



Plan van aanpak RI&E PSA

1 Voorwoord

Dit plan van aanpak is onderdeel van de Risico-inventarisatie en evaluatie psychosociale arbeidsbelasting (RI&E PSA) die in 2023 is uitgevoerd en waarover in januari 2024 is gerapporteerd door Arbo Unie. In dit plan van aanpak staan maatregelen waarmee we als organisatie aan de slag moeten om de psychosociale arbeidsbelasting te verbeteren.

Onze medewerkers zijn ons kapitaal en daar willen we goed voor zorgen. Daarom houden we twee keer per jaar een Pulse meting om het welzijn te monitoren. Uit de metingen van november 2022 en maart 2023 kwamen signalen naar voren van sociale onveiligheid en werkdruk. De verdiepende RI&E PSA bevestigt dit beeld. Het rapport van Arbo Unie hierover laat zien waar we als provincie goed in zijn, maar het legt ook bloot wat er niet goed is gegaan. Dat gaat onder andere over rolonduidelijkheid, gebrekkige feedbackprocessen en ongewenst gedrag. Achteraf moet je constateren dat er niet adequaat gereageerd werd op signalen van medewerkers hierover. Dat was niet goed en daar hebben medewerkers veel last van gehad. En dat vind ik oprecht heel kwalijk.

Samen aan de slag

Het Kernteam RI&E heeft op basis van de aanbevelingen van Arbo Unie dit plan van aanpak gemaakt om het welzijn van onze medewerkers te verbeteren. Hierin staat hoe we de risico's op psychosociale arbeidsbelasting willen verminderen en onze energiebronnen willen versterken. Per aanbeveling (6 in totaal) zijn doelstellingen, randvoorwaarden en opdrachtnemers vastgelegd. Sommige doelstellingen hebben betrekking op specifieke afdelingen of teams en andere gelden voor de hele organisatie. Toch hangt alles met elkaar samen. Het gaat niet alleen om het aanpassen van systemen en procedures; het gaat in de basis om het aanpassen van houding en gedrag van iedereen. Iedere medewerker heeft een rol te pakken binnen zijn eigen cirkel van invloed. Daarvoor moeten we vertragen en tijd nemen voor reflectie op onszelf. Dat voelt misschien ongemakkelijk, maar is wel nodig om een cultuurverandering door te kunnen voeren. Verandering is nu noodzakelijk om ervoor te zorgen dat iedereen veilig, gezond en met plezier bij de provincie kan werken.

Rollen en verantwoordelijkheden

De uitwerking van het plan van aanpak wordt belegd in de lijn van de organisatie. Op het gebied van leiderschap ligt er een stevige veranderopdracht. De team- en concernmanagers nemen hierin het voortouw. Een procesbegeleider bewaakt de voortgang en samenhang van het totale plan van aanpak. Het Kernteam RI&E blijft betrokken bij de implementatie.

Een organisatie waar je bij wilt horen

Dit plan van aanpak zie ik als de eerste stap vooruit. Samen met alle collega's wil ik bouwen aan een inspirerende organisatie. Een organisatie waar collega's met plezier en bevoegenheid werken aan de grote (en kleine) opdrachten waar we als provincie voor staan. Waar iedereen weet waar hij of zij aan toe is en wat er van hem of haar wordt verwacht. Waarin we actief communiceren en elkaar ook opzoeken. Waarbij fysieke aanwezigheid centraal staat.

Bij nieuwe opdrachten stemmen we doelstellingen, samenwerking, tijdsduur en gewenst eindresultaat concreet af met elkaar. We weten welke kennis we nodig hebben en bij wie we die kennis kunnen halen. Collega's zoeken elkaar actief op en staan klaar om elkaar met kennis en kunde te helpen.

We geven elkaar een compliment als iets goed gaat, vieren samen de successen en spreken elkaar net zo gemakkelijk aan als er iets beter kan. We willen onszelf blijven ontwikkelen en we mogen leren van onze fouten. Samen maken we het verschil voor Gelderland.

Met vriendelijke groet,

Frederik van Ardenne
Algemeen directeur/ provinciesecretaris

2 Leeswijzer

Dit plan van aanpak maakt onderdeel uit van de Risico-inventarisatie en Evaluatie Psychosociale Arbeidsbelasting van Provincie Gelderland. Er is door de onderzoekers/opstellers van de RI&E een zestal aanbevelingen gedaan, om de grondoorzaken van de geconstateerde risico's aan te pakken. Deze aanbevelingen vormen de basis van dit plan van aanpak, dat door het Kernteam RI&E van provincie Gelderland is opgesteld. Per aanbeveling zijn de doelstelling, randvoorwaarden, verantwoordelijke en doorlooptijd benoemd. Daarnaast is een concrete beleidsmatige aanbeveling gedaan door de onderzoekers. Deze is van een andere orde en betreft "regulier werk" (geen grondoorzaak). Deze aanbeveling is aan het plan van aanpak toegevoegd.

3 Aanbeveling 1: Investeer op feedbackprocessen én -gedrag

De eerste aanbeveling heeft als onderwerp het investeren op feedbackprocessen en -gedrag. De opsomming hieronder maakt duidelijk wat we daaronder verstaan:

- Gaat over zowel inhoud als gedrag. En over zowel medewerkers als leidinggevend in relatie tot elkaar en tot bestuurders.
- Gaat over verwachtingen duidelijk maken aan de voorkant.
- Voor medewerkers wat houdt mijn rol precies in: "wat wordt van mij verwacht in deze functie?", "waar word ik op beoordeeld?", "waar ben ik voor verantwoordelijk?".
- Voor leidinggevend waar stuur ik op: een medewerker, een opdracht, rolinvulling?
- Leiderschap: managers hebben een essentiële rol hierin. Zij nemen het initiatief om de achterstand in te lopen en passen hun leiderschapsstijl hierop aan (bijvoorbeeld het heeft consequenties als je het niet doet (opvolging)).
- Niet een cursus volgen, maar doen in het hier en nu. Er dagelijks ermee bezig zijn. Coaching on the job, met de dagelijkse werkelijkheid aan de slag met je leidinggevende en elkaar in het team.

3.1 Ambitie

Bij provincie Gelderland hebben we allemaal de intentie- en inspanningsverplichting om in verbinding met onszelf, met elkaar en met de omgeving te blijven.

3.2 Doelstelling

Wat ons gaat helpen om in verbinding met onszelf, elkaar en onze omgeving te blijven is:

Duidelijkheid te creëren over:

- Procesgang: de processtappen, benodigde informatie en te betrekken collega's in de hele keten. Duidelijkheid over rollen, taken, resultaten, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de opgave (wie doet of mag wat?).
- Geldende afspraken en normenkader rondom geven van feedback et cetera en consequent sturen op het naleven daarvan.

We voeren het echte gesprek met elkaar, door:

- Ongemakkelijke gesprekken niet uit de weg te gaan en/of deze juist op te zoeken met wederzijds respect en behoud van relatie (zowel horizontaal als verticaal).
- Het goede gesprek (zoals in de CAO) wordt minimaal 1x per jaar gevoerd, waarbij verwachtingen zijn vastgelegd én waarin wordt teruggekeken op afgelopen jaar. Het verslag staat in het p-dossier.

3.3 Randvoorwaarden

- Beschrijf duidelijke opgaven, procesbeschrijvingen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Doe dit samen met de mensen die hieraan werken (in de hele keten).
- Maak deze verandering onderdeel van dagelijkse werk van ons allemaal. Bouw met elkaar tijd en rust in je agenda in, zodat we structureel de ruimte nemen om met elkaar in gesprek te blijven. Onderdeel van die afspraken is: hoe gaat het hier in onze dagelijkse werkelijkheid en wat vinden we/ik daarvan? Maak op deze manier een gezamenlijk normenkader. Doe dit 1:1, in teamverband, in AMT, CMT en MT breed.
- Leidinggevendenden sturen op de ontwikkeling door dichtbij en nabij te zijn (aandacht) en veel structuur te bieden. Helder zijn over wat er van iemand/team verwacht wordt en hoe we met elkaar omgaan, stelt duidelijke kaders en normen. Gedurende lange tijd consequent zijn en erop toezien, als je je er niet aan houdt dan heeft dat uiteindelijk consequenties. Dit geldt voor ons allemaal.

Deze aanbeveling wordt in samenhang met aanbeveling 2 en 5 opgepakt.

3.4 Verantwoordelijke

Algemeen directeur als opdrachtgever. Opdrachtnemer [REDACTED]

3.5 Doorlooptijd

Nu starten. Fasering aanbrengen, monitoren op voortgang en bijsturen. Blijft ook daarna continue aandacht vragen.

4 Aanbeveling 2: Investeer op sociale veiligheid

De tweede aanbeveling heeft als onderwerp het investeren op sociale veiligheid. De opsomming hieronder maakt duidelijk wat we daaronder verstaan:

- Het ontwerpen van een aanpak ter voorkoming van sociale onveiligheid en zorgen voor duidelijke opvolging en acties wanneer sociale onveiligheid/ongewenste omgangsvormen worden gemeld.
- Aan de slag gaan met bespreken van relevant gedrag in een team in relatie tussen leiding en medewerker en in bejegening binnen managementteams. Daarbij hoort het gesprek over onveiligheid of ongemak.
- Geef voldoende aandacht aan het gewenste gedrag en het voorkomen van formele escalaties.
- Ongewenst gedrag wordt zoveel mogelijk in het dagelijkse professionele handelen opgepakt. Daar waar middelen zijn uitgeput zal formele escalatie plaatsvinden.

4.1 Doelstelling

- We erkennen dat we iets te doen hebben op het vlak van sociale veiligheid en dat er ruimte nodig is voor 'rouw' en verwerking voordat we verder kunnen met verbeteren.
- We kennen elkaar, onze rollen en wat er van ons verwacht wordt.
- We geven breed in de organisatie op een 'eenduidige' (situatie afhankelijk) en effectieve manier opvolging aan acties wanneer onveiligheid of ongewenste omgangsvormen worden gemeld.
- Hierbij voeren we ook het gesprek over ongemak en onveiligheid.
- Zowel managers als medewerkers herkennen signalen van (werk-) stress en onveiligheid en weten hier opvolging aan te geven.

4.2 Randvoorwaarden

- Dit is een verantwoordelijkheid van iedereen: zowel management als medewerkers.
- Er is een vangnet voor collega's die alsnog hun verhaal willen doen (vertrouwenspersoon). Biedt nazorg aan slachtoffers (vertrouwenspersoon).

We halen zowel bij 'slachtoffers' als 'daders' input op ter verbetering (vertrouwenspersoon).

- Het gesprek over gedrag/de mens/hoe doen we het met elkaar staat standaard bij alle (management)teams op de agenda en wordt actief tenminste ieder kwartaal gevoerd én vastgelegd en krijgt opvolging waar nodig (team- en projectmanagers).
- Team- en projectmanagers/-leiders starten in een nieuw team altijd met een kennismaking en uitleg over rolverdeling en planning en 'wie ben ik' (mens/gedrag) (team- en projectmanagers).
- We voeren het gesprek niet alleen binnen teams en afdelingen, maar ook over grenzen heen (iedereen).

Hierbij is helderheid over het verschil tussen ongemak en onveiligheid (AD).

- We leren omgaan met het ervaren van ongemak en onveiligheid (iedereen).

Deze aanbeveling wordt in samenhang met aanbeveling 1 en 5 opgepakt.

4.3 Verantwoordelijke

Algemeen directeur als opdrachtgever. Opdrachtnemer [REDACTED]

4.4 Doorlooptijd

Nu starten, doorlooptijd enkele jaren. Blijft ook daarna continue aandacht vragen.

5 Aanbeveling 3 P&O herijken en versterken

De derde aanbeveling heeft als onderwerp P&O herijken en versterken. De beschrijving hieronder maakt duidelijk waarom dit van belang is:

'Binnen de provincie heeft P&O geen sterke positie. P&O wordt in weinig bedrijfsprocessen genoemd of gezien als helpend en ondersteunend.' P&O heeft een spilfunctie binnen een organisatie en is de brug tussen medewerkers en management. P&O is verantwoordelijk voor processen van organisatie- en personeelsontwikkeling en levert een belangrijke bijdrage aan een goede bedrijfsvoering. Vanuit deze functies werkt P&O aan een goede, veilige en plezierige werkomgeving.

5.1 Ambitie

Provincie Gelderland heeft het team P&O als strategische partner op het gebied van personeel- en organisatiemanagement. Processen en diensten zijn op orde. In het kader van de RI&E moet gelet worden op de volgende functies/taken:

- P&O als adviseur, waarborger van processen en kennisdeler;
- P&O als waakhond als processen en procedures niet opgevolgd worden;
- Samenwerking en rol met zorgprofessionals en integriteitscoördinator.

5.2 Doelstellingen

- Een organisatie brede visie en missie op de rol en positie van P&O en welke diensten hierbij horen.
- Een helder breed gedragen takenpakket en dienstverleningsniveau.
- Duidelijkheid over wat P&O nodig heeft om het ambitieniveau te bereiken in mens en middelen en ondersteuning vanuit directie/CMT en bestuur.
- P&O faciliteert vertrouwenspersonen die onafhankelijk zijn, opgeleid en goed vindbaar.
- P&O is er voor zowel medewerkers als leidinggevend en heeft een signalerende functie als processen niet goed worden opgevolgd en bij misstanden.
- P&O als afdeling die een agenderende rol heeft bij het management om signalen over een sociaal veilige en plezierige werkomgeving af te geven en te bewaken dat acties adequaat zijn. Het

uitgangspunt is een werkomgeving waar iedereen zich kan en durft uit te spreken op ieder niveau en waar diversiteit vanzelfsprekend is.

- Een werkproces om nieuwe medewerkers snel en goed aan te laten sluiten op de gewenste cultuur, gedrag en instrumenten.

5.3 Randvoorwaarden

- Een herstelplan dat akkoord heeft van CMT en directie.
- Prioriteit organisatie breed voor deze afdeling.
- Een gedegen en scherpe analyse over de samenwerking en cultuur binnen de afdeling in samenspraak met de medewerkers P&O.
- Houd rekening met de verschillende doelgroepen en rollen van P&O.
- Doe dit met betrokkenheid van de medewerkers van de afdeling én zorg voor een brede inbreng vanuit medewerkers uit de gehele organisatie over wat zij van een P&O afdeling nodig hebben. Gebruik hiervoor bijvoorbeeld de 360 graden feedback systematiek. Laat dit document vaststellen in het CMT/directie en communiceer hier actief over in de organisatie.
- Maak een voorstel hoe P&O kan bijdragen aan een sociale veilige werkomgeving en gewenst gedrag van zowel leidinggevend als medewerkers. Geef aan wat de afdeling hierbij van CMT/MT nodig heeft.
- Stel een procedure op voor meldingen van sociale onveiligheid en communiceer hierover.
- Geeft met een prioritering aan welke onderdelen eerst opgepakt worden en geeft ook aan wat P&O nodig heeft.
- Leg een relatie met het lopende traject van P&O ten aanzien van dienstverlening.

5.4 Verantwoordelijke

Algemeen directeur als opdrachtgever. Opdrachtnemer [REDACTED]

5.5 Doorlooptijd

3 Maanden voor analyse, opstellen herstelplan, visie en missie en opstellen prioriteiten. De uitvoering zal over meerdere jaren gaan. Dit kan in het teamjaarplan worden opgenomen.

6 Aanbeveling 4: Verbeter verbinding tussen medewerkers en de organisatie

De vierde aanbeveling heeft als onderwerp het verbeteren van de verbinding tussen medewerkers en de organisatie. We willen ervoor zorgen dat opdrachten herleidbaar zijn naar beleid en kaders en dat groeps- en teamdoelen weer als steun ervaren kunnen worden.

6.1 Doelstelling

- We 'kennen' elkaar en vieren onze successen en bijzondere (privé) momenten binnen teams en afdelingen en over de grenzen heen.
- In teamplannen staan zowel provincie breed beleid en kaders als de daaraan gekoppelde team (leer) doelen.
- Er heerst cohesie binnen teams en over teams heen.

6.2 Randvoorwaarden

- Dit is een verantwoordelijkheid van iedereen: zowel management als medewerkers.
- We zijn flexibel in het wijzigen van onze thuis- en deeltijddagen als het werk hierom vraagt of als er knelpunten zijn. Hier worden binnen teams afspraken over vastgelegd om te allen tijde helderheid te scheppen wat wanneer verwacht mag worden (iedereen).
- Fysieke aanwezigheid staat centraal.

- We hanteren een vast format t.b.v. team/cluster plannen. Hierin staat beschreven wat een team doet, hoe men dat doet, wanneer men dat doet, met wie (welke afdelingen en teams) men dat doet en waar nodig en mogelijk ook specifieker wie er iets doet (MT breed).
- We voeren het goede gesprek aan de hand van het teamplan en leggen de (individuele) afspraken/resultaten vast in een 'simpel' format welke wordt vastgelegd in het p-dossier (iedereen).

Deze aanbeveling wordt in samenhang met aanbeveling 6 opgepakt.

6.3 Verantwoordelijkheid

Algemeen directeur als opdrachtgever. Opdrachtnemer [REDACTED]

6.4 Doorlooptijd

Nu starten, doorlooptijd over meerdere jaren. Fasering aanbrengen, monitoren op voortgang en bijsturen. Blijft ook daarna continue aandacht vragen.

7 Aanbeveling 5: Versterk het leidinggevend kader

De vijfde aanbeveling heeft als onderwerp het versterken van het leidinggevend kader. Dit gaat onder andere over de wijze waarop signalen van onveiligheid of werkstress herkend en opgepakt kunnen worden en tot handelen leiden.

7.1 Ambitie

Provincie Gelderland heeft een leidinggevend kader dat een breed gedragen en erkende leiderschapstijl heeft die bijdraagt aan een veilige en fijne werkomgeving.

7.2 Doelstelling

Er is behoefte aan leiderschap. Versterk het leidinggevend kader van de provincie Gelderland op onder andere de volgende punten:

- Duidelijkheid over leiderschapsprofiel leidinggevend kader.
- Duidelijkheid over profiel persoonlijke leiderschap medewerker.
- Helderheid, duidelijkheid en voorspelbaarheid, op rolinvulling zowel op inhoud als op gedrag. Dit draagt bij aan het vertrouwen.
- Zelf voorleven van gewenst gedrag door het geven van feedback op prestatie en verwachtingen en organiseren dat feedback op leidinggevend 'gewoon' is en structureel gebeurt.
- Signalen van onveiligheid of werkstress herkennen en adequaat navolgbaar opvolgen.
- Heldere afspraken over de maximale 'span of control' van leidinggevend en breng dit in de praktijk.
- Grenzen en begrenzing zijn helder en duidelijk, we spreken elkaar aan op het naleven van kaders en afspraken.

7.3 Randvoorwaarden

- Maak een duidelijk leiderschapsprofiel (wat verwacht je van een leidinggevende) in samenspraak met medewerkers; bedenk het niet achter het bureau.
- Organiseer dat CMT en teammanagers samen heldere kaders stellen en toepassen in hun rol. Doe dit in gesprek met elkaar in AMT, CMT en MT breed verband.
- Ga vanaf nu in de teams regelmatig met elkaar in gesprek over hoe jullie huidige werkelijkheid is en hoe dat zich verhoudt tot het wensbeeld. Maak met elkaar een set van normen en waarden voor leidinggevend en medewerkers voor het (met elkaar) realiseren van een veilige en plezierige werkomgeving.
- Leidinggevend moeten ruimte en tijd hebben voor hun HR-taken.

- Geef aan hoe het huidige leidinggevende karakter van management en medewerkers wordt versterkt, met welke activiteiten en instrumenten.
- Zorg dat er een escalatieladder komt. Waar kunnen medewerkers terecht als gewenst gedrag door leidinggevende niet getoond wordt. Hierbij horen ook handvatten voor het faciliteren van een dialoog. En geef aan hoe deze bekend is en blijft.
- Maak duidelijk hoe de leiderschapsstijl, organisatie brede afspraken en kaders in een inwerkprogramma voor leidinggevend en geborgd worden.
- Maak duidelijk hoe de relatie is tussen het provinciale bestuur en leidinggevend en, waarvan in het bijzonder het CMT; essentieel is daarbij de veiligheid voor loyale tegenspraak van de individuele medewerker.
- Stel een proces op hoe permanent gereflecteerd wordt op de stijl van leidinggevende op de cultuur en sociale veiligheid van een team. Denk daarbij aan audits, coaches, 360 graden feedback.
- Betrek hierbij ook de bestuurders. Wat verwachten we van bestuurders en politici en hoe ziet leiderschap eruit als kritisch, loyaal adviseur van bestuur en politiek. Zorg dat wederzijdse verwachtingen, mogelijkheden en onmogelijkheden helder zijn voor alle partijen.

Deze aanbeveling wordt in samenhang met aanbeveling 1 en 2 opgepakt.

7.4 Verantwoordelijke

Algemeen directeur als opdrachtgever. Opdrachtnemer

7.5 Doorlooptijd

Nu starten. Fasering aanbrengen, monitoren op voortgang en bijsturen. Blijft ook daarna continue aandacht vragen.

8 Aanbeveling 6: Ondersteun teams en medewerkers in vaardigheden voor mentale balans

De zesde aanbeveling heeft als onderwerp het ondersteunen van teams en medewerkers in vaardigheden voor de mentale balans. De opsomming hieronder maakt duidelijk waarover dit gaat:

- Gaat over preventie, het kunnen bouwen op een basis aan persoonlijke vaardigheden die nodig zijn in een context die steeds verandert en onzeker is.
- Gaat over het erkennen van het rouwproces.
- Gaat over het durven handelen vanuit onzekerheid (je weet veel dingen nog niet). Zowel ambtelijk als bestuurlijk. En het ermee kunnen omgaan als het anders gaat dan je verwacht.
- Gaat over het durven geven van loyale tegenspraak (zeggen wat je te zeggen hebt tegen bestuur, het ongemak durven opzoeken).

8.1 Ambitie:

Bij provincie Gelderland ben je in verbinding met jezelf en jouw team en kun je jouw werk op een gezonde en gebalanceerde manier blijven uitvoeren. Dit geldt voor onszelf en ook voor onze collega's. Hiervoor is zowel op individueel vlak als op teamniveau aandacht.

8.2 Doelstelling:

- Het percentage collega's dat disbalans ervaart in hun mentale balans is lager dan eind 2023.
- Het aantal energiebronnen/hulpmiddelen is gegroeid ten opzichte van eind 2023.
- De balans werk/privé is ten opzichte van eind 2023 verbeterd.
- Onze weerbaarheid is verbeterd (we kunnen beter omgaan met ongemak, zijn niet zomaar van slag als iemand iets zegt over wat je doet).

8.3 Randvoorwaarden

- Informeer medewerkers actief over de leer- en ontwikkelmogelijkheden die er zijn om de mentale balans te bewaken/behouden.
- De structurele mentale gesteldheid en balans tussen werk en privé maakt onderdeel uit van onze gesprekken en PO's.
- Leidinggevend en geven hierin het voorbeeld door dit te bespreken. Zij faciliteren een passend aanbod als daartoe aanleiding is. (Dit kan binnen of buiten onze organisatie zijn).
- Creëer actief vertraging door voldoende rust- en reflectiemomenten te organiseren.
- Creëer daarnaast rust- en reflectieplekken op kantoor en zorg dat mensen die weten te vinden.
- Vraag mensen wat ze nodig hebben om te kunnen handelen vanuit onzekerheid en het geven van loyale tegenspraak.
- Toets of het huidige leer- en ontwikkelaanbod voor teams en individuen voldoende mogelijkheden biedt om hierin te ontwikkelen. Pas zo nodig het aanbod aan.

Deze aanbeveling wordt in samenhang met aanbeveling 4 opgepakt.

8.4 Verantwoordelijke

Algemeen directeur als opdrachtgever. Opdrachtnemer [REDACTED]

8.5 Doorlooptijd

Nu starten. Fasering aanbrengen, monitoren op voortgang en bijsturen. Ook daarna zal het continue aandacht vragen.

9 Beleidsmatige aanbeveling: Beleid ongewenst gedrag actualiseren

Deze beleidsmatige aanbeveling is van een andere orde dan de 6 aanbevelingen zoals hierboven beschreven. Dit betreft “regulier werk”, voortkomend uit de Arbowet. Het betreft een tekortkoming die is geconstateerd vanuit de risico-inventarisatie en het advies. Daarvoor is het nodig om het beleidsstuk uit 2012 te actualiseren, waar het protocol ongewenste omgangsvormen en rol en positie vertrouwenspersoon onderdeel van uitmaken.

9.1 Randvoorwaarden

- Dient aan de Arbowet te voldoen.
- In de organisatie wordt duidelijk gemaakt wat het verschil is tussen enerzijds integriteit en vermoedens van misstanden en anderzijds ongewenste omgangsvormen.
- Duidelijkheid over waar het onderwerp ongewenste omgangsvormen in de organisatie belegd is.

9.2 Verantwoordelijke

Algemeen directeur als opdrachtgever. Opdrachtnemer [REDACTED]

9.3 Doorlooptijd

Afgerond juni 2024.