge collegialiteit:** Als ambtenaar wordt van je verwacht dat je op een respectvolle manier omgaat met anderen, zowel in je contacten binnen als buiten de organisatie. Dat betekent dat je de ander serieus neemt, naar elkaar luistert en fatsoenlijk met elkaar omgaat. Verwacht wordt dat je elkaar hierin steunt en zo nodig corrigeert.

Wij streven binnen de Rijksoverheid collegialiteit na, samenwerking, teamgeest, openheid en een dienstverlenende instelling. Daarbij respecteer je elkaars privacy en houd je rekening met elkaar. Je klaagt en roddelt niet achter iemands rug. Je veroorzaakt geen overlast op het werk en houd je bijvoorbeeld aan de regels met betrekking tot het rookbeleid. Beledigingen, discriminatie, seksuele intimidatie, pesten, agressie en geweld zijn uitingen van ongewenste omgangsvormen en worden niet getolereerd binnen de Rijksoverheid. De uitingen kunnen zowel verbaal als non-verbaal zijn, mondeling of schriftelijk, of digitaal. Soms gebeurt het bewust, maar soms ook minder bewust. Zorg met elkaar voor het besef dat dit soort gedrag niet acceptabel is door zelf het goede voorbeeld te geven, elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag en collega's die slachtoffer zijn van ongewenste omgangsvormen te steunen. Als slachtoffer van ongewenste omgangsvormen kun je naar een vertrouwenspersoon of je leidinggevende stappen en eventueel gebruik maken van een klachtprocedure. Het management heeft een belangrijke voorbeeldfunctie. Medewerkers spiegelen zich aan het gedrag van hun leidinggevend en accepteren correctie op hun gedrag gemakkelijker.

### 3. Gouden gedragsregels

De Gouden gedragsregels gelden voor de hele rechtspraak, en daarmee ook voor de Rechtbank Noord-Nederland. De volgende gedragsregels zijn opgesteld en daarbij de daarachter schuilgaande begrippen opgenomen:

1. **Ik maak dingen bespreekbaar** (hierachter gaan ook woorden schuil als: elkaar feedback geven, zeggen wat je denkt, transparantie, open, een veilige organisatie willen zijn, lef, moedig).
2. **Ik ga er zelf wat aan doen** (hierachter gaan ook woorden schuil als: persoonlijk leiderschap tonen, eigenaarschap, verantwoordelijkheid nemen).
3. **Leren en reflecteren is een onderdeel van mijn werk** (hierachter gaan ook woorden schuil als: een lerende organisatie worden, fouten maken mag, innovatief, flexibel).
4. **Wij oefenen onze taak uit ten dienste van de samenleving** (hierachter gaan woorden schuil als: klantgericht, van aanbod naar vraag, naar buiten gericht, externe oriëntatie).

5. **Rechtspraak: we doen het met elkaar** (hierachter gaan woorden schuil als: mensgericht, oog voor talent, geen rangen en standen, samenwerken, collectief, verbinding, vertrouwen).
6. **Ik zeg wat ik doe en doe wat ik zeg** (hierachter gaan woorden schuil als: resultaatgericht, geen vrijblijvendheid, afspraak is afspraak).

#### 4. Minimumnorm Gebruik van digitale voorzieningen

In het Handboek Integrale veiligheid en beveiliging van de Rechtspraak, is ook de minimumnorm Gebruik van digitale voorzieningen opgenomen. Deze minimumnorm bevat de gedragscode die de Rechtspraak hanteert voor digitale voorzieningen die zakelijk beschikbaar worden gesteld en de wijze van toezicht op deze gedragscode.

Enkele bepalingen zijn in dit toetsingskader opgenomen:

##### 2.1.1 Hoofdregeles

Voor gebruik van de digitale voorzieningen hanteert de Rechtspraak de volgende hoofdregeles:

- Rechtspraakgegevens moeten op basis van hun rubricering behandeld worden conform de Minimumnorm Rubricering – digitale informatie. Dit betekent dat alleen expliciet als ‘openbaar’ gerubriceerde rechtspraakgegevens buiten het rechtspraakdomein mogen worden opgeslagen en onversleuteld getransporteerd mogen worden via Skype en publieke clouddiensten zoals Dropbox, Gmail, Wetransfer, Yousendit, Skydrive of Hotmail.
- Verzenden van een e-mailbericht aan alle medewerkers binnen de Rechtspraak is in beginsel voorbehouden aan degenen voor wie geldt dat dit inherent is aan hun functie.

##### 2.1.2 Concrete aanwijzingen voor e-mailverkeer

Met het gebruik van uw rechtspraakmailadres presenteert u zich naar buiten als medewerker van de Rechtspraak en niet als privépersoon. Wanneer u een e-mail ontvangt of verstuurt, houdt u zich dan aan de volgende concrete aanwijzingen:

- Verstuur nooit ongewenste of onzinnige berichten. Denk daarbij aan kettingsbrieven enzovoort. Dergelijke berichten kunnen het systeem onnodig belasten en vertragen.

#### 2.2 Privégebruik

Privégebruik van de beschikbaar gestelde digitale voorzieningen is beperkt toegestaan. Voorwaarden die het gerechtsbestuur/ de directie aan dit gebruik kan stellen, zijn bijvoorbeeld dat het gebruik:

- niet storend is voor of ten koste gaat van het netwerk en/ of de dagelijkse werkzaamheden van u en uw collega's
- bij voorkeur buiten werktijd plaatsvindt, bijvoorbeeld in pauzes
- beperkt van omvang is en niet structureel gebeurt.

#### 3.1 Algemene verbodsbepalingen

Het is in ieder geval niet toegestaan om:

- Met of via de digitale voorzieningen berichten, bestanden of documenten voor handen te hebben, te verzenden, op te slaan of anderszins te verwerken die in strijd zijn met de wet of de goede zeden of met datgene wat in het maatschappelijk verkeer als onbetamelijk wordt beschouwd, zoals berichten of documenten die een pornografische, racistische, discriminerende, beledigende, bedreigende, aanstootgevende of intimiderende inhoud hebben, of die kunnen aanzetten tot pesten, haat en/of geweld. Uitgezonderd hierop zijn berichten of documenten die noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van de aan u opgedragen taken.

#### 4.1 Waarom controle?

Gezien het belang van de Rechtspraak bij het naleven van de gedragscode in deze minimumnorm kan het gebruik van digitale voorzieningen gecontroleerd worden. Doelen van deze controle zijn:

- tegengaan van verboden gebruik
- voorkomen of beperken van negatieve gevolgen of negatieve publiciteit voor de Rechtspraak
- beschermen van geheime en overige vertrouwelijke informatie
- waarborgen van de integriteit van de medewerkers van de Rechtspraak
- verzekeren van de beschikbaarheid van de IT-infrastructuur
- waarborgen van systeem- en netwerkbeveiliging.

#### 4.3 Wat wordt gecontroleerd?

Controle op daadwerkelijke inhoud van digitale voorzieningen op individueel niveau vindt pas plaats bij gefundeerde en specifieke aanwijzingen wanneer de in paragraaf 4.1 opgesomde doelen in gevaar komen. Aan deze controle worden de volgende voorwaarden gesteld:

- De controle vindt plaats gedurende een vooraf vastgestelde korte periode.
- De controle wordt op een zorgvuldige wijze binnen de kaders van de bestaande wet- en regelgeving uitgevoerd.
- Persoonsgegevens worden niet langer dan noodzakelijk bewaard, met een maximum van zes maanden, eveneens volgens de wet- en regelgeving.

- De omvang van de controles staat in redelijke verhouding tot de vermeende inbreuk.
- De controle wordt aangevraagd met het formulier in de bijlage.

#### 4.4 Wat gebeurt er als er een onregelmatigheid wordt gesignaleerd?

Als er gedurende de uitvoering van controles onregelmatigheden worden gesignaleerd of als er een vermoeden bestaat van onrechtmatig gebruik van de genoemde faciliteiten, geldt de volgende procedure:

- De controlefunctionaris meldt de onregelmatigheid of het onrechtmatig gebruik aan het bestuur van de organisatie.
- Het bestuur beoordeelt de rapportage.
- Het bestuur neemt een besluit of er een eventueel nader onderzoek komt naar de volledige gegevens over het gebruik van die digitale voorzieningen (verkeers- en inhoudelijke gegevens).
- Het bestuur informeert de leidinggevende van de desbetreffende medewerker.
- De medewerker wordt, conform de AVG, zo spoedig mogelijk geïnformeerd, zodra het onderzoek dit toelaat.

Een expliciete uitzondering op deze gang van zaken is de controle op de e-mailberichten van OR-leden, bedrijfsartsen en andere medewerkers met een vertrouwensfunctie. Deze personen zijn in beginsel uitgesloten van controles op individueel niveau.

### 5. Privacyregels omtrent verstrekken persoonsgegevens

De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) geeft de voorwaarden voor het verstrekken van persoonsgegevens. De strekking van een aantal voorname bepalingen (in het licht van dit onderzoek) luidt als volgt:<sup>6)</sup>

- Werkgevers moeten persoonsgegevens verwerken op een manier die tegenover hun werknemers rechtmatig, behoorlijk en transparant is. Verstrekken van gegevens is een vorm van verwerken.
- Werkgevers moeten de persoonsgegevens hebben verzameld voor specifieke doelen, die zij precies hebben omschreven en die gerechtvaardigd zijn.
- De verstrekking moet een rechtmatige grondslag hebben. In artikel 6 van de AVG staan alle grondslagen genoemd op basis waarvan organisaties persoonsgegevens mogen verwerken.

- De verstrekking van personeelsgegevens mag niet onverenigbaar zijn met het doel waarvoor een werkgever de persoonsgegevens heeft verzameld.

### 6. Beleidskader ter voorkoming en bestrijding van ongewenste omgangsvormen binnen rechtbank Noord-Nederland

Rechtbank Noord-Nederland (RNN) ziet het als haar taak te zorgen voor arbeidsomstandigheden die zorgen voor een veilig, gezond en prettig werkklimaat voor medewerkers. In het beleidskader wordt aangegeven welke maatregelen RNN neemt om ongewenste omgangsvormen te voorkomen en aan te pakken. Hierin worden ook gehanteerde definities genoemd van ongewenste omgangsvormen.

Voor het onderhavige onderzoek volgen we de definities zoals gedefinieerd in eerder genoemde beleidsnotitie. RNN definieert ongewenste omgangsvormen als handelingen van een medewerker, of een groep medewerkers, die door een andere medewerker als vijandig, vernederend of intimiderend worden ervaren. Deze ruime omschrijving van het begrip ongewenste omgangsvormen laat veel ruimte voor de subjectieve beleving van de melder. RNN kiest voor deze ruime omschrijving van het begrip ongewenste omgangsvormen, omdat het gedrag dat 'ongewenst' is voor de ene medewerker, voor de andere medewerker 'gewenst' gedrag kan zijn. Dit biedt de medewerkers de mogelijkheid hun eigen grenzen aan te geven in de omgang met collega's of leidinggevenden.

Met ongewenste omgangsvormen, zoals gedefinieerd door RNN, worden in eerste instantie bedoeld (seksuele) intimidatie, waaronder ook pesten, en agressie en geweld, zoals die in de Arbowet zijn genoemd. Maar het kan ook gaan over andere ongewenste omgangsvormen, zoals discriminatie, belaging en stalking. De omschrijving van de diverse ongewenste omgangsvormen volgt hieronder:

- **(Seksuele) intimidatie** - De artikelsgewijze Memorie van toelichting op de Arbowet, geeft in artikel 1 lid 3 onderdelen e en f als definitie van seksuele intimidatie: "enige vorm van verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag met een seksuele connotatie dat als doel of gevolg heeft dat de waardigheid van een persoon wordt aangetast, in het bijzonder wanneer een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende situatie wordt gecreëerd." In het algemeen worden er drie soorten seksuele intimidatie onderscheiden:
  - de verbale vormen, zoals seksueel getinte grapjes en opmerkingen, ongepaste opmerkingen over kleding of het uiterlijk, voorstellen om naar bed te gaan, erotische ervaringen, fantasieën of dromen vertellen.

6) Handleiding Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)

- non-verbale vormen, zoals staren en gluren, fysiek dichtbij komen, pin ups en bloot kalenders aan de muren, seksueel getinte gebaren, pornografische mails of screensavers.
- fysieke vormen, zoals zoenen, borsten aanraken, tikken op de billen, omarmen, (pogingen tot) aanranding en verkrachting (aanranding en verkrachting zijn ook strafbare feiten, maar – indien dit plaatsvindt op het werk – tevens fysieke vormen van seksuele intimidatie).
- **Pesten** - In paragraaf 5.2 van de Memorie van toelichting op de Arbowet staat pesten genoemd als onderdeel van Psycho-Sociale Arbeidsbelasting (PSA). De artikelsgewijze Memorie van toelichting op de Arbowet, geeft in artikel 1 lid 3 onderdelen e en f als definitie van pesten: “alle vormen van intimiderend gedrag met een *structureel* karakter, van een of meerdere werknemers (collega’s, leidinggevenden) gericht tegen een werknemer of een groep van werknemers die zich niet kan of kunnen verdedigen tegen dit gedrag.” Dit gedrag uit zich op verschillende manieren, maar in het bijzonder door woorden, gebaren, handelingen of bedreigingen. Deze opsomming is niet limitatief. Veelal is het doel van de pester om opzettelijk een persoon te kwetsen en te vernederen.
- **Agressie en geweld** - De artikelsgewijze Memorie van toelichting op de Arbowet, geeft in artikel 1 lid 3 onderdelen e en f als definitie van agressie en geweld: “Voorvallen waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastig gevallen, bedreigd of aangevallen onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van arbeid.” Agressie en geweld kunnen worden onderscheiden in:
  - verbaal geweld, zoals uitschelden en beledigen
  - fysiek geweld, zoals schoppen, slaan, duwen, met een wapen overvallen worden en beschadigen van eigendommen
  - psychisch geweld, zoals bedreigen, intimideren, onder druk zetten, en de thuissituatie bedreigen.
- **Discriminatie** - Het begrip discriminatie wordt niet in de Arbowet genoemd. Op grond van onder meer de gelijke behandelingswetgeving is discriminatie verboden. Ook op het werk mogen medewerkers onderling niet ongelijk behandeld worden vanwege godsdienst (omvat ook het huldigen van een godsdienstige of levensbeschouwelijke overtuiging en het zich ernaar gedragen), levensovertuiging, politieke gezindheid, ras (omvat ook huidskleur, afkomst, of nationale of etnische afstamming), nationaliteit, geslacht (omvat ook zwangerschap, bevalling en moederschap), hetero- en homoseksuele gerichtheid en geartheid, en

burgerlijke staat. Daarnaast zijn er wetten aangenomen waarin ook discriminatie op grond van handicap of chronische ziekte, bepaalde arbeidsduur (voltijd of deeltijd), en soort contract (vast of tijdelijk) verboden is.

- **Belaging/stalking** - Het begrip belaging/stalking is in artikel 285b Wetboek van Strafrecht omschreven. Van belaging/stalking is sprake als iemand opzettelijk en willens en wetens herhaaldelijk achtervolgd of lastig gevallen wordt, waardoor hij zich niet meer veilig voelt. Dat achtervolgen en structureel lastig vallen kan op verschillende manieren gebeuren: fysiek, via de post, de telefoon of de mail, door middel van sms’jes of appjes. Belagers/stalkers proberen, vaak met succes, macht en controle over het slachtoffer te krijgen.

In de beleidsnotitie staat ook beschreven hoe RNN wenst om te gaan met ongewenste omgangsvormen. De aanpak van ongewenste omgangsvormen van RNN kent een preventieve kant:

- **Voorbeeldfunctie van het management** - Het management moet continu laten zien dat ongewenst gedrag op geen enkele wijze binnen de organisatie getolereerd wordt, zelf gewenst gedrag vertoont en duidelijk stelling neemt tegen ongewenst gedrag.
- **Ongewenste omgangsvormen bespreekbaar maken** - RNN streeft ernaar dat binnen de organisatie openlijk kan worden gesproken over wat gewenst, dan wel ongewenst gedrag is.
- **Het in beeld brengen van de actuele situatie** - Het management moet kunnen beschikken over een inventarisatie van risico’s die de kans op ongewenste omgangsvormen vergroten.

De aanpak van ongewenste omgangsvormen van RNN kent ook een reactieve kant. Daarin regelt RNN de opvang van medewerkers die te maken hebben met ongewenste omgangsvormen.

- **Informele traject** - De melder lost het zelf op, de melder lost het samen met de leidinggevende op, de melder en veroorzaker lossen het via de bemiddelaar op.
- **Formele traject** - Klager dient klacht in bij het bestuur/klachtencommissie tegen de aangeklaagde.

In alle gevallen is de vertrouwenspersoon beschikbaar ten behoeve van de medewerker die te maken heeft met ongewenste omgangsvormen en die zich wil laten bijstaan/adviseren over de vraag hoe dit ongewenste gedrag gestopt kan worden. In de

bijlage omtrent de klachtenprocedure staat beschreven welke stappen doorlopen dienen te worden wanneer een klacht binnenkomt<sup>7)</sup>.

## 7. Overige definities van Berenschot

Naast gehanteerde definities vanuit het beleidskader van RNN ter voorkoming en bestrijding van ongewenste omgangsvormen, hanteren we voor dit onderzoek ook enkele definities gericht op cultuur(aspecten) van een organisatie. Deze definities zijn samengesteld op basis van onze eigen definities, ervaringsgegevens en wetenschappelijke bronnen.

- **Sociale veiligheid** - Sociale veiligheid binnen organisaties wordt gedefinieerd als de mate waarin medewerkers het gevoel hebben zich kritisch te kunnen uiten of kwetsbaar op te kunnen stellen binnen de organisatie, zonder dat dit negatieve consequenties heeft voor henzelf of anderen<sup>8)</sup>. In organisaties waar een breed gedragen gevoel van sociale veiligheid heerst zullen medewerkers elkaar eerder om hulp en feedback vragen, fouten toegeven en bespreekbaar maken, zorgen en bedenkingen uiten en contact leggen over de grenzen van het team heen<sup>9)</sup>. Dit alles komt ten goede aan het leren en verbeteren van de organisatie en haar medewerkers. In een sociaal onveilig klimaat gebeurt het voorgenoemde minder of helemaal niet en ligt 'organizational silence' op de loer. Medewerkers kiezen er dan voor hun mening en bedenkingen voor zich te houden uit angst voor repercussies, hetgeen leren en prestatieverbetering in de weg staat<sup>10)</sup>.
- **Angstcultuur** - Onder een angstcultuur wordt een cultuur verstaan waarin men onveiligheidsgevoelens heeft<sup>11)</sup>. Een angstcultuur is een organisatiedisfunctie waarbij collectieve, belemmerende angst prominent aanwezig is en stelselmatig wordt ingezet om loyaliteit, gehoorzaamheid en inzet bij medewerkers af te dwingen. Er is hier sprake van een cultuur die heerst en niet enkel een tendens. Een cultuur ontstaat als groepen mensen stelselmatig dezelfde gedragspatronen en denkwijzen gebruiken.
- **Intimidatie** - Voor grensoverschrijdend gedrag hanteren we de definities zoals deze in de beleidsnotitie<sup>12)</sup> worden omschreven onder ongewenste omgangsvormen. Op de definitie van (seksuele) intimidatie hanteren wij de volgende aanvulling. Onder intimidatie worden uitlatingen of gedrag verstaan die tot doel of tot gevolg hebben dat iemand in zijn waardigheid wordt aangetast, of dat een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende werkomgeving wordt gecreëerd of het werk onaangenaam of onmogelijk wordt gemaakt. Onder intimidatie wordt mede begrepen fysiek of psychisch lastig vallen, bedreigen of aanvallen onder omstandigheden, die rechtstreeks verband houden met het werk. Wanneer er binnen een organisatie sprake is van intimidatie, kan dit negatieve gevolgen hebben voor zowel individu als organisatie. Op individueel vlak kan intimidatie zijn weerslag hebben op fysiek en emotioneel welbevinden, motivatie en werkprestaties (bijvoorbeeld productiviteit en concentratie)<sup>13)</sup>. Mogelijke negatieve effecten van (een cultuur van) intimidatie voor de organisatie zijn onder andere geschade werkrelaties, arbeidsontevredenheid, hoger verzuim, hoger verloop of juridische kosten.

7) Bijlage beleidsnotitie - Klachtenprocedure Ongewenste omgangsvormen RNN

8) Edmondson, A. (2003). Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams. International Handbook of Organizational Teamwork, edited by M. West. London: Blackwell Publishing.

9) Smith, M.E. (2006). Fostering Psychological Safety through Facework: The Importance of the Effective Delivery of Performance Feedback.

10) Morrison, E.W., & Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. The Academy of Management Journal, 25(4), 706-725.

11) Fijbes, P. (2017). Angstcultuur. Krijg grip op angst in organisaties. Boom uitgeverij.

12) Beleidskader ter voorkoming en bestrijding van ongewenste omgangsvormen binnen Rechtbank Noord-Nederland.

13) E. Baillien, I. Neyens & H. De Witte (2006). Ongewenst grensoverschrijdend gedrag: geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk.

## 8. NVvR Rechsterscode

De NVvR Rechsterscode is niet voor alle medewerkers van RNN van toepassing. Medewerkers van RNN zijn hier niet formeel aan gebonden, maar kunnen deze code eventueel wel raadplegen. Om die reden is de NVvR Rechsterscode – ter raadpleging – toegevoegd aan het toetsingskader.

De NVvR rechsterscode is specifiek op de rechterlijke macht van toepassing en een aanvulling op de gedragscode Rechtspraak en Leidraad Onpartijdigheid. Dit document beoogt een leidraad te zijn om rechters te helpen zich bewust te zijn van hun positie in de samenleving en van de mogelijke interventies en invloeden van buiten. Die invloeden worden gekenmerkt door een kritischer benadering van het functioneren van rechters.

De NVvR neemt tot leidraad de volgende als elementair beschouwde kernwaarden voor rechters:

- **Onafhankelijkheid** – Onafhankelijke rechtspraak waarborgt dat de beslissing van de rechter vrij van sociale, economische of politieke druk tot stand komt en dat zij is gebaseerd op het eigen oordeel van de rechter inzake de relevante feiten en juridische grondslagen in een specifieke zaak. De rechter stelt de hem gegeven onafhankelijkheid ten dienste van de samenleving en geeft daaraan vorm en inhoud met het oog op de rechten en vrijheden van de burgers.
- **Autonomie** - De rechter geeft zijn autonomie vorm door middel van zijn zelfstandig optreden en zelfstandige oordeelsvorming terwijl hij deel uitmaakt van een organisatie die moet voldoen aan eisen van doelmatigheid en rechtmatigheid.
- **Onpartijdigheid** - De kernwaarde onpartijdigheid ziet op het afwezig zijn van (de schijn van) vooringenomenheid van de individuele rechter bij de beoordeling van een geschil. De rechter behandelt partijen vanuit het perspectief van een objectieve toeschouwer zichtbaar gelijkwaardig.
- **Deskundigheid en professionaliteit** - Een vakbekwame rechter beschikt over de nodige kennis en vaardigheden. Naast een gedegen kennis van het actuele recht zijn andere aspecten, zoals technische deskundigheden naast professioneel optreden evenzeer van belang. Professionaliteit van de rechter ziet daarom ook op de attitude en vaardigheden als rechter en draagt zo mede bij aan het vertrouwen dat de burger heeft in de rechtspraak.
- **Integriteit** - Deze kernwaarde vormt een aansporing voor de rechter om, ook onder druk, zijn rug recht te houden en tegen de stroom in te gaan als dat nodig is. De samenleving verwacht van de rechter dat hij het goede voorbeeld geeft, juist omdat de rechter tot taak heeft toe te zien op naleving van het recht door anderen.



# Berenschot

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 350 medewerkers wereldwijd. Al 80 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke sector en het bedrijfsleven met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkerrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.

## **Berenschot Groep B.V.**

Europalaan 40, 3526 KS Utrecht  
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht  
030 2 916 916  
[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)  
[in /berenschot](https://www.linkedin.com/company/berenschot)