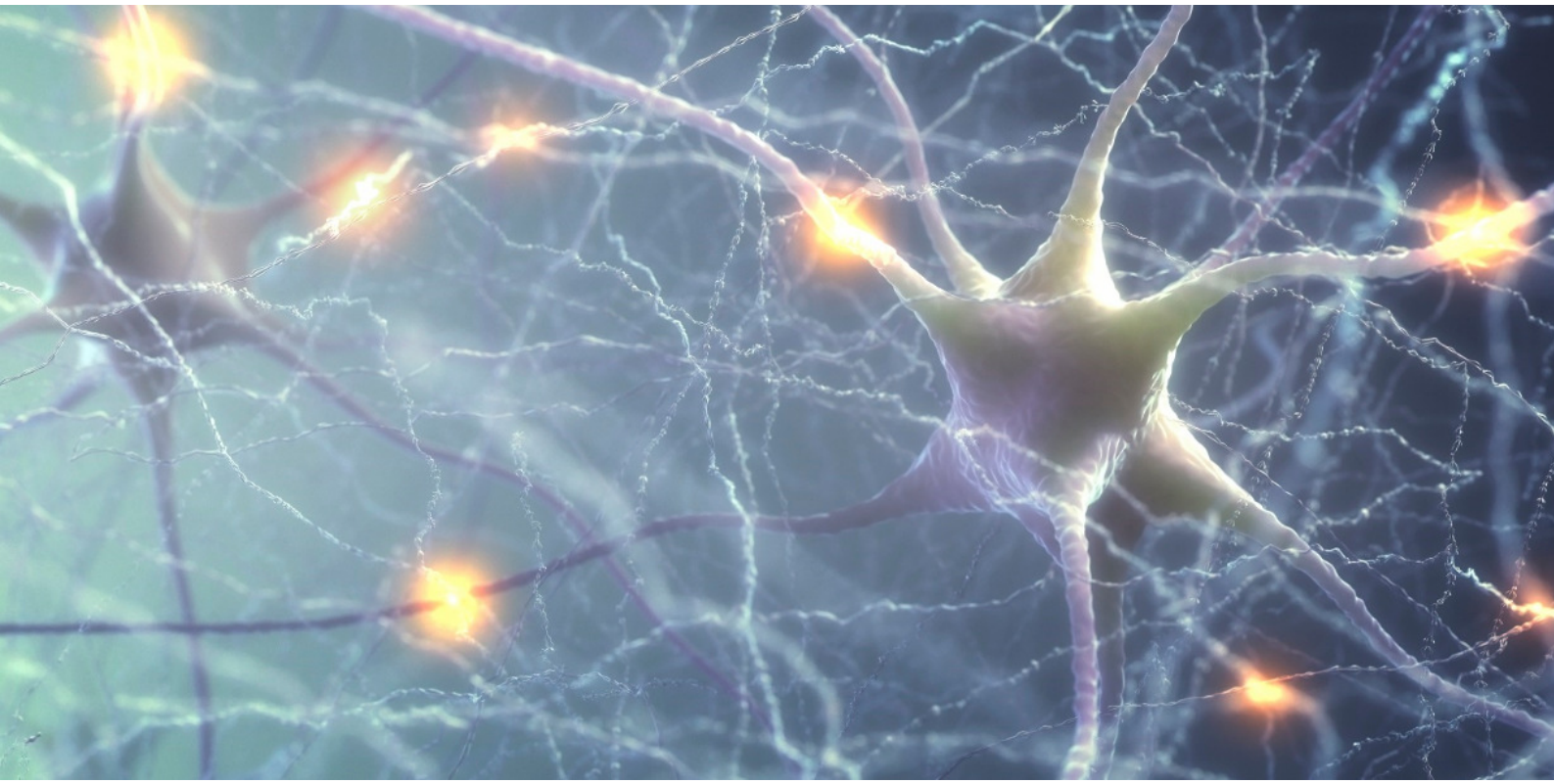
Rapport over de management- en organisatiecultuur bij het Nederlands Forensisch Instituut

Samen bouwen aan de toekomst van het NFI



Andersson Elffers Felix

INK

Datum
8 mei 2017

Opdrachtgever
Nederlands Forensisch Instituut

Contact
AEF: Ido Smits
INK: Ruud Stassen

Referentie
GN55/rapport management- en organisatiecultuur nfi

Maliebaan 16
Postbus 85198
3508 AD Utrecht

+31 30 236 30 30
mail@aef.nl
www.aef.nl

Kamer van Koophandel
30096560

Inhoud

Managementsamenvatting **4**

1 Een onderzoek naar de management- en organisatiecultuur bij het NFI **6**

1.1 Aanleiding 6
1.2 Het Nederlands Forensisch Instituut 7
1.3 De visie op het cultuurvraagstuk 9
1.4 De aanpak van het onderzoek 11
1.5 De scope van het onderzoek 15

2 Advies **16**

2.1 Overall: de benodigde veranderstructuur 17
2.2 Fase 1: nu (mei - september 2017) 22
2.3 Fase 2: morgen (oktober 2017 - april 2018) 34
2.4 Fase 3: overmorgen (mei 2018 – januari 2020) 43
2.5 Belangrijkste risico: stagnatie en terugval 49

3 Kenmerken van de cultuur bij het NFI **53**

3.1 Kenmerken *binnen* het NFI 53
3.2 De relatie van het NFI met de ketenpartners 61
3.3 Relatie van het NFI met eigenaar en opdrachtgever (VenJ) 63
3.4 Overall: een ernstig, en hoopvol beeld 64

Bijlage 1. Format 'team-spelregels' **66**

Bijlage 2. Format 'vliegwielen' **67**

Bijlage 3. Deelnemers van de klankbordgroep **68**

Bijlage 4. Externe gesprekspartners **69**

Bijlage 5. Input uit het spreekuur (op hoofdlijnen) **70**

Bijlage 6. De INK-bevindingen **75**

Bijlage 7. Resultaten van de enquête **90**

Managementsamenvatting

De afgelopen jaren heeft het NFI steeds meer te lijden onder interne spanningen. In 2015 hebben de bezuinigingen en de bijkomende reorganisatie tot een oplopend conflict tussen de directie en de Ondernemingsraad geleid. Het onderlinge gesprek over de reorganisatie leidde niet tot gedragen afspraken en directie en OR zijn in het geschil overeengekomen dat er een onderzoek naar de managementcultuur bij het NFI moest komen. AEF heeft deze opdracht in samenwerking met het INK aangenomen.

Het beeld van de management- en organisatiecultuur van het NFI dat uit dit onderzoek naar voren komt, is ernstig. Binnen de organisatie loopt de samenwerking niet goed. Er is onvoldoende onderling vertrouwen en er wordt te beperkt en soms vijandig gecommuniceerd. Dit is duidelijk zichtbaar in de relaties tussen het leidinggevenden en overige medewerkers[1], maar komt ook voor tussen collega's uit verschillende teams. Leidinggevenden noch overige medewerkers zijn er in geslaagd om deze situatie op een vruchtbare manier ter discussie te stellen of te veranderen.

De leiderschapsstijl heeft de afgelopen jaren bij veel medewerkers geleid tot vervreemding van de organisatie en van hun leidinggevende als persoon. Medewerkers voelen grote afstand tot hun leidinggevende en ervaren geen steun. Sturing vindt te veel plaats via strakke, formele lijnen. Het gebrek aan informele afstemming is opvallend. De besluitvorming is traag en de communicatie over besluiten is onvoldoende. Communicatie vindt te vaak plaats via de e-mail, in plaats van via persoonlijk contact.

De relatie met ketenpartners is met name op tactisch niveau onvoldoende, maar ook op uitvoerend niveau vindt men elkaar niet goed of te laat. Politie, Openbaar Ministerie en de Zittende Magistratuur (de belangrijkste partners van het NFI) weten niet waar ze moeten aankloppen. De contacten met deze ketenpartners beperken zich nog te vaak tot het strategisch niveau. Ook is het bewustzijn bij het NFI van wat de ketenpartners nodig hebben onvoldoende.

De rol die het NFI zou moeten vervullen voor de Nederlandse samenleving is niet goed genoeg beschreven. Om in Nederland ook in de toekomst te kunnen rekenen op hoogwaardig en innovatief forensisch onderzoek, moet duidelijker worden waar het NFI de komende jaren voor staat. Hiertoe moeten de eigenaar en de opdrachtgever (vanuit het ministerie van Veiligheid en Justitie) en het NFI in gesprek. De onderlinge relatie is nu te weinig ingevuld. Er worden vooral afspraken gemaakt over productiedoelstellingen.

[1] Met 'medewerkers' worden in dit onderzoek in principe alle NFI'ers bedoeld. Soms wordt een specifieke groep, zoals leidinggevenden, er apart uitgelicht.

AEF en het INK concluderen dat er sprake is van een fundamenteel *cultuur*vraagstuk. De problemen zijn niet op te lossen door uitsluitend de leiding te vervangen of de organisatiestructuur te wijzigen. Dit is 'symptoombestrijding'. Alle medewerkers van het NFI zullen samen moeten werken aan een gezondere organisatie. Dit zal veel energie en tijd kosten, aangezien het probleem een structureel karakter heeft. De gesignaleerde knelpunten uit het huidige onderzoek staan reeds beschreven in een cultuuronderzoek uit 1995[2].

Dit rapport bevat een advies waarmee het NFI aan de slag kan. Het doel is om het NFI gedrags- en ordeningsprincipes aan te reiken die haar helpen om de gewenste verandering in gedrag te bewerkstelligen. De kenmerken van het NFI (hoofdstuk drie) kunnen als onderbouwing van het advies worden gelezen.

Het advies bestaat uit vijf 'pijlers', waarvan er vier op zeer korte termijn opgepakt dienen te worden: arbeidsrelaties, leiderschap, 'vliegwielen' (acties die energie genereren) en de samenwerking van het NFI met de buitenwereld. De vijfde pijler gaat over 'sturingsprincipes', zoals het herijken van de organisatiestructuur. Deze acties dienen op wat langere termijn opgepakt te worden, zodat eerst de nodige stappen op de andere pijlers worden gezet (deze dienen als het ware als 'voeding' voor het herijken van de sturingsprincipes).

Hieronder zijn de vijf pijlers weergegeven (zie voor de acties hoofdstuk twee):

Ondanks de grote (cultuur)problemen van het NFI, zijn de onderzoekers hoopvol over de kans dat de NFI'ers samen een verandering teweeg kunnen brengen. Bij deze organisatie werken op alle niveaus betrokken mensen, met liefde voor hun vak. Zij zijn soms onhandig of onmachtig in de onderlinge communicatie, maar zijn wél zeer gemotiveerd om te veranderen. Als zij er in slagen om zelf verantwoordelijkheid te voelen en te nemen voor hun eigen organisatie en elkaar te helpen, kan het NFI de hoogwaardige bijdragen blijven leveren die zij tot nu toe zo vaak heeft gebracht.

Hierbij is het belangrijkste aandachtspunt of medewerkers niet alleen verander*ing* willen, maar zelf ook willen verander*en*. In dit rapport wordt op veel plekken een beroep gedaan op *alle* medewerkers van het NFI (van hoog tot laag in de boom). Daar is steeds expliciet voor gekozen: het is van groot belang dat de hele organisatie mee doet.

[2] M.J.M Brand-Koolen (1995). Het GL: advies. Rapportage over de maanden september t/m december 1995.

1 Een onderzoek naar de management- en organisatiecultuur bij het NFI

1.1 Aanleiding

Het Nederlands Forensisch Instituut (NFI) onderzoekt ten behoeve van strafrechtelijke procedures sporen van misdaden. Het instituut biedt zeer specialistische expertise en is daarmee een belangrijke schakel in de strafrechtketen. Het NFI helpt ketenpartners als de politie, het Openbaar Ministerie (OM) en Zittende Magistratuur (ZM) om te werken aan een veilige, rechtvaardige samenleving. Dat doet het NFI zowel op nationaal als internationaal gebied.

Het NFI is met name bekend om haar aandeel in forensisch onderzoek, zoals in de zaak Marianne Vaatstra en bij de identificatie van slachtoffers van de ramp met de MH-17. In 2015 kwam het NFI echter ook in het nieuws vanwege interne onrust. Er was sprake van oplopende spanningen tussen de algemeen directeur en de Ondernemingsraad (OR), die tot in de Tweede Kamer onderwerp van gesprek werden en die tot kamervragen hebben geleid.

Medewerkers van het NFI gaven signalen af dat zij zich zorgen maakten over de toekomst van hun organisatie. Het instituut heeft te maken met bezuinigingen en de manier waarop deze zijn doorgevoerd heeft de nodige druk op de organisatie, de medewerkers en de relaties tussen management en medewerkers gezet.

Dit alles was aanleiding om adviesbureau Andersson Elffers Felix (AEF) – in samenwerking met het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) – te vragen om onderzoek te doen naar de management- en organisatiecultuur bij het NFI.

Leeswijzer

In dit rapport presenteert AEF haar advies en analyse. Waar normaal gesproken de analyse éérst gepresenteerd zou worden, en daarna het advies, is hier gekozen het advies voorop te stellen: dit verdient de meeste aandacht. Het rapport is daarmee als volgt opgebouwd:

- Het huidige hoofdstuk bevat een kort beeld van het NFI, een toelichting op de kijk van AEF en een beschrijving van de aanpak die gehanteerd is in het onderzoek.
- Hoofstuk twee bevat het advies waarmee het NFI aan de slag kan. Deze aanbevelingen krijgen een prominente plek in het rapport, gezien het belang om nu door te pakken.
- Hoofdstuk drie bevat de analyse van de organisatie- en managementcultuur van het NFI. Dit kan gelezen worden als onderbouwing van het advies uit het vorige hoofdstuk: gezien de kenmerken van het instituut ligt het voor de hand om bepaalde aanbevelingen (met voorrang) op te pakken. De analyse bouwt op haar beurt weer op de bijlagen.

1.2 Het Nederlands Forensisch Instituut

De geschiedenis van het NFI gaat terug tot kort na de Tweede Wereldoorlog. In 1945 en 1951 werden het Gerechtelijk Laboratorium respectievelijk het Gerechtelijk Geneeskundig Laboratorium (later het Laboratorium voor Gerechtelijke Pathologie) opgericht. In de tweede helft van de vorige eeuw namen de mogelijkheden tot het doen van forensisch onderzoek toe. Ook het belang van technisch-forensische bewijslast nam toe. De beide instituten groeiden en in 1999 fuseerden ze tot het huidige NFI.

De taak van het NFI

Het NFI is een agentschap (specifiek een baten-lastendienst) die valt onder het ministerie van Veiligheid en Justitie (VenJ). Dit betekent dat het NFI een dienstonderdeel is van het ministerie, dat intern verzelfstandigd is in de uitvoering en een eigen sturingsmodel en financiële administratie heeft. Binnen VenJ valt het NFI onder het Directoraat-Generaal Rechtspleging en Rechtshandhaving (DGRR).

In het organisatiebesluit van het ministerie van Veiligheid en Justitie staan de taken van de dienst beschreven[3]:

Met het oog op de waarheidsvinding in strafzaken heeft het NFI de volgende kerntaken:

- Het verrichten van onafhankelijk forensisch zaakonderzoek op overwegend technisch, medisch-biologisch en natuurwetenschappelijk gebied en het ter zake daarvan uitbrengen van verslag.
- Het ontwikkelen en implementeren van nieuwe onderzoeksmethoden en technieken ter bevordering van kennis op het gebied van forensisch onderzoek.
- Het zijn van een nationaal en internationaal kennis- en expertisecentrum op het gebied van forensisch onderzoek.

Ook is gespecificeerd dat het NFI bij de uitvoering van deze taak producten of diensten levert aan het openbaar ministerie (OM), de politie, de bijzonder opsporingsdiensten, de Zittende Magistratuur (ZM) en het ministerie van VenJ.

Het NFI als organisatie

Bij het NFI werken op dit moment circa 560 mensen. Zij werken in uiteenlopende vakgebieden aan veelal sterk gespecialiseerd onderzoek. Sinds 2015 is het NFI gestructureerd aan de hand van een vijftal divisies, waarvan er zich vier bezighouden met het primaire proces:

- biologische sporen.
- chemische en fysische sporen.
- digitale en biometrische sporen.
- bijzondere dienstverlening en expertise.

Daarnaast zijn er een divisie bedrijfsvoering en een eenheid bestuursondersteuning. Deze onderdelen hebben allemaal een hoofd (divisiehoofd). Daarnaast valt de Nederlandse DNA-databank onder het NFI.

Het NFI heeft op dit moment een directie, die gevormd wordt door de algemeen directeur. De algemeen directeur werkt samen met de divisiehoofden als een collegiaal bestuur, ook wel de Directieraad genoemd. De organisatiestructuur bestaat verder uit ruim dertig teams, verdeeld over de divisies, die elk wordt aangestuurd door een teammanager. Ook vakmatig bestaat er

[3] Organisatiebesluit ministerie van Veiligheid en Justitie, Stcrt. 2015, 19428, art. 42.

(in de vakinhoudelijke divisies) een bepaalde variatie in functies en de bijkomende taken en bevoegdheden. Die loopt op sommige plekken door de hiërarchische structuur heen.

In alle functies zijn medewerkers vaak hooggespecialiseerd. Of zij nu een formele bevoegdheid hebben als gerechtelijk deskundigen of niet, zorgvuldigheid en waarheidsvinding staan bij de medewerkers zeer hoog in het vaandel. Het forensische onderzoek dat NFI'ers doen, gebeurt in Nederland maar bij een beperkt aantal organisaties - en nergens op een dergelijke schaal en met zo een groot aantal andere forensisch onderzoekers om je heen. Veel mensen die bij het NFI werken, werken er al lange tijd.

Ontwikkeling van de maatschappelijke opgave

Het NFI doet technisch, medisch-biologisch en natuurwetenschappelijk onderzoek. Op deze gebieden zijn de afgelopen decennia wereldwijd belangrijke technologische en wetenschappelijke doorbraken gerealiseerd: er kan meer en het kan sneller. De hulpmiddelen waarmee forensisch onderzoek wordt gedaan, zijn steeds beter.

Naast deze vakinhoudelijke ontwikkelingen zijn de maatschappelijke eisen aan publieke organisaties de afgelopen jaren sterk veranderd. Van publieke organisaties wordt verwacht dat zij verzakelijken, bijvoorbeeld op het vlak van verantwoording, rechtmatige inkoop, en efficiency.

Ook de vraag aan het NFI vanuit het strafrecht is de afgelopen jaren veranderd. Waar forensisch onderzoek vroeger vooral gebruikt werkt in de vervolgingsfase, wordt de rol van technisch bewijs inmiddels al in de opsporingsfase relevant. Dat komt omdat het bewijs eerder voorhanden is (een DNA-analyse is bijvoorbeeld veel sneller gemaakt dan 10 jaar geleden), maar ook omdat de rol van tactisch bewijs in de opsporingsfase minder uitgesproken is dan voorheen. Dit betekent dat de snelheid waarmee forensisch onderzoek gedaan kan worden van groter belang wordt. Ook betekent het dat er meer afstemming nodig is tussen de recherche en de forensisch onderzoekers. Uiteraard is het daarbij van belang dat het NFI haar onafhankelijke onderzoeksrol steeds in de gaten houdt. Niet alleen de eindproducten van het onderzoek zijn van belang, maar ook steeds meer tussenproducten.

Lange tijd konden de experts bij het NFI goed hun werk doen door op hun eigen onderzoeksgebied te excelleren. Dat doen ze nu nog steeds, maar het is niet meer genoeg. Er is steeds meer mogelijk en dat vraagt om actieve uitwisseling met opdrachtgevers om duidelijk te maken wat er kan. Dit maakt vaker en intensiever samenwerken noodzakelijk, zowel binnen als buiten de organisatie. Daarbij vraagt het om een grote omslag in denken en doen. Dit stelt hoge eisen aan de flexibiliteit en het innovatievermogen van het NFI en al haar medewerkers.

Het NFI in verandering

Het NFI is de afgelopen decennia sterk gegroeid: het aantal medewerkers nam vanaf de jaren '90 in rap tempo toe, doordat de maatschappelijke vraag aan de organisatie veranderde en de technologische mogelijkheden groeiden. Steeds ontstonden nieuwe onderzoeksgebieden, waarvoor binnen het NFI deskundigheid werd opgebouwd. Nieuwe teams werden aan de organisatie toegevoegd. Op dit moment doet het NFI onderzoek op ruim 30 gebieden.

In 2014 werd het NFI geconfronteerd met een drastische bezuinigingsopgave. Voor een organisatie die tot dan toe voornamelijk groei had gekend, was dit de eerste keer dat er een dwingende noodzaak ontstond om harde keuzes te maken. Zoals ook het INK aangeeft in haar rapportage (zie de bijlagen), is deze opgave niet op de juiste manier opgepakt in de

organisatie. De ‘transitie’ is onder tijdsdruk opgezet en ondanks dat de eerste gesprekken over de reorganisatie al in 2013 zijn gestart, was er onvoldoende sprake van een zorgvuldig proces waarin medewerkers ook goed zijn meegenomen. Gedurende dit proces werd de divisiestructuur ingevoerd en vonden er wisselingen plaats in het leiderschap, niet alleen op het niveau van de algemeen directeur, maar ook onder de teammanagers zijn er de afgelopen jaren de nodige wisselingen geweest. Deze ontwikkelingen hebben de nodige druk op de organisatie en de medewerkers gezet en hebben bijgedragen aan de onrust binnen de organisatie.

1.3 De visie op het cultuurvraagstuk

Een rapport voor het NFI

AEF en het INK zijn niet de eerste onderzoeks- of adviesbureaus dat bij het NFI over de vloer is gekomen. De afgelopen jaren zijn al meerdere adviseurs aan de slag geweest bij het instituut om te werken aan bijvoorbeeld bedrijfsvoering, interne samenwerking of coaching van leidinggevenden. Ook blijkt dat een aantal van de cultuuraspecten waarover AEF in dit rapport schrijft of adviseert, niet nieuw zijn. Zo dateert één van de stukken die AEF voor haar onderzoek bestudeerde uit 1995, toen Dr MJ.M. Brand-Kooien een halfjaar meeliep bij het Gerechtelijk Laboratorium met als opdracht ‘het bevorderen van de communicatie en de daarmee samenhangende cultuurverandering’. Veel van de opmerkingen die mevrouw Brand in haar rapportage maakt, zijn nog steeds van toepassing op het NFI. Deze interne problemen lijken dus niet louter het gevolg te zijn van de ontwikkelingen of het leiderschap van de afgelopen jaren: het gaat om een dieperliggend probleem, dat niet eenvoudig opgelost kan worden.

Onderdeel van de cultuur van het NFI is het streven naar volledigheid en perfectie. AEF is zich er bij het schrijven van dit rapport van bewust dat ook ons werk gemeten zal worden naar die maatstaven. Hierbij willen wij waarschuwen voor de neiging die een enkeling mogelijk voelt om het rapport te diskwalificeren wanneer onderdelen onvoldoende worden herkend. We pretenderen niet compleet te zijn. Het rapport is bedoeld als *hulpmiddel*: het bevat aanbevelingen en acties die noodzakelijk zijn om samen te kunnen bouwen aan de toekomst van het NFI.

De duiding van het begrip ‘cultuur’

Uit de overeenkomsten tussen de bevindingen van AEF en het INK en die van Maria Brandt in 1995, blijkt dat er sprake is van een stug cultuurvraagstuk.

‘Cultuur’ is een ingewikkeld begrip, dat vaak gebruikt wordt en waar niet altijd hetzelfde onder wordt verstaan. We richten ons er hier niet op om een sluitende definitie te vinden. Dat is iets waar al veel wetenschappers zich aan gewaagd hebben en het is voor het NFI ook niet nodig: we schrijven niet over ‘cultuur’ als fenomeen, maar over de cultuur van het NFI.

Wij weten dat veel NFI’ers de behoefte voelen om te werken met eensluidende definities. Bij uitstek bij cultuurvraagstukken is het van belang daarvoor op te passen. Cultuurvraagstukken bestaan er in vele vormen en gedaanten en zijn niet zo abstract dat ze in één allesomvattende definitie te vangen zijn.

Voor een goede duiding van de uitdagingen van het NFI volstaat het wat ons betreft te benoemen dat cultuur:

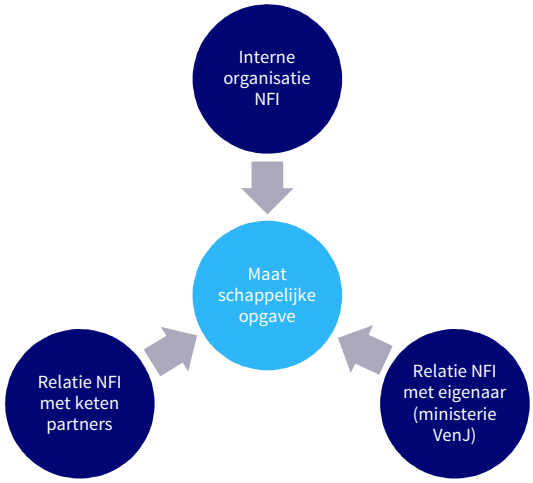
- datgene is wat gedrag stuurt, maar groter is dan het individu.
- krachtig is en bepalend is in het gedrag van mensen.

- nooit eenduidig of onveranderlijk is.

De organisatiecultuur ziet AEF als een set aan (impliciete en expliciete) gedragsregels en patronen binnen de organisatie. De managementcultuur is onderdeel van de bredere organisatiecultuur.

De maatschappelijke opgave als uitgangspunt

De belangrijkste drijfveer voor de medewerkers binnen het NFI is de rol die zij zelf als professional willen spelen voor de rechtsstaat. De maatschappelijke opgave staat voorop; het NFI is immers een publieke organisatie. Ook bij het bestuderen van en adviseren over het cultuurvraagstuk bij het NFI staat dit centraal.



Hierbij worden in dit rapport drie invalshoeken gehanteerd:

- De manier van samenwerken binnen het NFI (horizontaal en verticaal).
- De samenwerking met ketenpartners.
- De samenwerking met de eigenaar en de opdrachtgever.

Daarbij staan de interne opgaven voorop: wat kan het NFI *zelf* doen om zowel de interne samenwerking als de relatie met ketenpartners en ministerie te verbeteren?

Wanneer kan een organisatie goed functioneren?

In de bedrijfskunde is de afgelopen jaren veel onderzoek gedaan naar hoe organisaties de aansluiting met hun (maatschappelijke) opdracht versterken. Organisaties functioneren goed als zij aansluiten bij hun omgeving. Zoals eerder toegelicht verandert er in de context van het NFI het nodige. Om met deze veranderingen om te gaan, dienen medewerkers gepositioneerd te worden: zij zijn de sleutel tot het beter functioneren van de organisatie.

In de moderne Sociotechniek[4] wordt dit uitgedrukt met ‘kwaliteit van de arbeid’, ‘kwaliteit van de arbeidsrelatie’ en ‘kwaliteit van de organisatie’. Deze drie kernbegrippen vormen het kader waarmee in dit rapport naar het NFI wordt gekeken. Hieronder worden de begrippen kort toegelicht.

1. *Kwaliteit van de arbeid*

Gemotiveerde medewerkers die zelf verantwoordelijkheid voelen en nemen zijn een belangrijke voorwaarde voor een kwalitatief goede organisatie. De kwaliteit van de arbeid wordt bepaald door het ‘regelvermogen’ (de mate waarin zelf inhoud gegeven kan worden aan het eigen werk) dat iedere werknemer heeft. De uitdaging is om betrokkenheid en verantwoordelijkheid te creëren en te behouden in de organisatie.

[4] Het nieuwe organiseren: Alternatieven voor de bureaucratie, Kuipers en van Amelsvoort 2010.

2. Kwaliteit van de arbeidsrelaties
Ook is het van groot belang dat mensen binnen de werkrelatie met elkaar samenwerken. Al helemaal wanneer de organisatie zich in een dynamische maatschappelijke omgeving bevindt, zoals voor het NFI geldt. De wederzijdse afhankelijkheid is hierdoor extra groot. Dit maakt ook de noodzaak van participatie, elkaar actief betrekken, inspraak organiseren, en het benoemen van gemeenschappelijke kaders belangrijker.

3. Kwaliteit van de organisatie
Om haar maatschappelijke opdracht te kunnen vervullen moet een moderne publieke organisatie een aantal zaken organiseren:
- Maatschappelijke functie: meerwaarde voor de samenleving kunnen omschrijven.
- Flexibiliteit: kunnen mee-veranderen met haar omgeving.
- Innovatie: inhoud geven aan vernieuwing van producten en diensten.
- Efficiëntie: doelmatig gebruik van middelen.
- Bedrijfsvoering: de (logistieke) beheersing van het proces op orde hebben.

De kwaliteit van de organisatie wordt mede bepaald door de kwaliteit van arbeid en kwaliteit van de arbeidsrelaties.

Probleemdiagnose
Gezonde organisaties kunnen mee-veranderen met hun omgeving. Organisaties die 'in de problemen komen', lukt dat niet. Het NFI lukt dit ook onvoldoende. De organisatie is op dit moment niet goed in staat om de flexibiliteit en het innovatievermogen te leveren dat nodig is om aan te blijven sluiten bij de ontwikkeling van de vraag (hoe kan het NFI meer en sneller (tussentijds) leveren en afstemmen?) en veranderingen in de eisen die aan het NFI gesteld worden op het gebied van verantwoording, inkoop en efficiency. In hoofdstuk drie gaan we uitgebreider in op wat de organisatie van het NFI hierin kenmerkt.

1.4 De aanpak van het onderzoek

AEF is gevraagd een onderzoek uit te voeren naar de organisatie- en managementcultuur van het NFI. De opdracht luidde als volgt:

'*Het in kaart brengen van de management- en organisatiecultuur, in het licht van de maatschappelijke opgave, bij het NFI en het ontwikkelen van een gedragen aanpak om daarin waar nodig verbeteringen aan te brengen*.'

AEF heeft deze opdracht in samenwerking met het INK aangenomen. Het INK heeft een belangrijk fundament voor dit rapport gelegd, door met behulp van INK-assessmentmethodiek een 'foto' te maken van de organisatie van het NFI (zie ook de INK-bevindingen in de bijlagen). De INK-bevindingen zijn, samen met een aantal andere 'bouwstenen' die nog nader worden toegelicht in dit hoofdstuk, door AEF gebruikt als basis voor het advies en het hoofdstuk over de kenmerken van het NFI.

Opdrachtgeverschap
De algemeen directeur en de Ondernemingsraad (OR) – vertegenwoordigd door de voorzitter - van het NFI waren gezamenlijk opdrachtgever van het onderzoek. Een begeleidingscommissie stuurde op de voortgang. Deze commissie bestond uit de algemeen directeur en de voorzitter van de OR en werd begeleid door het onafhankelijke ABD TopConsult - in de personen van Geert van Maanen (voorzitter) en Dike Garrelts (secretaris).

Daarnaast is er een klankbordgroep ingesteld. Deze groep had oog en oor voor zaken die binnen het NFI speelden rond het onderzoek en was ook richting AEF en het INK beschikbaar als aandachtige luisteraar en meedenker.

De klankbordgroep bestond uit een dwarsdoorsnede van NFI-medewerkers en kende een mix aan diverse functies uit de verschillende divisies (zie de bijlagen voor het overzicht met deelnemers uit de klankbordgroep).

Uitgangspunten van AEF

Bij het doen van het onderzoek heeft AEF de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Transparantie over het proces: wat gebeurt er, wanneer en waarom?
- Betrokkenheid van zo veel mogelijk NFI'ers. Alle NFI'ers hebben de gelegenheid gekregen om input te leveren.
- *Practice what you preach*: gedurende het traject het gedrag vertonen waaraan NFI'ers zeggen behoefte te hebben (zoals openheid en duidelijkheid).

De aanpak van AEF

De aanpak was gebaseerd op vijf zogenaamde 'bouwstenen':

Hieronder lichten we voor de verschillende bouwstenen toe welke acties ondernomen zijn.

1. Externe gesprekken

In de eerste fase van het onderzoek heeft AEF, deels samen met het INK, gesprekken gevoerd met ketenpartners[5], de opdrachtgever en de eigenaar van het NFI. In deze gesprekken stond de maatschappelijke opgave van het NFI centraal: wat wordt er van de organisatie verwacht? Ook de samenwerking met de ketenpartners en de interactie met de opdrachtgever en eigenaar vanuit het ministerie kwamen aan de orde. Op basis van deze gesprekken kan in het rapport niet alleen een advies gegeven worden over de interne (cultuur)vraag van het NFI, maar ook de actievere rol die het NFI kan pakken in de keten en wat dat van haar cultuur vraagt. In de bijlagen staat een overzicht opgenomen van de gesprekspartners.

2. Analyse INK

Dit is het onderdeel van het onderzoek dat uitgevoerd is door het INK. Het INK heeft volgens haar vaste methodiek[6] de management- en organisatiecultuur van het NFI in kaart gebracht en houdt het NFI een kwalitatieve spiegel voor. Daarin zijn sterke punten benoemd, en gebieden voor verbetering.

[5] Onder ketenpartners verstaan we in dit rapport ook partners zoals de NCTV en Onderzoeksraad voor Veiligheid.

[6] Het INK-model, een breed gebruikt managementmodel bedoeld als zelfevaluatie- en stuurmiddel.

Het INK-team heeft na bestudering van een groot aantal documenten een tweedaags werkbezoek bij het NFI afgelegd. Daarbij heeft het team met 90 medewerkers gesproken, uit alle delen van de organisatie. De aandacht in de interviews ging uit naar:

- de staande organisatie.
- twee recent afgeronde multidisciplinaire cases.
- twee recent afgeronde innovatieprojecten (één intern en één extern).

Een deel van de deelnemers had zich actief gemeld, een deel was willekeurig geselecteerd. Hierdoor kregen medewerkers die een bijdrage wilden leveren de kans dat te doen en werd daarnaast de noodzakelijke spreiding over de gewenste onderdelen en niveaus bereikt.

3. Spreekuur

In de eerste fase van het traject is door de opdrachtgevers besloten om een spreekuur in te richten, waar medewerkers terecht konden wanneer zij iets kwijt wilden over de management- en organisatiecultuur. Deze gesprekken waren strikt vertrouwelijk. De gedachte was dat zo alle medewerkers de kans kregen om input te leveren. Uiteindelijk hebben circa 55 medewerkers van die gelegenheid gebruik gemaakt.

Deze gesprekken hebben plaatsgevonden vanaf de start van het onderzoek totdat de tweede ronde werksessies van start ging. Deze gesprekken werden gevoerd door Dike Garrelts, adviseur bij de Algemene Bestuursdienst en secretaris van de begeleidingscommissie van dit onderzoek.

Het spreekuur is bewust eerder gestopt dan het onderzoek zelf, zodat medewerkers de reguliere paden binnen de organisatie weer gingen benutten. Aangezien de gesprekken strikt vertrouwelijk waren, wordt er in dit rapport dan ook geen verslag van de gesprekken gepresenteerd. Wel zijn de belangrijkste en vaker gehoorde signalen uit de gesprekken samengevat (zie de bijlagen). Deze dienen als input voor het onderliggende advies.

4. Enquête

Gedurende de eerste maand van het onderzoek bleek dat er aanvullende informatie voorhanden zou komen: er werd op initiatief van een groep medewerkers gewerkt aan een enquête voor het gehele NFI. Deze enquête ging over de management- en organisatiecultuur en AEF is door deze groep medewerkers en de begeleidingscommissie gevraagd om:

- te ondersteunen bij de laatste aanpassingen van de vragenlijst.
- een onafhankelijke analyse van de resultaten uit te voeren.

In samenspraak met de initiatiefnemers van de enquête en de begeleidingscommissie is besloten de resultaten te benutten als input voor het onderzoek. Een compleet overzicht van de resultaten staat opgenomen in de bijlagen. De resultaten zijn daar zo neutraal mogelijk opgenomen; er is géén selectie gemaakt door AEF en de resultaten zijn niet van duiding voorzien. Oftewel: er zijn allerlei opmerkingen te plaatsen bij de grafieken en daar heeft AEF expliciet van afgezien. Daar waar wij in onze rapportage wél gebruik maken van de resultaten van de enquête, geven we dat in de tekst (in hoofdstukken twee en drie) aan en benoemen we ook hoe wij kijken naar de resultaten in kwestie.

In het algemeen geldt dat AEF de resultaten van de enquête gebruikt heeft als één van de onderdelen waarop deze rapportage gebouwd is: wij hebben de resultaten naast de informatie uit gesprekken, werksessies en INK-analyse gelegd en op basis daarvan ons beeld gevormd. De uitkomsten uit de enquête *alleen* zijn dus nooit aanleiding geweest voor een bepaalde constatering of een bepaald advies. Een instrument als een enquête geeft namelijk

niet de diversiteit weer die we binnen het NFI gezien hebben. Wel is de enquête door ruim de helft van de medewerkers ingevuld, waarmee hij een mooie bron vormt voor de analyse van AEF.

5. Werksessies

De bovenstaande vier bouwstenen - de gesprekken met stakeholders, de analyse van het INK, de enquête onder NFI'ers en de bevindingen uit het spreekuur - vormden de input voor een aantal werksessies met medewerkers. AEF heeft deze sessies in maart en april 2017 gehouden.

In totaal zijn er 11 sessies gehouden met medewerkers uit alle geledingen van het NFI. Steeds is er daarbij voor gekozen om via twee wegen mensen te benaderen:

- Er is een algemene oproep aan medewerkers gedaan om zich op te geven voor een werksessie.
- Er zijn steeds willekeurig medewerkers benaderd met de vraag of zij wilden aansluiten.

Door via beide wegen mensen te laten aansluiten bij de sessies, ontstond er een mix van medewerkers die uit eigen beweging kwamen en van mensen die niet (per sé) uit zichzelf een rol wilden in het traject. Hierdoor heeft ieder die van zich wilde laten horen een rol kunnen spelen en is bewaakt dat de deelnemers een representatieve afspiegeling uit de gehele organisatie zijn.

In de gesprekken hebben we telkens de eerder benoemde uitgangspunten gehanteerd. Het had continu onze aandacht om dat gedrag te vertonen waaraan NFI'ers zeggen behoefte te hebben. De spelregels die NFI'ers voor deze werksessies hebben benoemd, staan in de bijlagen opgenomen als hulpmiddel voor het vervolg.

Die 11 werksessies, waaraan circa 120 NFI-medewerkers deelnamen, zijn in drie categorieën onder te verdelen:

1. Een eerste ronde van zes sessies. AEF presenteerde in deze sessie haar beeld van de knelpunten in de cultuur van het NFI en stelde de vraag 'wat er nodig is' om op deze punten verbetering aan te brengen. In deze ronde sprak AEF met specifieke groepen NFI'ers:
   - Een sessie met de Directieraad (DR), waarin zowel de horizontale samenwerking (intern en extern) als de verticale samenwerking (aansturing van medewerkers, aansturing door de directeur) aan de orde kwamen.
   - Een sessie met teammanagers, waarin zowel de horizontale (tussen teammanagers) als verticale samenwerking (met divisiehoofden en met hun teamleden) aan bod kwamen.
   - Een sessie waarin de nadruk lag op het thema 'ik en mijn leidinggevende'. In deze sessie spraken we met medewerkers (geen leidinggevenden) en stelden we hen de vraag wat zij nodig hebben van hun leidinggevenden.
   - Een sessie over het thema 'collega's', waarin met medewerkers (geen leidinggevenden) is gesproken over de horizontale samenwerking tussen NFI'ers.
   - Een sessie over 'de vraag aan het NFI', waarin we met medewerkers (geen leidinggevenden) van het NFI bespraken wat de ketenpartners van het instituut verlangen en wat NFI'ers nodig hebben om daarin te kunnen voorzien.
   - Een sessie over het thema 'professionaliteit, waarin de nadruk lag op het werk van individuele NFI'ers en wat zij nodig hebben om dat goed te doen en zich in hun vak te blijven ontwikkelen. Ook bij deze sessie spraken we met medewerkers, niet zijnde leidinggevenden.

2. Een tweede ronde van vier sessies. Deze ronde was bedoeld om de resultaten uit de eerste ronde te vertalen naar concrete handvatten: welke acties helpen? In deze ronde is uitdrukkelijk gekozen om in elke sessie medewerkers uit elke ‘laag’ van de organisatie aan te laten schuiven (divisiehoofden, teammanagers, teamleden etc.). De sessies hadden elk een bepaalde focus:
   - Leiderschap en sturing: professioneel en persoonlijk leiderschap.
   - Leiderschap en sturing: samen koers te bepalen.
   - Professioneel samenwerken: elkaar in positie brengen.
   - Professioneel samenwerken: interne processen afstemmen op de ketenpartners.
3. Een sessie met de Ondernemingsraad van het NFI. In deze werksessie werd de OR meegenomen in het proces en kwam de vraag aan de orde hoe medezeggenschap het vervolgproces zou kunnen en moeten ondersteunen, en wat daar dan voor nodig zou zijn.

Bij alle werksessies (behalve die met de OR en de DR) waren circa 12, 13 mensen aanwezig. in totaal heeft AEF daarmee in de werksessies ongeveer 120 mensen gesproken.

De sessies vormden voor AEF belangrijke input voor het rapport. Niet alleen bood het de gelegenheid om NFI’ers direct om input te kunnen vragen, maar het gaf ook gelegenheid om medewerkers die normaal gesproken niet snel met elkaar spreken met elkaar in contact te brengen. Veel NFI’ers gaven aan dat ze dit van grote waarde vonden.

1.5 De scope van het onderzoek

Een aantal onderwerpen valt buiten de scope van het huidige onderzoek. Hierbij noemen wij specifiek de volgende punten:

- Het rapport bevat geen volledig plan van aanpak, inclusief gedetailleerd uitvoeringsplan. Wel wordt advies gegeven en worden er concrete aanbevelingen gedaan, met het oog op het verbeteren van de organisatie- en managementcultuur.
- Het oorspronkelijke idee om een aantal scenario’s uit te werken, met een keuzepallet aan oplossingsrichtingen, is bijgesteld. Door in het huidige rapport direct een advies te geven over welke aanbevelingen wanneer opgepakt dienen te worden, kunnen de benodigde acties sneller in gang worden gezet. Dit komt tegemoet aan de oproep van vele betrokkenen (onder andere medewerkers die gedurende het onderzoek zijn gesproken) om snel met de aanbevelingen aan de slag te gaan.
- AEF en het INK oordelen niet of iemand wel of niet geschikt is voor een bepaalde functie. Het onderzoek is niet gericht op competenties van specifieke medewerkers.

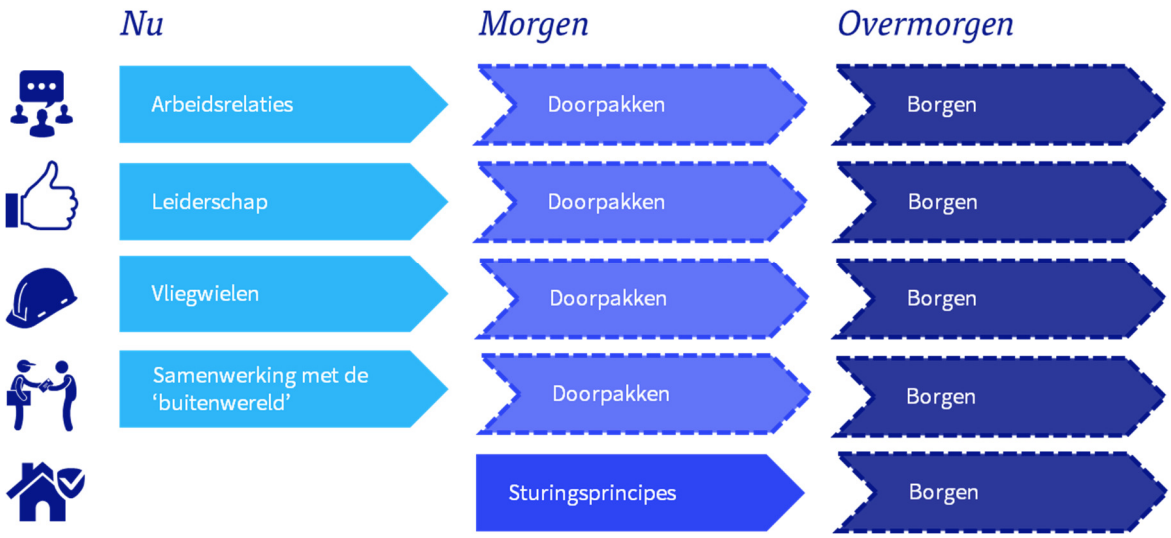
2 Advies

In dit hoofdstuk staat het advies van AEF. Op basis van het beeld van het NFI (zie het volgende hoofdstuk) presenteren wij in dit hoofdstuk de noodzakelijke acties om de cultuur van het instituut te verbeteren.

Dit doen we aan de hand van drie fasen:

- Fase 1: acties die ***nu*** (mei - september 2017) in gang gezet dienen te worden. Dit zijn acties waarvan het resultaat op zeer korte termijn zichtbaar wordt. Om het momentum te behouden dat met dit onderzoek in gang is gezet, is het van belang dat alle NFI'ers direct ervaren dat er wordt gewerkt aan verandering en dat zij hierbij worden betrokken.
- Fase 2: acties voor ***morgen*** (oktober 2017 - april 2018). Dit betreft de acties die ook snel opgepakt dienen te worden, maar waarvan de uitvoering in de tweede helft van 2017 of eerste helft 2018 valt.
- Fase 3: ten slotte zijn er op lange termijn acties nodig om te werken aan structurele verandering. Deze staan onder het kopje ***overmorgen*** (mei 2018 - januari 2020).

De aanpak kent dus drie fases, met een vijftal 'pijlers'. Dat is hieronder op hoofdlijnen geïllustreerd:



De acties die vallen onder 'nu' zijn in groot detail uitgewerkt. Dat geldt niet voor de acties onder 'morgen' en 'overmorgen'. De verandering moet vanuit het NFI zelf komen. In detail voorschrijven hoe op de langere termijn geacteerd dient te worden, helpt niet. De acties bij 'morgen' zijn dus minder gedetailleerd dan bij 'nu' en de acties bij 'overmorgen' zijn op procesniveau beschreven.

Een 'winstwaarschuwing' is noodzakelijk. De ernst en duur van de problemen in de management- en organisatiecultuur betekenen dat veranderen een enorme uitdaging is. Dit vraagt om een snelle start, een 'totaalaanpak' (gericht op de hele organisatie) en een lange adem. In de risicoparagraaf in dit hoofdstuk worden de belangrijkste risico's voor de komende periode genoemd, inclusief maatregelen om die te ondervangen.

Alle betrokkenen - zowel de medewerkers en leidinggevenden die gedurende het onderzoek zijn gesproken, de opdrachtgevers van het onderzoek (de algemeen directeur en de Ondernemingsraad), de leden van de klankbordgroep als het ministerie van Veiligheid en Justitie - hebben aangegeven dat het van groot belang is om snel met de aanbevelingen aan de slag te gaan.

2.1 Overall: de benodigde veranderstructuur

Om de acties uit dit hoofdstuk goed op te kunnen pakken, is een stevige veranderstructuur nodig. Hierbij gaat het *niet* om het oprichten van een losstaand 'veranderteam' dat naast de bestaande organisatie zou gaan functioneren. Acties worden zoveel mogelijk gekoppeld aan reguliere werkwijzen en opgepakt door medewerkers van het NFI. Om de nodige voortgang te kunnen boeken of om specifieke expertise in te kunnen benutten, wordt - waar nodig – (externe) maatwerkondersteuning er tijdelijk bijgehaald.

Bij de inrichting van de benodigde veranderstructuur zijn de volgende punten van belang. Deze punten worden hier kort benoemd en daaronder nader toegelicht:

1. De acties uit het rapport - en het belang om nu door te pakken - worden onderschreven door de opdrachtgevers van het onderzoek (de algemeen directeur en de OR) en door de eigenaar en opdrachtgever vanuit het ministerie.
2. De eindverantwoordelijkheid voor het verandertraject is helder belegd.
3. Het is snel duidelijk wie de verschillende acties 'trekt' (oftewel in gang zet en coördineert) en er zijn afspraken over hoe hier goed invulling aan gegeven wordt. Een klein, hoogwaardig team, ter ondersteuning van de interim-directeur en de trekkers is van belang om op korte termijn resultaten te behalen.
4. Er wordt helder en open gecommuniceerd over het proces.
5. Medewerkers zijn goed vertegenwoordigd in het verandertraject.
6. Het is duidelijk hoe bij dreigende stagnatie of zorgen over het proces snel kan worden opgeschaald.
7. Er ligt een concrete planning, inclusief taakverdeling.
8. Externe en tijdelijke inzet is zoveel mogelijk - en zo snel mogelijk - structureel intern geborgd.
9. Het verandertraject wordt geëvalueerd: zijn de acties opgepakt en geborgd in de reguliere werkwijze?
10. Successen worden gevierd, ook als het kleine successen zijn. Met name in de eerste fase.

Wat?	Wanneer gerealiseerd?	Wie?	Aandachtspunten
1a. De opdrachtgevers van het onderzoek **onderschrijven de acties uit het rapport** en benoemen het belang dat nu wordt doorgepakt.	Bijeenkomst 10 mei 2017	Opdrachtgevers: voorzitter Ondernemingsraad en algemeen directeur	Eensgezindheid is cruciaal.
1b. Ook de eigenaar en opdrachtgever vanuit het ministerie onderschrijven de acties uit het rapport en het belang om nu door te pakken.	10 mei 2017	SG en DGRR	
2. Wijs de interim-directeur als **eindverantwoordelijke** voor dit verandertraject aan.	10 mei 2017	Opdrachtgevers	Vanaf dag 1 (10 mei 2017) dient dit ingevuld te worden. Als de interim-directeur later start, is duidelijk wie dit in de tussentijd oppakt.

3. Trekkers: Wijs trekkers aan. Dit zijn personen die de acties op een specifiek thema in gang zetten en coördineren. Maak afspraken over hoe zij hun rol goed kunnen invullen. Borg in elk geval dat de volgende thema's belegd zijn: – Arbeidsrelaties – Leiderschap – Ketenpartners – Vliegwielen – Monitoring en verantwoording – Strategisch personeelsbeleid Bezie of er aanvullend nog trekkers op andere thema's nodig zijn. Een klein, hoogwaardig team, ter ondersteuning van de interim-directeur en de trekkers is van belang. Bezie hoe dit invulling krijgt.	Mei/juni 2017	De interim-directeur	De trekkers dienen over de nodige capaciteiten te beschikken. Zorg dat het mensen zijn met: verbindende vaardigheden en - naast eventueel inhoudelijke expertise - kennis en ervaring met het vormgeven van projecten. Werk bij voorkeur met interne trekkers. Zij kunnen ook in de toekomst 'dragers' zijn van de nieuwe organisatie. De regel hierbij is: waar mogelijk intern, waar nodig (gezien een behoefte aan bepaalde expertise of gebrek aan capaciteit) - *tijdelijk* - extern. Anticipeer op eventueel tegenstrijdige belangen en knelpunten wanneer iemand naast het huidige werk een rol in het verandertraject heeft. Denk na over de inzet die goede begeleiding van de acties vraagt. Stel medewerkers voor die tijd vrij van ander werk en borg dat zij de benodigde ondersteuning hebben (bijvoorbeeld in de vorm van een werkgroep).
4. Communicatie: Zorg dat duidelijk is hoe medewerkers organisatiebreed geïnformeerd worden over de voortgang (transparantie over het proces).	Mei 2017	De interim-directeur bepaalt wie dit uitwerkt	Wijs een verantwoordelijke aan vanuit de afdeling communicatie. Zorg dat diegene tijd heeft en betrek hem of haar nadrukkelijk bij de besprekingen over de voortgang.

5. Klankbordgroep: Zorg dat er een breed samengestelde vertegenwoordiging van medewerkers is die fungeert als 'klankbord' in het vervolgtraject.	Mei 2017	De interim-directeur	Zorg dat alle disciplines en 'lagen' (divisiehoofd, teammanager, etc.) hierin vertegenwoordigd zijn. Breng deze groep ook in positie (door haar te betrekken).
6. Escalatie: Stel een escalatiemethodiek vast. Daardoor wordt duidelijk hoe bij (dreigende) stagnatie/zorgen over het proces snel opgeschaald kan worden.	Mei 2017	Interim-directeur, in overleg met trekker(s), nieuwe klankbordgroep en de vertrouwenspersonen	Het ligt voor de hand dat dit op meerdere manieren kan (via klankbordgroep, direct met de trekker(s), in afstemming met een vertrouwenspersoon). Dit kan ook een sparringsfunctie hebben. In eerste instantie wordt met iemand meegedacht wat hij/zij zelf kan doen. De betreffende persoon (vertrouwenspersoon, klankbordgroeplid etc.) moet voldoende in positie zijn. Dit betekent dat hij/zij snel mee kan denken en mag escaleren naar de verantwoordelijke trekkers of (indien nodig) de interim-directeur.
7. Mijlpalenplanning: Stel een planning op met een concretisering van de acties uit dit advies (inclusief taakverdeling).	16 juni 2017	Vastgesteld door interim-directeur, in overleg met trekker(s)	Inclusief de benodigde inzet (intern, dan wel - tijdelijk - specifieke externe expertise inzetten). Zorg dat de betrokkenen de benodigde tijd hebben om dit vorm te geven. Met name van de trekkers wordt het nodige gevraagd.

8. Borging in reguliere werkprocessen: – Zorg dat externe en tijdelijke inzet zoveel mogelijk structureel intern is geborgd. – Indien mogelijk: overdracht van interim-taken naar nieuwe algemeen directeur.	December 2017	Interim-directeur	In de eerste fase van het veranderproces kan het nodig zijn om gebruik te maken van externe 'buitenboordmotoren'. Om de veranderingen duurzaam intern te borgen, dient expertise zoveel mogelijk in huis gehaald/ontwikkeld te worden.
9. Evaluatie verandertraject: Evalueer of de acties uit het verandertraject zijn gerealiseerd en geborgd in de reguliere werkwijze. Kijk ook of de laatste onderdelen van de veranderstructuur - zoals de 'trekkers' - intern goed zijn geborgd.	December 2019	Algemeen directeur	Betrek medewerkers vanuit het NFI hier breed bij. Deze terugblik is van belang om vervolgens vooruit te kunnen kijken.
10. Vier (kleine) successen!	Continu	Allen	Vier/beloon de eerste successen dubbel (positive reinforcement). Maak dit een expliciet aandachtspunt van interim-directeur, trekker(s) en klankbordgroep.

2.2 Fase 1: nu (mei - september 2017)

De focus in de eerste fase ligt op:

1. De **arbeidsrelaties**. Medewerkers gaan binnen de hele organisatie met elkaar in gesprek om de verandering concreet vorm te geven. De eerste acties zijn gericht op het werken aan het onderlinge vertrouwen.
2. De eerste stappen richting **passend leiderschap**. Dit vraagt om een stevig traject. Aan de hand van NFI-leiderschapsprofielen wordt hier aan gewerkt. De eerste stap is om dit profiel op te stellen en de aanpak vast te stellen hoe hier naartoe wordt gewerkt.
3. Het opzetten van zogenaamde '**vliegwielen'**. Dit zijn acties waar binnen het NFI energie op zit. Het veranderproces is taai en vraagt zeer veel inzet en commitment van alle betrokken. Daarom is het van belang om in de eerste fase energie te creëren, door in te zetten op thema's waar mensen energie van krijgen en waar zij in de praktijk mee aan de slag willen. Die acties noemen wij 'vliegwielen'.
4. Het verstevigen van **de verbinding met 'de buitenwereld'** (de ketenpartners en het ministerie).

Op de volgende pagina staat op hoofdlijnen weergegeven wat wij hier onder verstaan. Vervolgens wordt per 'actielijn' in een tabel weergegeven welke tijdlijn, verantwoordelijke en aandachtspunten gelden.

Nu (mei –september 2017) Belangrijkste acties/resultaten

Arbeidsrelaties

- Elk team maakt afspraken over de ‘spelregels’ voor onderlinge samenwerking en past die toe.
- In de bijeenkomst in september worden afspraken gemaakt over het vervolg (wat hebben teams nodig? hoe kunnen zij van elkaar leren?).
- De kernwaarden en ‘soft skills’ die NFI-breed van belang zijn, worden vastgesteld.
- De interim-directeur en de OR maken samenwerkingsafspraken.

Leiderschap

- De aanpak om te komen tot NFI-leiderschapsprofielen gaat van start (met aandacht voor horizontaal en verticaal verbinden en mensgerichte vaardigheden).
- Met de huidige leidinggevenden worden afspraken gemaakt hoe hieraan gewerkt wordt en wanneer zij hierop worden beoordeeld.

Vliegwielen

- De eerste ‘vliegwielen’ gaan van start. Dit zijn acties waar binnen het NFI energie op zit.
- Van eerdere en lopende initiatieven wordt bezien wat kritische succesfactoren zijn om hier breder binnen het NFI van te kunnen profiteren.

Samenwerking met de ‘buitenwereld’

- Met de belangrijkste ketenpartners en het ministerie worden de eerste stappen richting een stevig partnerschap gezet (benoemen van gezamenlijke uitdagingen en bepalen hoe hier samen aan te werken).
- Met het ministerie worden afspraken gemaakt over de invulling van het eigenaar- en opdrachtgeverschap.
- Met de belangrijkste ketenpartners en het ministerie worden afspraken gemaakt over de invulling van de ketenbrede sturing vanuit het ministerie.

De functie van de algemeen directeur

In het verlengde van de acties op ‘passend leiderschap’ wordt in deze fase ook het profiel voor de nieuw te werven algemeen directeur vastgesteld. Hierbij is het van belang om te bezien of het wenselijk is om dit in één persoon te zoeken. Gezien de hoge eisen die er zowel aan de expertise, ervaring als verbindende vaardigheden worden gesteld, kan het voor de hand liggen om de functie op te knippen - bijvoorbeeld in de vorm van een technisch directeur en een inhoudelijk directeur, naar voorbeeld van onder andere ziekenhuizen en universiteiten. De interim-directeur werkt dit in de eerste fase uit, samen met de eigenaar en opdrachtgever van het ministerie en in afstemming met de OR.

1. Werken aan betere arbeidsrelaties

Wat?	Wanneer gerealiseerd?	Wie?	Aandachtspunten
(Minimaal) één gesprek in elk team: Met elkaar spelregels vaststellen over onderlinge samenwerking en wederzijdse verwachtingen.	Voor september 2017	Teammanager en teamleden, met coördinatie van de trekker 'arbeidsrelaties'	Faciliteer dit gesprek, ook voor goed-draaiende teams. Zorg dat er een gespreksleider is, in elk geval bij het eerste gesprek, zodat teammanager en teamleden alleen als deelnemer een rol hebben. Gebruik het schema met spelregels als hulpmiddel (zie de bijlagen). Investeer in het goed leren geven en ontvangen van feedback. Zorg dat vooraf een helder 'noodscenario' is voor de teams: wat als het niet lukt om met elkaar afspraken te maken in het team of elkaar eraan te houden? (uitgewerkt bij '3. De benodigde veranderstructuur')
Bijeenkomst met alle teams: Evalueer de uitkomsten van de gesprekken in de teams. Waar gaat het goed en waarom? Hoe kunnen we daar breder van leren, zodat andere teams daar ook van profiteren (opschalingsplan)? Wensen teams extra begeleiding? Maak hier met elk team afspraken over.	September 2017: bijeenkomst	De trekker op het thema 'arbeidsrelaties', met een afvaardiging uit elk team	Zorg dat er binnen de organisatie breed steun wordt ervaren voor deze beweging door dit als interim-directeur belangrijk te maken. Volg of alle teams hiermee aan de slag kunnen/gaan. Anticipeer op stroef verlopende gesprekken. Het onderling vertrouwen moet nog groeien en is op sommige plekken zeer (langdurig) beschadigd. Kijk vooraf of er naast de gespreksleiding nog iets extra nodig.

NFI-brede kernwaarden en 'people management skills' vaststellen: Formuleer welke *kernwaarden* bij het NFI centraal staan (bijvoorbeeld nieuwsgierig) en welke '*soft skills'* (bijvoorbeeld begripvol, verbindend) organisatie-breed van belang zijn.	September 2017	De trekker op het thema 'arbeidsrelaties'	Betrek medewerkers bij het tot stand komen van de NFI- brede kernwaarden en 'soft skills'. Onder andere de evaluatie tussen de teams (zie het bovenstaande punt 'tussen teams') kan hiervoor worden benut.
Ondernemingsraad: – Maak afspraken over vervroegde verkiezingen, zodat een nieuwe OR met een nieuw mandaat en op volle sterkte een belangrijke rol kan spelen in het veranderproces van de komende jaren. – Maak afspraken over hoe de OR een proactieve brugfunctie tussen medewerkers en de bestuurder kan vervullen. Maak ten minste afspraken over de rol van de OR in het vervolgtraject.	Juni 2017	Afspraak tussen interim-directeur en voorzitter OR	Pak de acties in dialoog met elkaar op, in plaats van met schriftelijke communicatie (eventueel deels via informele overleggen). Maak duidelijke afspraken - ook over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden - waarbij aandacht is voor de formele positie van de OR op bepaalde momenten in het proces. Inclusief tijdspad.

2. De eerste stappen richting passend leiderschap bij het NFI

Wat?	Wanneer gerealiseerd?	Wie?	Aandachtspunten
Stel een **plan van aanpak** vast om (1) te komen tot NFI-leiderschapsprofielen en (2) hoe hier naartoe te werken (inclusief (ontwikkel)assessment).	September 2017	De trekker op het thema 'leiderschap', in afstemming met de interim-directeur	Maak de omslag van *managen* naar *leiderschap* (meer mensgericht) en *verbinden* (horizontaal en verticaal). Geef de gezamenlijke kernwaarden en 'soft skills' een belangrijke plek. Ook de *taak- en verantwoordelijkheidsverdeling* dient onderdeel van het plan van aanpak te zijn: hoe komen we tot een helder en gedeeld beeld wat er van leidinggevenden wordt verwacht op strategisch, tactisch en operationeel niveau? De profielen dienen gebaseerd te zijn op input van leidinggevenden en van medewerkers (bijvoorbeeld door middel van workshops). Hierbij dient ook duidelijk te zijn welke verantwoordelijkheid medewerkers hebben aan wie leiding wordt gegeven (*de eigen professionaliteit*). Het zal verschillen in hoeverre leidinggevenden nu aan de profielen voldoen. Hier wordt het gesprek over gevoerd. Vervolgens wordt gericht ingezet op de ontwikkelopgaven (bijvoorbeeld met behulp van coaching en opleiding). Dit dient in individuele ontwikkelplannen vastgelegd te worden. Het zal de nodige capaciteit en middelen vragen. Maak gebruik van een (ontwikkel)assessment om scherp te krijgen in welke mate aan het ontwikkelprofiel kan worden voldaan en wat de ontwikkelopgave is. Wees duidelijk hoe en wanneer leidinggevenden op het nieuwe profiel worden beoordeeld. Hierbij kan de conclusie zijn dat het beter is om afscheid van elkaar te nemen. Voor zover mogelijk dient dit ook al als input voor het profiel van de nieuwe algemeen directeur.

3. Werk met ‘vliegwielen’ aan een energieke aanpak

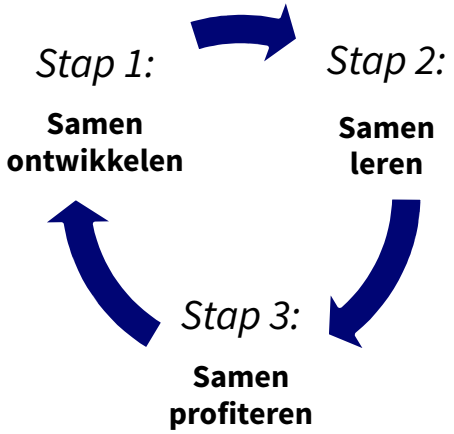
Met ‘vliegwielen’ bedoelen we acties die energie creëren voor de cultuurverandering en/of versneld een doorontwikkeling in gang zetten[7]. De kerngedachte van dit deel van de aanpak is dat medewerkers *zelf* het initiatief nemen om met bepaalde thema’s of knelpunten aan de slag te gaan. Dit zorgt voor energie die nodig is om verandering in gang te zetten. in de bijlagen staat een format met vragen die van belang zijn om scherp te hebben bij de start van een vliegwiel.

Mogelijke ‘vliegwiel-thema’s’ (niet uitputtend en deels overlappend):
Hoe kunnen we…
… slimmer innoveren (voorbeeld: Hansken, NFiDENT, LAB-ON-A-CHIP)?
…de input uit teams meer leidend laten zijn in de NFI-brede missie en visie?
…meer maatwerk leveren/‘doen wat nodig is’ (voorbeeld: project ‘zaken doen’)?
…beter integraal samenwerken rond een zaak?
…meer zicht op elkaars werk (voorbeeld: thematische lunchtafels)?
…beter ‘van buiten naar binnen denken’ en wat vraagt dit in de samenwerking met ketenpartners?
…deskundigen binnen het NFI beter benutten en aansturen?
…zorgen dat collega’s elkaar op onderdelen (team-overstijgend) meer kunnen vervangen/ondersteunen?
…slimmer verantwoording afleggen, registeren en rapporteren (voorbeeld: Interdisciplinair rapporteren en rapporteren op activiteitsniveau)?
…knellende protocollen en afspraken beter dienend laten zijn aan het primaire proces? Idem voor de ondersteunende (ICT-)systemen.
…inkoop en bedrijfsvoering beter verbinden met het primaire proces (zodat het hier optimaal aan bijdraagt én rechtmatig is)?
…het personeelsbeleid verbeteren?
……..

[7] Een vliegwiel is een verzwaard wiel dat gebruikt wordt om de goede gang van motoren te garanderen of om kinetische energie op te slaan.

Bij de vliegenwielen is het van belang om een cyclus te doorlopen:

- Stap 1 (samen *ontwikkelen*): vanuit een specifiek project wordt ervaring opgedaan wat wel en niet werkt.
- Stap 2 (samen *leren*): vervolgens is het zaak om hiervan te leren. Wat gaat er goed en wat (nog) niet? Waarom? De werkzame bestanddelen, die breder meerwaarde kunnen hebben, worden ontsloten.
- Stap 3 (samen *profiteren*): de lessen worden breed gedeeld. Waar relevant worden ze binnen andere delen van de organisatie ingevoerd.
- Vervolgens wordt dit breed binnen de organisatie doorontwikkeld, geëvalueerd en geoptimaliseerd. De vliegwielen krijgen substantieel meerwaarde voor de organisatie zodra deze stap wordt gezet.



Wat?	Wanneer gerealiseerd?	Wie?	Aandachtspunten
Benoem acties die als '**vliegwielen'** kunnen werken.	September 2017 (Oproep juni)	De trekker op het thema 'vliegwielen'	Geef bij de oproep om zelf initiatieven aan te dragen duidelijkheid over doel, soort initiatieven en gevraagde inzet. Maak helder op welke manier de keuze tussen initiatieven wordt gemaakt (transparantie) en erken degenen die een idee indienen voor hun inspanning en betrokkenheid.
Evalueer de vliegwielen. Implementeer de lessen breder in de organisatie (ook onderwerp in morgen), zodat knelpunten vanuit de praktijk worden opgelost (in plaats van op papier).	Continu		Zorg voor een goede afspiegeling binnen de organisatie. Elke divisie dient minimaal een actieve rol te spelen in één van de vliegwielen. De vliegwielen zullen de nodige capaciteit vragen, zowel van de trekker als van de direct betrokkenen bij een bepaald vliegwiel. Zorg dat hier ruimte voor is (bij de medewerkers zelf, dan wel afspraken worden gemaakt over ondersteuning). *Risico*: wanneer er geen vliegwiel is aan te wijzen op een bepaald thema wordt dit niet opgepakt. Het advies is om goed te bezien of er dan toch actie gewenst is. Voorbeeld: wanneer er geen vliegwiel 'visie vanuit de teams' is, is het aan te raden om met een aantal betrokkenen tot een aanpak te komen om werkprocessen te verbeteren, zodat de NFI-brede visie meer gevoed wordt uit de teams.
Plan NFI-brede '*inspiratiebijeenkomsten'* in om alle medewerkers te betrekken bij het verandertraject (van en voor medewerkers). Doelen: informeren, inspireren, breder profiteren van de geleerde lessen en bespreken wat nog niet goed gaat.	September 2017: planning klaar (eerste keer: eind 2017)		
Bij een aantal teams en bepaalde projecten binnen het NFI is al de nodige ervaring opgedaan. Kijk hoe dit goed kan worden benut.	Juni 2017		

4. Stevigere verbinding met ‘de buitenwereld’ (ketenpartners en ministerie)

Wat?	Wanneer gerealiseerd?	Wie?	Aandachtspunten

Vormgeven partnerschap met ketenpartners:
– Communiceer duidelijk over het verandertraject (doel, acties komende periode die ketenpartners raken).
– Richt met de belangrijkste ketenpartners *een team* in dat het partnerschap invulling geeft.
– Eerste stappen hierbij:
  – Bespreek de uitdagingen voor de komende periode, hoe die zich vertalen naar K1, K2 en K3 (productie, innovatie en deskundigheidsbevordering) en wat dit van de samenwerking vraagt.
  – Maak afspraken hoe hier samen aan gewerkt wordt (op strategisch, tactisch en operationeel niveau).
– Evalueer de huidige overlegvormen.
	Mei 2017
	
	Juni 2017
	
	September 2017
		De interim-directeur, samen met de trekker op het thema ‘ketenpartners’, in afstemming met ketenpartners (in eerste instantie in elk geval politie, OM en ZM)	Valkuil is te blijven steken in afstemming over productie en op strategisch niveau een aantal algemene afspraken te maken. Investeer in de verbinding daartussen: versterk het gesprek op *tactisch* niveau.
			
			Prioriteer samen met ketenpartners. Maak helder wat kan en wat waarom niet kan.
			
			Verbind condities aan de gemaakte samenwerkingsafspraken: hoe kan het NFI hier aan voldoen en wat is hiervoor nodig van de ketenpartner?
			
			Communiceer intern goed over de afspraken, zodat dit kan worden doorvertaald naar het eigen werk.
			
			NB. De doorvertaling naar het eigen werk dient beter geborgd te worden. Dit komt bij acties voor ‘morgen’ (oktober 2017 - april 2018) aan bod.

Invulling eigenaar- en opdrachtgeverschap met het ministerie: Maak afspraken over hoe er wordt gewerkt aan een duidelijke invulling van deze rollen en het opdrachtnemerschap van het NFI. Eerste stappen: – Bespreek de uitdagingen voor de komende periode, hoe dit zich vertaalt naar K1, K2 en K3 (productie, innovatie en deskundigheidsbevordering). – Maak afspraken hoe hier samen aan gewerkt wordt. – Borg dit in een gesprekscyclus.	Juni 2017 September 2017	Interim-directeur, de SG en DGRR	Het NFI is een bijzonder agentschap, gezien de verantwoordelijkheden op het gebied van productie, innovatie en deskundigheidsbevordering (K1, K2, K3). Dit vraagt het nodige van het eigenaarschap, opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. Het is van belang te beseffen dat het NFI een grote slag moet maken om te groeien naar het kennisinstituut waar de keten behoefte aan heeft. Dit vraagt ruimte en geduld, maar ook duidelijke kaders vanuit de eigenaar en de opdrachtgever. Hierbij moet duidelijk worden wat het ministerie in de toekomst voor rol ziet voor het NFI en welke mate van zeggenschap het NFI daar zelf in heeft. Als dit onduidelijk blijft, kan het NFI hier onvoldoende invulling aan geven. Communiceer intern goed over de afspraken, zodat dit kan worden doorvertaald naar het eigen werk. NB. Acties om de interne doorvertaling binnen het NFI te verbeteren, komen in de volgende paragraaf (‘morgen’) aan bod.

Invulling ketenbrede sturing vanuit het ministerie: Richt een gezamenlijk platform in –onder leiding van het ministerie – met de relevante ketenpartners en maak afspraken over wat het *ketenbreed* opdrachtgeverschap en eigenaarschap inhoudt (de sturing op de samenhang en samenwerking tussen de ketenpartners).	September 2017	Interim-directeur, samen met ketenpartners (in elk geval politie, OM en ZM) en SG en DGRR	Het NFI functioneert steeds meer als schakel in de opsporings- en vervolgingsketen. Dit vraagt om een heldere positionering van de eigenaar en dialoog met partners over de betekenis van de te leveren producten en diensten voor die keten. Waar voegt het NFI de meeste waarde toe?

2.3 Fase 2: morgen (oktober 2017 - april 2018)

In de tweede fase ligt de focus op:

1. **Doorpakken** van acties uit fase 1, voor alle pijlers. Uit de stappen die tot en met september 2017 zijn gezet (zie de bovenstaande paragraaf), volgen de nodige acties. Deze vier pijlers vragen zowel op korte als lange termijn de nodige aandacht.
2. Het invoeren van nieuwe **sturingsprincipes**. Dit zijn de eerste stappen richting het vergroten van het sturingsvermogen en zeggenschap in de organisatie.

Op de volgende pagina staat op hoofdlijnen weergegeven wat wij hier onder verstaan. Vervolgens wordt per ‘actielijn’ in een tabel weergegeven welke tijdlijn, verantwoordelijke en aandachtspunten gelden. We werken dit wat minder detail uit dan de acties bij ‘nu’, aangezien de aanpak naarmate de tijd vordert steeds meer vanuit het NFI invulling dient te krijgen.

Morgen (oktober 2017 – april 2018)

Belangrijkste acties/resultaten

Arbeidsrelaties

- Doorpakken acties uit fase 1: de samenwerking binnen en tussen teams verbeteren op basis van de geleerde lessen.

Leiderschap

- Doorpakken acties uit fase 1.
- Afspraken met teammanagers over het verstevigen van de onderlinge samenwerking.
- Een aanpak met divisiehoofden om de samenwerking met en tussen hen te verbeteren.

Vliegwielen

- Doorpakken acties uit fase 1: vliegwielen faciliteren en lessen breed borgen binnen de organisatie.
- Eind 2017: een NFI-brede inspiratiebijeenkomst.

Samenwerking met de ‘buitenwereld’

- Doorpakken acties uit fase 1, samen met ketenpartners en ministerie.

Sturingsprincipes

- Stel vast hoe de evaluatie van de divisiestructuur plaatsvindt en welke acties vooraf nodig zijn.
- Geef duidelijkheid over het borgen van inspraak van medewerkers binnen het NFI.
- Richt een werkwijze in waardoor de NFI-brede koers wordt verbonden met de dagelijkse praktijk.
- Bezie hoe monitoring en verantwoording beter dienend kunnen zijn aan het primaire proces.
- Zet de eerste stappen richting een betere ontwikkel- en beoordelingscyclus.

1. Doorpakken van de acties uit fase 1

Wat?	Wanneer gerealiseerd?	Wie?	Aandachtspunten
Samenwerking **binnen** en **tussen teams** verstevigen: – Acties in gang zetten om van andere teams te leren. – Specifieke teams extra ondersteuning bieden. Inclusief evaluatie (ronde 2).	Continu Uiterlijk maart 2018	De trekker op het thema ‘arbeidsrelaties’, samen met de teams	De invulling is afhankelijk van de eerste evaluatiesessie (zie de betreffende actie bij fase 1). Goede monitoring en ondersteuning zijn van groot belang.
De samenwerking **tussen teammanagers** versterken: maak afspraken tussen teammanagers over hoe zij elkaar goed benutten.	Oktober 2017	Trekker ‘leiderschap’ met teammanagers	Bijvoorbeeld: gezamenlijke intervisie, brede sessies, gerichte uitwisseling op een thema of een buddy-systeem.

Betere samenwerking met divisiehoofden: Stel een aanpak vast om te komen tot een betere samenwerking tussen: – divisiehoofden (onderling) – divisiehoofden en algemeen directeur – divisiehoofd en teammanagers.	December 2017	Interim-directeur met divisiehoofden	In fase 1 zijn acties in gang gezet om te komen tot NFI-leiderschapsprofielen, en wordt met elke leidinggevende een ontwikkelpad vastgesteld. Hierbij kan de conclusie ook kan zijn dat men afscheid van elkaar neemt. In fase 2 wordt de stap gezet om de samenwerking met en tussen divisiehoofden te verbeteren. Afhankelijk van het moment van overdracht van de interim naar de nieuwe algemeen directeur, kan dit meteen met hem of haar worden opgepakt. NB. Aangezien de huidige Directieraad onvoldoende functioneert, wordt in de volgende fase (‘overmorgen’) bezien of structuur met Directieraad wenselijk is (zie de actie ‘aanpak evaluatie divisiestructuur’).

NFI-brede inspiratiebijeenkomst over de vliegwielen. Daarnaast worden de vliegwielen continu gefaciliteerd en de lessen breed geborgd binnen de organisatie.	Eind 2017	Trekker 'vliegwielen', samen met de direct betrokkenen.	Alle NFI-medewerkers worden hiervoor uitgenodigd. Doelen: informeren, inspireren, breder profiteren van de geleerde lessen en bespreken wat nog niet goed gaat. Alle medewerkers worden zo betrokken bij het verandertraject. Een goede voorbereiding is van belang. Dit zal de nodige capaciteit van de trekker en direct betrokken vragen.
Lopende acties uit fase 1: – Plan van aanpak 'passend leiderschap binnen het NFI' uitvoeren. – Samenwerkingsafspraken met OR doorvoeren. – Samenwerking met ketenpartners versterken. – Sterke relatie eigenaar, opdrachtgever, opdrachtnemer opbouwen.	Continu	– Trekker op thema 'leiderschap' – Interim-directeur en OR – Trekker op thema 'ketenpartners', samen met betrokken medewerkers en ketenpartners – Interim-directeur, SG en DGRR	Voor zover mogelijk worden de lessen geborgd in het nieuwe kader voor de productie 2018-2021.

2. De eerste stappen richting nieuwe sturingsprincipes

Wat?	Wanneer gerealiseerd?	Wie?	Aandachtspunten
Aanpak evaluatie (divisie)structuur: Maak afspraken over hoe de evaluatie van de (divisie)structuur eind 2018 wordt opgepakt (zie acties 'overmorgen') en welke acties in de aanloop nodig zijn. Hierbij is er onder andere aandacht voor de rol van de Directieraad.	Januari 2018	Algemeen directeur in afstemming met OR en opdrachtgever	Wees hier intern transparant over en betrek medewerkers. Betrek actief de OR in het gehele proces van evaluatie en de manier waarop dit vorm gegeven wordt.

Stevige borging van (eigen) **zeggenschap van medewerkers** in de organisatie. Inclusief duidelijkheid over de bevoegdheden.	April 2018	Algemeen directeur	Input ophalen bij brede afvaardiging van medewerkers (qua functie en niveau). Het gaat niet zozeer om 'medezeggenschap' zoals die verbonden is aan de OR, maar om een bredere betrokkenheid van NFI'ers bij de eigen organisatie. Niet alleen om mee te laten praten, maar ook om een actieve rol te spelen bij het bepalen van de koers van de organisatie en het tot stand komen van besluitvorming (zie ook de voorbeelden van formele zeggenschapsorganen die het INK in de bijlagen noemt). Benut hierbij ook de ervaringen met en van de klankbordgroep. Hierbij kan het zowel om zeggenschap van een brede vertegenwoordiging van medewerkers gaan als om zeggenschap van specifieke groepen (zoals deskundigen met bepaalde expertise).
Verbinding van de NFI-brede koers met de dagelijkse praktijk in teams. Stel een werkwijze vast waardoor: – de missie, visie en strategische afspraken (met onder andere ketenpartners en eigenaar/opdrachtgever vanuit het ministerie) intern helder en gedragen zijn, en – die nauw in verbinding komen te staan met de praktijk van medewerkers (zowel op K1, K2 als K3).	April 2018	Algemeen directeur	Een gedeelde koers voor het NFI is van belang om het van papier naar praktijk te brengen, haalbare doelen te kunnen stellen en meerwaarde te realiseren. Pakt dit samen met medewerkers op. Gebruik de huidige afspraken met ketenpartners en het ministerie (eigenaar en opdrachtgever) en ervaringen met de relevante vliegwielen. NB. Dit raakt nauw aan het bovenstaande punt over zeggenschap.

Monitoring en verantwoording afleggen: Bezie hoe monitoring en verantwoording beter dienend kunnen zijn aan het primaire proces en aan de rol van het NFI als ketenpartner en opdrachtnemer. Evalueer de producten- en dienstencatalogus, productieafspraken en contractering.	April 2018	Trekker 'monitoring en verantwoording'	Monitoring en verantwoording zijn cruciaal in een professionele organisatie. Ze moeten echter dienend zijn en bijdragen aan organisatiebrede doelen. Dit vraagt om een andere inrichting van de monitorset en de gewenste verantwoording, die breder is dan productievolumes en doorlooptijden. Samen met de medewerkers bezien, op basis van de input uit onder andere de vliegwielen. Dit is tevens een bespreekpunt met de ketenpartners en het ministerie.

Strategisch personeelsbeleid: Verbeter de **ontwikkel- en beoordelingscyclus** en de toepassing daarvan.	April 2018	Trekker op het thema ‘strategisch personeelsbeleid’	Bepaalde gesprekken, zoals het functioneringsgesprek, moeten standaard plaatsvinden en van de juiste inhoud zijn. Er dient een duidelijk kader te zijn: – Wat komt aan bod in de gesprekken en gebeurt er met de uitkomsten? – Wat is de status van een gesprek? – Wat is de onderlinge verantwoordelijkheidsverdeling? – Wat is er wel en niet mogelijk (bijvoorbeeld wat betreft groei of opleidingen)? – Hoe komen de gezamenlijk vastgestelde kernwaarden en ‘soft skills’ aan bod? Zorg daarnaast dat er regulier een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek wordt uitgevoerd en dat de uitkomsten worden gebruikt om te werken aan een betere organisatie. Benut hierbij de ervaringen van de medewerkers die de enquête hebben opgesteld, die als bouwsteen voor dit rapport diende (zie bijlage). Het is niet alleen voor medewerkers van belang dat hier beter op gestuurd wordt. Dit is ook noodzakelijk om actief te kunnen sturen op de (gewenste) interne organisatie.

2.4 Fase 3: overmorgen (mei 2018 – januari 2020)

In de derde fase ligt de focus op het **duurzaam borgen** van de acties uit de vorige fasen binnen de organisatie. Deze fase is cruciaal om stappen te zetten richting structurele verandering. Visueel gerepresenteerd is het advies als volgt:

Overmorgen (mei 2018 – januari 2020)	Belangrijkste acties/resultaten (doorpakken acties uit fase 1 en/of 2)
Arbeidsrelaties	• Borging van de aanpak om de samenwerking te verstevigen (onder andere binnen en tussen teams, met OR).
Leiderschap	• Uitvoering passend leiderschapstraject binnen het NFI. • Borging van de aanpak om de samenwerking met leidinggevenden te verstevigen.
Vliegwielen	• Borging van de vliegwielen (onder andere via inspiratiebijeenkomsten).
Samenwerking met de 'buitenwereld'	• Meerjarenplan met ketenpartners en ministerie opstellen.
Sturingsprincipes	• Evaluatie divisiestructuur. • Aanpak '*Samen bouwen aan de toekomst van het NFI 2020-2025*' (gezamenlijk toekomstbeeld) vaststellen. • Werkwijze bevorderen in-, door- en uitstroom is ontwikkeld en het 'Nieuw bij het NFI-programma' is geëvalueerd. • Aanpak aanpassingen in ondersteunende (ICT-)systemen start.

Hieronder werken we deze stappen weer in tabelvorm uit en benoemen we steeds timing, trekkers en aandachtspunten.

1. Duurzaam borgen van de acties uit de vorige fasen

Wat?	Wanneer gerealiseerd?	Wie?	Aandachtspunten
Evaluatie van de bestaande (**divisie)structuur**. Inclusief de huidige **taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheidsverdeling**: horizontaal (tussen collega's en teams) en verticaal (met leidinggevenden).	Eind 2018	De algemeen directeur neemt het besluit, gevoed vanuit de organisatie.	De ervaringen uit de praktijk - onder meer de vliegwielen - dienen als de nodige input voor deze evaluatie. Wees transparant over het proces dat leidt tot een aangepaste structuur en nieuwe taak- en verantwoordelijkheidsverdeling. Zorg dat medewerkers hier actief bij betrokken worden, zodat de structuren dienend zijn in hun dagelijkse werk. Pas op voor de neiging om structuurwijziging als dé oplossing te zien. Dit is symptoombestrijding. Als dit niet wordt gebaseerd op wat werkt in de praktijk - en zonder te investeren in onder meer de arbeidsrelaties - zal de structuurwijziging niet de gehoopte impact hebben. Pak dit niet te snel op, omdat alle aandacht dan naar deze structuurwijziging uitgaat. Men gaat hierop wachten en de noodzakelijke andere investeringen (zoals die op het gebied van de arbeidsrelaties) krijgen te weinig aandacht. Door dit eind 2018 op te pakken is er gelegenheid om de visie van de nieuwe algemeen directeur mee te nemen. Hij of zij moet aan de slag in deze nieuwe structuur. Realiseer je dat bij meer ruimte, meer rekenschap hoort. Er is een grote mate van professionaliteit nodig om deze omslag toe doen slagen.

Aanpak aanpassingen in ondersteunende (ICT-) **systemen** start, zodat deze beter dienend zijn aan het primaire proces.	Begin 2018: start aanpak	De trekker 'ondersteunende systemen', in afstemming met de algemeen directeur	Hierbij gaat het bijvoorbeeld om aanpassingen van Promis of het ontwikkelen van nieuwe, beter dienende systemen, zoals een *track-and-trace*-systeem met ketenpartners. Zorg dat dit gebaseerd is op wat wel en niet werkt in de praktijk (onder andere de vliegwielen).
Strategisch personeelsbeleid: Een duidelijke werkwijze voor het bevorderen van **in-, door- en uitstroom** ontwikkelen.	April 2018	Trekker op het thema 'strategisch personeelsbeleid'	Hierbij wordt onder andere ingegaan op de volgende vragen: – Hoe ziet de opbouw van ons medewerkersbestand er nu uit, en in hoeverre past dit bij de strategie voor de komende jaren? – Hoe werven we mensen die goed passen bij ons nieuwe NFI-profiel en de geformuleerde missie, visie, doelen en strategie? – Hoe zorgen we dat mensen die toe zijn aan een nieuwe uitdaging, of minder geschikt zijn in de toekomstige organisatie, goed begeleid worden richting door- en uitstroom? Inclusief een transparante procedure rondom aanstellingen en benoemingen.
Strategisch personeelsbeleid: Evaluatie van het '**Nieuw bij het NFI-programma'**: hoe kan de meerwaarde worden vergroot?	April 2018	Trekker op het thema 'strategisch personeelsbeleid'	Benut het programma beter door mensen direct met andere teams/divisies in aanraking te laten komen en te laten ervaren hoe men binnen het NFI werkt aan ontwikkeling. Ontwikkel een aanvullend programma 'Al een tijdje bij het NFI' (afhankelijk van de behoefte) om inzicht in elkaars werk te vergroten.

Borg het partnerschap met ketenpartners en het ministerie in een **gezamenlijk meerjarenplan.**	Zomer 2018	Algemeen directeur in samenspraak met ketenpartners en opdrachtgever	In de eerste fasen zijn de nodige stappen gezet om te komen tot een gedeeld beeld over de koers voor de organisatie (intern, maar ook met ketenpartners en het ministerie). Nu is het zaak om deze koers structureel te borgen in een meerjarenplan. Betrek hier goed een brede afvaardiging van medewerkers bij (toets op haalbaarheid en ambitie). Bespreek dit ook met partners zoals de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid en de Onderzoeksraad voor Veiligheid.
Aanpak '**Samen bouwen aan de toekomst van het NFI 2020-2025'** vastgesteld.	December 2019	Algemeen directeur	De medewerkers uit de gehele organisatie worden betrokken bij het tot stand komen van de aanpak 'Samen bouwen aan de toekomst van het NFI 2020-2025' (gezamenlijk toekomstbeeld). Dit plan wordt ook met ketenpartners besproken.

Duurzaam borgen van acties uit eerdere fasen binnen de reguliere organisatie van het NFI:
– Verstevigen arbeidsrelaties:
  – Binnen en tussen teams.
  – Met en tussen de leidinggevenden van de teams.
  – Met en tussen divisiehoofden en algemeen directeur.
  – Met OR.
  – Met ketenpartners.
  – Met eigenaar en opdrachtgever vanuit het ministerie.
– Passend leiderschapstraject binnen het NFI uitvoeren.
– Lessen uit vliegwielen breder borgen in de organisatie.
	December 2019	Algemeen directeur, samen met de trekkers per thema

2.5 Belangrijkste risico: stagnatie en terugval

Veranderen is moeilijk. De ernst en duur van de problemen in de cultuur van het NFI maken dat extra duidelijk. Er gaan momenten komen waarop NFI'ers zich inspannen om hun eigen gedrag te veranderen, en collega's aan te spreken op hun gedrag, en géén verandering waarnemen. Er zullen momenten zijn dat er 'terugval' is in oud gedrag. Dat is normaal.

Het grootste risico wat wij zien is dat de verandering (te) langzaam op gang komt, bijvoorbeeld door een discussie over dit rapport (het advies of delen van de conclusie). Ook is het risico groot dat de beweging na een voortvarende start tot stilstand komt, omdat er eerste tegenvallers zijn, of gemaakte afspraken niet goed genoeg worden nageleefd.

AEF verwacht dat er bij het doorvoeren van de adviezen in dit rapport sprake zal zijn:
- een eerste, korte periode van snelle groei op basis van de energie die is losgekomen tijdens de afgelopen maanden.
- een periode waarin veel inspanning geleverd zal moeten worden, terwijl er schijnbaar minder resultaat is.
- daarna pas de echte doorbraak.

Om de beweging in gang te zetten (of houden) is het van het grootste belang dat de interim-directeur vanaf de eerste dag verantwoordelijkheid neemt voor de uitvoering van ontwikkelprogramma - en dat hij of zij daarbij ondersteund wordt door een aantal goede mensen van het NFI en daarbuiten. Ook is van belang dat de aanpak, zoals geadviseerd, direct helderheid geeft over de betrokkenheid van iedere medewerkers, de ketenpartners én de opdrachtgever en eigenaar.

Het inrichten van heldere escalatielijnen is een belangrijke 'zekering'. NFI'ers die zich inspannen voor verandering, moeten hulp kunnen inroepen. Deze mogelijkheid tot escalatie loopt in principe volgens de 'gewone' lijn, maar er moet een alternatief zijn als juist daar het probleem zit. Uiteindelijk komen de escalatielijnen uit bij de interim-directeur en waar nodig bij de eigenaar. Ze dragen bij aan snelle interventie als dat nodig is. Het veranderproces krijgt daardoor een onomkeerbaar karakter en er wordt erkenning gegeven aan alle medewerkers van het NFI die zich inspannen om hun organisatie langdurig gezonder te maken.

Overige aandachtspunten en acties

In deze paragraaf benoemen we de overige aandachtspunten voor een structurele verandering in de cultuur van het NFI. Steeds benoemen we de acties die genomen kunnen worden om deze aandachtpunten te ondervangen.

Aandachtspunten	Acties
Verlies van momentum.	
Meer medewerkers geven de hoop op verandering op. – De wil om te veranderen gaat verloren.	Een snelle start maken. – Zorgen dat alle medewerkers in de eerste drie maanden na afloop van het onderzoek merken dat er actie ondernomen wordt. – Elkaar er op aanspreken als iemand de indruk wekt niet mee te willen in de beoogde verandering.
Het NFI moet als organisatie iets doen dat niet ingewikkeld is, maar wel écht moeilijk. Ook op de lange termijn zijn hiervoor lef en doorzettingsvermogen nodig.	Doorpakken. – Collega's moeten elkaar helpen en prijzen, óók als inspanningen geen resultaat opleveren. – Herinner elkaar er aan dat deze cultuuromslag de moeite waard is. – Draag dit van hoog tot laag actief uit.
Symptoombestrijding. – Problemen in de processen of uitvoering aan proberen te pakken, zonder aandacht te hebben voor cultuur.	Elk probleem zien als een 'proef' om met de nieuwe cultuur te oefenen. – Cultuur is overal, dus je kunt er altijd aan werken. – Onderzoek waar de eigenlijke oorzaak van problemen ligt: 'Waarom lukt het (tot nu toe) niet?' – Gebruik (positieve en negatieve) ervaringen uit het verleden: 'Welk team werkt beter samen?' Hoe hebben ze dat bereikt?' of 'Hoe moet het niet?' (Bijvoorbeeld implementatie Continu Verbeteren).
Medewerkers blijven kijken naar het management om problemen op te lossen. – 'Ik pas mijn gedrag pas aan als ik verandering zie'.	Een totaalaanpak. – Alle medewerkers betrekken: iedereen draagt verantwoordelijkheid voor de cultuur. – Elkaar aanspreken op gedrag. Leidinggevenden krijgen feedback wanneer zij geen voorbeeldgedrag vertonen. – De spelregels blijven hanteren ('ook als de ander het niet doet').
Leidinggevenden slagen er niet in om de omslag naar nieuw gedrag te maken. – Leidinggevenden tonen beperkt vertrouwen in medewerkers. – Uit onzekerheid wordt vastgehouden aan regels.	Het vergroten van zelfinzicht en bieden van ondersteuning. – 360-graden feedback (en waar nodig coaching of opleiding) voor leidinggevenden die hier om vragen. – Personeelsgesprekken waarin doelen gesteld worden, en consequenties benoemd worden bij het uitblijven van verbetering. – Het onderling aanmoedigen van collega's om ook met leidinggevenden moeilijke gesprekken te voeren.

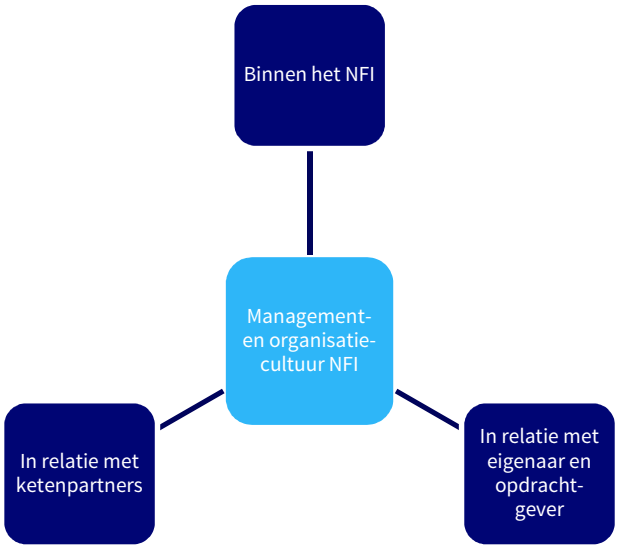
Te hoge verwachtingen van het tempo. – Het nog één keer proberen, en als dat geen resultaat oplevert de handdoek in de ring gooien.	Herinner elkaar er aan dat veranderen tijd kost. – Geef openheid over je verwachtingen en frustraties. – Bepaal wat jij nodig hebt om te blijven proberen. – Benoem steeds de (kleine) successen. – Heb geduld. Het vraagstuk is in decennia ontstaan en oplossen is niet in één dag geregeld.
Grote opgaven niet aandurven omdat 'we eerst andere zaken moeten oplossen'.	Ook lange-termijn-opgaven oppakken. – Wel beginnen, maar met realistische afspraken en aandacht voor eventuele risico's. Plan korte stapjes, niet één grote stap. – Grote opgaven zien als een 'casus' om nieuw gedrag te oefenen.
De drang om de organisatiestructuur aan te passen. – De structuur wordt omgegooid voordat duidelijk is aan welke criteria de structuur moet voldoen.	Vasthouden aan de volgordelijkheid: 1. Verbeteren van de arbeidsrelaties. 2. Verbeteren van de manier van werken (kwaliteit van de arbeid). 3. Herverdelen van taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden dan pas. 4. Evalueren van de bestaande structuur: Waaraan moet de structuur voldoen? Voldoet hij daaraan? Zo nee, op welke vlakken moet hij aangepast worden?
Dat benodigde acties niet intern kunnen worden opgepakt, omdat dit capaciteiten of inzet vergt die niet beschikbaar zijn/is.	De werving van nieuw personeel is een uitdaging in het kader van de cultuurverandering – Haast is geen reden om iemand aan te nemen. – Hanteer de afspraken die gemaakt zijn in het kader van het nieuwe personeelsbeleid.
Tijdelijk personeel wordt met wantrouwen benaderd.	Als er tijdelijke krachten worden aangenomen, is helder welk probleem daarmee opgelost wordt. De tijdelijke kracht of externe expert brengt iets in dat van waarde is voor het NFI. Leer daarvan, dan kun je het vervolgens zelf.
Het onderling vertrouwen is te ernstig beschadigd.	Onderzoek *samen* (met de persoon/personen die je niet vertrouwt) wat er nodig is om het vertrouwen weer te herstellen. Hanteer de spelregels. Kom je er niet uit? Schakel begeleiding in. – Laat het probleem niet slapen. – Blijf in verbinding en zie samen de consequenties onder ogen.

Meer vrijheid geven betekent ook meer verantwoordelijkheid nemen. Sommige delen van de organisatie zouden hier nog niet klaar voor kunnen zijn.	Evalueer waarom het beeld bestaat dat een deel van de organisatie nog niet klaar is om verantwoordelijkheid te dragen. Bespreek wat er nodig is om dat vertrouwen wél te hebben. Maak afspraken en evalueer die op korte termijn. Toewerken naar een effectieve taakcultuur, waarin de leden van de organisatie zich kunnen richten op het uitvoeren van projecten of taken en het oplossen van problemen. De macht is niet verbonden aan functies, maar aan taken, besef dat.
Urgentiebesef leidt tot het nemen van onvoldoende onderbouwde beslissingen. – Eerder genoemde focus op de structuur is hier een voorbeeld van. – Kan ook spelen bij bijvoorbeeld het aannemen van personeel of bedrijfsmatige interventies.	Steeds eerst het doel bepalen. – Is onduidelijk met welk doel een actie wordt ondernomen? Dan kan er nog geen goed besluit over worden genomen. – De missie en visie moeten duidelijkheid bieden over de langetermijnstrategie en daarmee op de balans tussen K1, K2 en K3.
De door leidinggevenden ervaren tijdsdruk weerhoudt hen ervan keuzes te maken en te gaan sturen op verandering.	Prijs leidinggevenden als zij er voor uitkomen dat ze werk- of tijdsdruk ervaren. – Zoek samen een oplossing. Leidinggevenden worden door elkaar of door de beschikbare coaches/begeleiders geholpen om te bepalen welke verantwoordelijkheden ze op een goede manier lager in de organisatie kunnen beleggen.
Achterdocht jegens ‘bedrijfsmatige’ zaken of woorden leidt tot weerstand tegen noodzakelijke vernieuwingen als ICT-projecten of het verzamelen van sturingsinformatie.	Heldere communicatie die aansluit bij de doelen van de organisatie. – Steeds helder houden en maken wat het doel is. – In het taalgebruik de maatschappelijke opgave centraal stellen (niet ‘klanten’, maar ‘partners’).

3 *Kenmerken van de cultuur bij het NFI*

In dit hoofdstuk staan de belangrijkste kenmerken van de management- en organisatiecultuur bij het NFI. Eerst wordt gekeken naar de kenmerken binnen het NFI zelf. Vervolgens wordt specifiek ingegaan op de kenmerken in de relatie tussen het NFI en de ketenpartners en tussen het NFI en de eigenaar en opdrachtgever vanuit het ministerie van Veiligheid en Justitie.

Het beeld is gevormd door de verschillende bouwstenen uit het onderzoek: de INK-bevindingen, de enquête onder medewerkers, de werksessies, de input uit het interne spreekuur en de gesprekken met ketenpartners en de eigenaar en opdrachtgever vanuit het ministerie.



Uiteraard zijn er uitzonderingen (positief, dan wel negatief) op de hieronder beschreven kenmerken. Dat kan gelden op individueel niveau en op het niveau van teams. In het advies in hoofdstuk twee wordt hier rekening mee gehouden.

3.1 Kenmerken *binnen* het NFI

De organisatiecultuur

1. Een trotse, betrokken organisatie, met een hoge kwaliteitsstandaard.
Medewerkers zijn trots op hun werk. Zij hebben passie voor hun vak en vertellen er graag over. Deze passie voor het vak en de aard van het werk zijn factoren die ze gemeen hebben.

Men vindt het belangrijk te kunnen blijven voldoen aan de hoge kwaliteitseisen die bij het werk horen, zowel als individu en als organisatie. Ondanks de druk die op de organisatie staat - door bezuinigingen, spanningen, reorganisatie en ontoereikende interne processen - blijven de medewerkers in het algemeen kwalitatief hoogstaand werk leveren.

INK-assessment: overkoepelend beleid bedrijfsvoering
Het ontbreekt aan een overkoepelend personeelsbeleid, een geïntegreerd automatiserings-landschap, et cetera. Er is amper NFI-brede samenhang in bedrijfsmatigheid.

Op een aantal bedrijfsvoeringsterreinen wordt door middel van externen de oplossing gezocht, maar in de praktijk blijkt dit niet de oplossing te zijn.

Medewerkers identificeren zich over het algemeen in grote mate met het NFI. Deels ligt dit voor de hand omdat het NFI één van de weinige mogelijke werkgevers in de forensische sector is. Zij maken zich meer zorgen over de toekomst van het instituut, dan over de eigen positie: er is betrokkenheid bij de organisatie. De meeste NFI'ers geven aan trots te zijn op hun organisatie. Medewerkers hebben de wens om dit weer meer uit kunnen stralen.

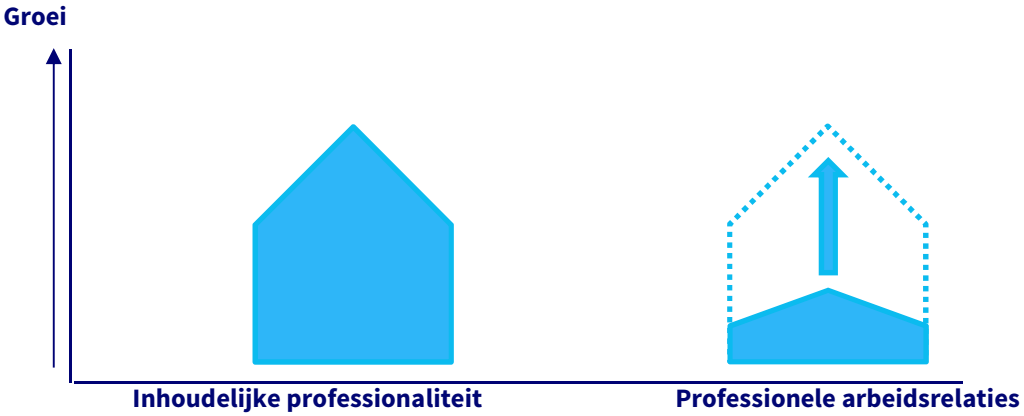
2. Er is sprake van disfunctionele omgangsvormen.
Medewerkers voelen zich vaak onveilig. Met name in relatie tot leidinggevenden, maar ook tot collega's die meer op afstand staan (in andere divisies/ teams). Ze willen met meer respect worden bejegend. Basale normen en waarden, zoals eerlijk en betrouwbaar zijn ('ja zeggen, nee doen'), worden geschonden. Mede daardoor heerst er achterdocht. De samenwerking lijdt hieronder.

NFI'ers nemen zelf onvoldoende verantwoordelijkheid voor deze disfunctionele omgangsvormen. De neiging is om naar de ander te wijzen, met name naar mensen die meer op afstand staan, zoals collega's uit andere divisies of leidinggevenden.

Het is opvallend dat medewerkers als reactie op het gebrek aan vertrouwen zowel conflict-mijdend als confronterend gedrag vertonen. Medewerkers trekken zich terug op hun eigen terrein en werken zo min mogelijk samen. Ze praten over elkaar in plaats van met elkaar en als zij contact zoeken is het veelal in de vorm van conflict of kritiek in plaats van door constructieve feedback te geven. Een basis van vertrouwen ontbreekt.

Binnen het NFI is weinig aandacht voor de relationele kant van het werk. Er heerst een bèta-cultuur, met een focus op absolute waarheidsvinding en details. Dit is in het dagelijks werk van groot belang, maar in de samenwerking met collega's en ketenpartners minder functioneel. Collega's spreken elkaar zelden aan op gedrag en vinden het moeilijk om in (kleine) conflicten zelf tot een oplossing te komen.

Zeggenschap en besluiten van anderen worden niet altijd geaccepteerd. Dit komt onder andere door de mate waarin medewerkers gespecialiseerd zijn. Zij zijn vaak dé persoon die het op hun vakgebied voor het zeggen heeft en ze worden in sommige gevallen geacht om een onafhankelijke positie in te nemen (bijvoorbeeld voor de rechtbank). Binnen het NFI spreekt men soms van 'koninkrijkjes'. Dit maakt aansturing en samenwerking complex, zowel met leidinggevenden als met andere medewerkers (verticaal en horizontaal).



3. Medewerkers vinden en benutten elkaar onvoldoende.
Er wordt weinig met collega's gedeeld. Contact wordt vaak niet of te laat gelegd. Dit komt deels doordat men niet goed weet waar collega's zich mee bezig houden. Deels valt dit ook te verklaren doordat het vertrouwen in collega's uit andere teams of divisies soms laag is. Hierdoor is men beperkt geneigd om informatie te delen. Collega's versterken elkaar daardoor weinig in opgaven waar zij voor staan en waar de organisatie voor staat.

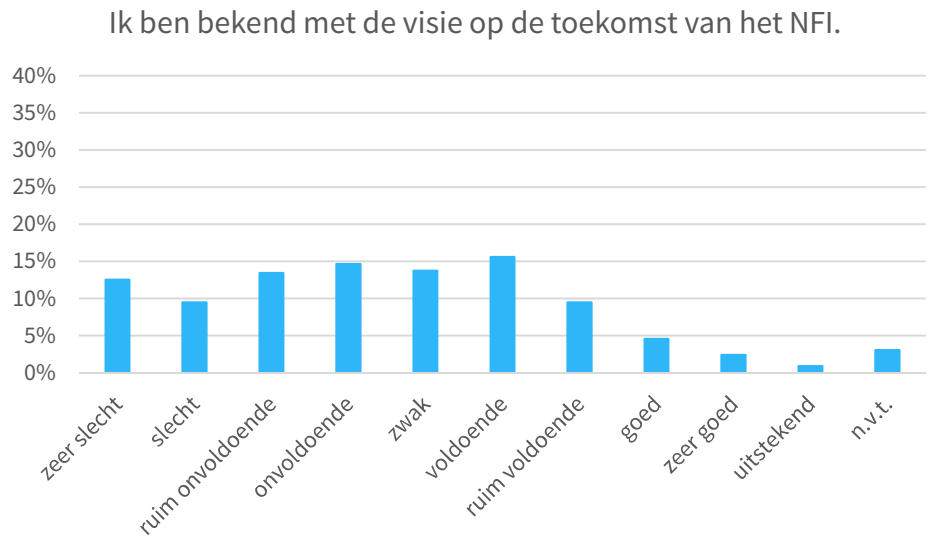
Medewerkers geven aan dat er soms competitie ontstaat, waarbij zij informatie voor zichzelf houden, bijvoorbeeld om een bepaald onderzoek naar zich toe te kunnen trekken. Dit speelt met name *tussen* teams en divisies en minder *binnen* teams en tussen directe collega's.

Er is te vaak 'kennis is macht-denken' dat is gericht op het versterken van de eigen positie. Dit in plaats van 'kennis is kracht-denken' dat nodig is voor een sterke innovatieve organisatie waarin collega's elkaar versterken.

- Medewerker tijdens één van de werksessies

Samenwerken wordt bemoeilijkt door verkokering (teams als 'eilandjes') en strak product-denken. Dat laatste gebeurt in zaken: deze worden opgeknipt in de diverse producten, die apart worden uitgewerkt. Dit vraagt om de nodige coördinatie binnen het NFI en leidt steeds vaker tot een (set) product(en) die niet aansluit op de vraag van ketenpartners. Voor deze producten gelden verschillende voorwaarden, onder andere op het gebied van levertijden. De ondersteunende systemen zijn niet zo ingericht dat ze helpen het overzicht te vergroten. Vooral bij multidisciplinaire zaken werkt dit belemmerend.

4. Een gedeeld beeld over hoe het NFI haar maatschappelijke opgave gaat invullen, ontbreekt. Die opgave is dan ook onvoldoende leidend in de organisatie.
Op papier is er veel. In het Contourenplan 'Het Nederlands Forensisch Instituut op weg naar 2018' staan onder meer de missie en organisatiefilosofie van het NFI voor de komende jaren. In de praktijk echter ontbreekt een *gedeeld* beeld. Hierdoor blijven cruciale vragen onbeantwoord. Denk bijvoorbeeld aan: wat verstaan we bij het NFI onder het leveren van state-of-the-art wetenschap en technologie? Hoe verhouden onze ambities op dit vlak zich tot de ontwikkelingen buiten de deur?



Deze grafiek toont antwoorden van alle respondenten van de enquête op de vraag om aan te geven hoe goed zij bekend zijn met de visie van het management op de toekomst van het NFI.

De missie en visie die op papier staan, zijn onvoldoende bekend (zie ook onderstaand figuur). Medewerkers geven aan niet betrokken te zijn bij het opstellen van de plannen en zich er niet goed in te herkennen.

Door het gebrek aan gedeeld toekomstbeeld herkennen en erkennen medewerkers geen gezamenlijk doel. Als gevolg daarvan geven zij onvoldoende sturing en dragen ze beperkt bij aan een gezamenlijke visie (zowel leidinggevenden als andere medewerkers).

De kerntaken van het NFI zijn helder en consistent: forensisch onderzoek, kennisontwikkeling en innovatie. Ook zijn er heldere (alhoewel basale) Service Level Agreements (SLA's). Echter, met name de laatste twee pijlers hebben onvoldoende of onduidelijk invulling gekregen. Hierdoor blijft de rol van het NFI als kennisinstituut te vaag en is de nadruk komen te liggen op de productie van forensisch onderzoek.

Daarbij komt dat er, als onderdeel van het toekomstbeeld, weinig aandacht is voor de 'zachte (relationele) kant'. Er is geen antwoord op de vraag 'wat voor organisatie het NFI wil zijn op dit vlak?'.

5. Er is veel energie en goede wil om samen te werken aan verandering.
De medewerkers van het NFI zijn gemotiveerd om verandering aan te brengen. Zij willen graag weer trots zijn op hun organisatie en elkaar vinden in de passie voor het werk. Tijdens de werksessies met medewerkers bleek een grote behoefte om hier met elkaar het gesprek over aan te gaan en samen aan te werken. Dit is opvallend omdat er de afgelopen jaren meer initiatieven zijn geweest om 'te veranderen'. NFI'ers geven desondanks aan dat zij hoop houden dat het dit keer wél gaat lukken. Dit is een belangrijk aangrijppunt om verandering te kunnen realiseren.

Hierbij is een belangrijk aandachtspunt of medewerkers niet alleen verander*ing* willen, maar zelf ook willen verander*en,* gezien de neiging bij velen om met name punten te benoemen die een ander moet veranderen.

De managementcultuur

1. De leiderschapsstijl en sturing leiden eerder tot vervreemding dan tot verbinding.
De samenwerking met leidinggevenden wordt kritisch beoordeeld. Medewerkers ervaren een grote afstand tot hun leidinggevenden. De manier van leidinggeven en sturing is onvoldoende op verbinding gericht en leidt eerder tot vervreemding dan dat zij medewerkers dichter bij elkaar brengt.

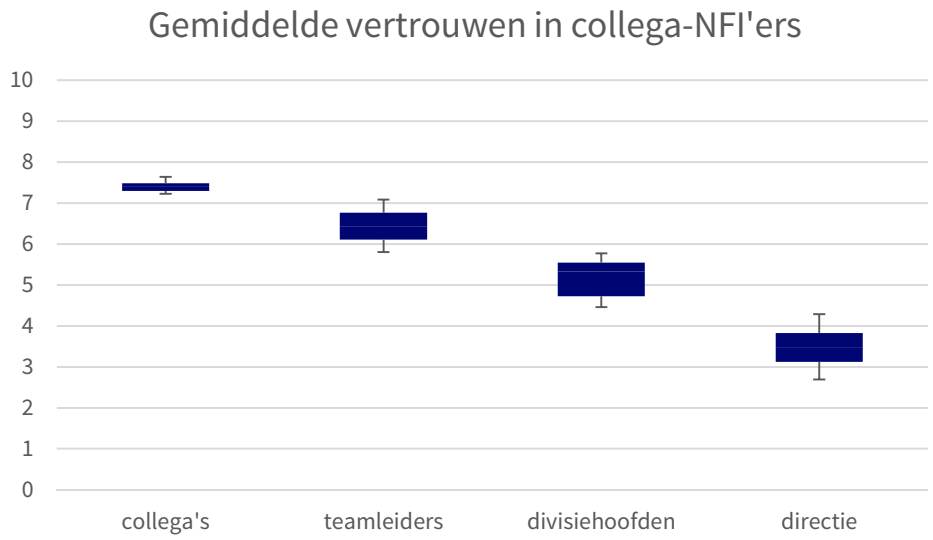
In de relatie met leidinggevenden ontbreekt het aan onderling vertrouwen. De reflex is om dan steviger en op detailniveau te gaan sturen, waardoor mensen minder ruimte en verantwoordelijkheid krijgen. Sturing loopt veelal via de Directieraad, langs de formele hiërarchische lijn. Dit bevordert de korte lijnen en snelle afstemming niet (horizontaal noch verticaal).

Het gebrek aan onderling vertrouwen leidt er ook toe dat er minder met elkaar wordt gedeeld en zaken op papier worden vastgelegd, in plaats van dat in gesprek samen wordt gezocht naar een oplossing. Medewerkers hanteren hier ook wel de term 'spreadsheetmanagement' voor.

Dit leidt tot trage besluitvorming, miscommunicatie (onder andere dubbele signalen) en gebrekkige toelichting op besluiten.

Hierbij is er sprake van een vicieuze cirkel: doordat het onderling vertrouwen laag is, gaan leidinggevenden meer via de formele hiërarchische lijn sturen en op papier regelen, in plaats van in gesprek met elkaar. Hierdoor vindt men elkaar minder goed en snel en neemt de afstand die wordt ervaren met leidinggevenden toe. Het onderling vertrouwen neemt hierdoor verder af.

Die 'kloof' is de afgelopen tijd veel besproken en is ook een belangrijk onderwerp in de enquête. Uit de enquête blijkt dat de respondenten inderdaad afstand ervaren tot hun leidinggevenden, zoals geïllustreerd in onderstaand grafiek:



Deze grafiek toont in de vorm van een boxplot de antwoorden van alle respondenten op de vraag of zij vertrouwen hebben in hun collega's, teammanagers, divisiehoofden en directeur. We zien voor elk van die groepen de middelste twee kwartielen in de vorm van een donkerblauwe 'box'. Dat betekent dat de helft van alle respondenten een antwoord gaf dat binnen deze bandbreedte viel.

NB. Een aantal medewerkers heeft aangegeven dat de enquête wat hen betreft te sterk de nadruk legde op de rol van leidinggevenden. Zij geven aan dat ook andere medewerkers een rol hebben in het cultuurvraagstuk ('het gaat om de wisselwerking'). In sommige gevallen was dat een reden om de enquête niet in te vullen.

Het gebrek aan onderling vertrouwen leidt ertoe dat medewerkers (zowel leidinggevenden als andere medewerkers) geen besluiten durven te nemen. Beslissingen worden door-, dan wel teruggeschoven. Leidinggevenden wordt een gebrek aan daadkracht verweten. Medewerkers geven aan dat zij richting, duidelijkheid en steun van leidinggevenden missen ('dienend leiderschap'). Zij voelen zich niet in staat gesteld om zelf verantwoordelijkheid te pakken.

Het bovenstaande geldt op alle niveaus, maar in toenemende mate voor de divisiehoofden en algemeen directeur. De algemeen directeur heeft ervoor gekozen ruimte te maken voor een nieuwe algemeen directeur die de noodzakelijke ontwikkelingen kan gaan doorvoeren.

De Directieraad functioneert niet als collegiaal team. De verhoudingen zijn moeizaam. De Directieraad zoekt manieren om haar meerwaarde voor de organisatie te vergroten. Hier is echter geen eenduidig beeld over en er wordt dus ook niet eenduidig over gecommuniceerd. Sturing op de strategische koers van het NFI en hoe hier binnen de organisatie samen aan gewerkt wordt, vindt beperkt plaats. De sturing richt zich met name op het operationele uitvoeringsniveau.

Ondanks de recente onrust rond bezuinigingen is het de Directieraad de afgelopen periode gelukt om een organisatie neer te zetten die meer aandacht heeft voor het afleggen van rekenschap en verantwoording. Daarbij heeft het doorvoeren van de divisiestructuur, naast veel discussie en nieuwe vormen van verkokering, tot een bundeling van teams met (veelal) inhoudelijke raakvlakken geleid. Zoals het INK ook concludeert, is de manier waarop deze veranderingen zijn ingevoerd minder geslaagd.

Daarnaast blijkt dat de introductie van nieuwe manieren van werken - zoals bij Lean Six Sigma of Continu Verbeteren (onder andere de 'dagopening') - niet goed aansluiten op de behoeften en cultuur binnen het NFI. Dergelijke initiatieven worden vaak 'top-down' ingevoerd, zonder dat medewerkers hebben kunnen meedenken hoe dit in de praktijk meerwaarde kan hebben in de dagelijkse praktijk. Hierdoor pakken (soms waardevolle) initiatieven negatief uit.

2. Medewerkers pakken onvoldoende verantwoordelijkheid om goed leiding aan te kunnen geven.
Zoals eerder in dit hoofdstuk ook is benoemd, zijn medewerkers binnen het NFI moeilijk aan te sturen. NFI'ers geven aan dat zij zelf onvoldoende de verantwoordelijkheid pakken om zich zo op te stellen dat hun leidinggevende zijn of haar werk goed kan doen. In gesprek blijkt dat veel medewerkers wel inzien dat deze wederkerigheid noodzakelijk is om goed leiderschap mogelijk te maken.

INK assessment: ongekend oppositioneel gedrag
Uiteraard zijn leiderschap en management in zeer belangrijke mate van invloed op het succes van de transitie, de cultuur en de samenwerking binnen de organisatie. Toch valt ook op dat bij het NFI de medewerkers een bijzondere oppositionele wijze van omgang hebben, ook met elkaar. Het vinden van de absolute waarheid en het innemen van een onafhankelijke positie zijn in de uitvoering van het dagelijks werk belangrijke waarden, maar zijn ook stijlvormen die in de samenwerking met collega's en in het veranderen van de organisatie niet heel functioneel zijn.

De context van het NFI stelt zeer hoge eisen aan leidinggevenden. Onder andere vanwege:
- De mate van specialisme van medewerkers en de bijbehorende bevoegdheden en onafhankelijke positie.
- De heersende bèta-cultuur, die de aard van het werk met zich meebrengt, gericht op waarheidsvinding en de 'harde (inhoudelijke) kant' (in tegenstelling tot de relationele kant).
- De sturing op verschillende kerntaken ('K1', 'K2', 'K3') en spanning die hiertussen kan optreden.

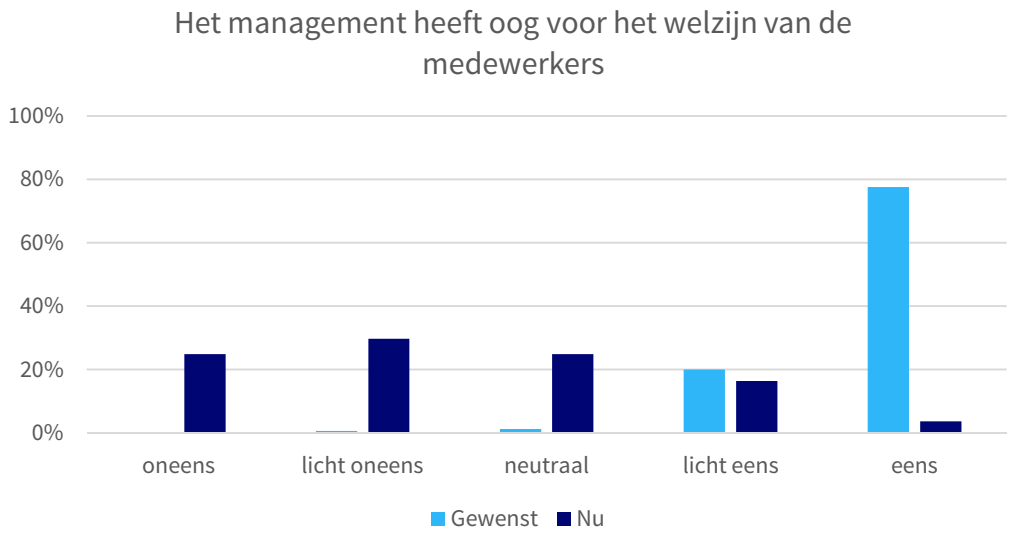
Dit hoort bij het NFI. Echter, doordat er geen gezamenlijk beeld is over in welke mate inhoudelijke expertise en specifieke 'soft skills' noodzakelijk zijn om goed leiding te kunnen geven binnen het NFI en welke concrete taak- en verantwoordelijkheidsverdeling passend is - verschillen de verwachtingen en worden leidinggevenden vaak niet geaccepteerd.

Ook in eerder onderzoek komt dit terug (zie ook de onderstaande passage). Dat duidt erop dat het niet accepteren van leidinggevenden een structureel, stug probleem is binnen het NFI.

'De onderlinge verhoudingen zijn niet goed. Om te beginnen is er veel kritiek op de directeur. De kritiek richt zich op zijn persoon, op zijn stijl van leidinggeven en op de richtingen die hij kiest. Het is overigens niet bepaalde de eerste keer dat de directeur niet goed ligt. Dat wijst erop dat er meer aan de hand is.'

- Passage uit een onderzoek[8] uit 1995

3. Leiderschap heeft binnen het NFI beperkt invulling gekregen.
Uit het bovenstaande blijkt dat leiderschap binnen het NFI het nodige van leidinggevenden vraagt. Er is echter geen duidelijk beeld van wat 'passend leiderschap' bij het NFI inhoudt. De focus ligt met name op de 'harde', inhoudelijke kant. De kernwaarden van de organisatie en de benodigde verbindende, relationele vaardigheden ('soft skills') zijn niet helder. Medewerkers geven in werksessies aan wel behoefte te hebben aan iemand met mensgerichte vaardigheden. Dit blijkt ook uit de enquête:



Bij deze verdiepende vraag uit de enquête, die door circa 170 mensen beantwoord is, geven respondenten aan in hoeverre zij nu ervaren dat het management oog heeft voor het welzijn van medewerkers (donkerblauw) en in hoeverre zij dat wenselijk zouden vinden (lichtblauw).

INK assessment: visie op passend leiderschap binnen het NFI ontbreekt
Er is geen duidelijke visie op (de ontwikkeling van het) leiderschap van het NFI die past bij de huidige fase waarin de organisatie zich bevindt. Dit zou houvast kunnen bieden voor leidinggevenden zelf en hen beter kunnen toerusten om de organisatie door te ontwikkelen en tot nieuwe inspiratie te komen.

Binnen de gehele organisatie is er weinig aandacht voor de manier waarop leiderschap invulling krijgt. Teams wordt tegenwoordig in principe gevraagd om input te leveren op het profiel van hun nieuwe teammanagers, om zo een betere match te maken.

[8] M.J.M Brand-Koolen (1995). Het GL: advies. Rapportage over de maanden september t/m december 1995.

Medewerkers geven echter aan dat zij zich hierin nog onvoldoende gehoord voelen. Er wordt niet actief gestuurd op de ontwikkeling van het gewenste leiderschap binnen het NFI.

De manier waarop leidinggevenden hun rol invullen, kent grote verschillen. Vaak is de invulling niet alleen situatieafhankelijk, maar ook persoonsafhankelijk. Dit geldt bijvoorbeeld voor teammanagers, die soms ook inhoudelijke taken hebben, vergelijkbaar met de medewerkers die hij of zij aanstuurt. Vaak worden die vergeleken met de ooit binnen het NFI werkende deskundigheidstrekker. De leidinggevende fungeert dan als een soort 'meewerkend voorman'.

4. Zeggenschap en inspraak van medewerkers binnen de organisatie is beperkt ingevuld.
Medewerkers hebben beperkt eigen zeggenschap en inspraak binnen het NFI. Vooral het gebrek aan informele afstemming is opvallend. Er wordt veelal strak gestuurd, louter via de hiërarchische lijn. Medewerkers geven veelvuldig aan zich onvoldoende betrokken te voelen bij de besluitvorming over onderwerpen die hun werk direct beïnvloeden.

Ook de voor het NFI zo kenmerkende groep met deskundigen heeft op inhoud weinig invloed op de koers en de ontwikkeling van het instituut. Deze medewerkers voelen zich weinig gehoord en betrokken. Het gevolg is dat een deel zich terugtrekt op het eigen kennisdomein, waardoor zij onvoldoende een rol spelen binnen de organisatie.

INK assessment: rol van de professional
Er zijn geen officiële kanalen om de professionele wereld te betrekken in communicatie en besluitvorming[9], waardoor er op verschillende manieren gezocht wordt om tot uiting van zorgen en beelden te komen. Dit varieert van interne bijeenkomsten met bepaalde groepen medewerkers, tot aan het opzoeken van de pers.

Naast de Ondernemingsraad zijn er geen officiële kanalen om professionals te betrekken bij visievorming en besluitvorming. Alle zeggenschap 'moet' daardoor via de OR lopen, terwijl de OR die rol maar ten dele kan invullen, gezien de verantwoordelijkheid om op te komen voor het werknemersbelang. De OR als enige gremium is onvoldoende om zeggenschap van medewerkers goed invulling te geven.

INK assessment: rol van de ondernemingsraad
De OR is het enige officiële kanaal dat er wel is met de bestuurder. Via dit kanaal loopt alle lucht van de spanning die de professionals aan de basis ervaren.

Daarbij heeft de OR de afgelopen periode onvoldoende een brugfunctie tussen medewerkers en de werkgever kunnen vervullen. Haar aanpak was met name reactief. De OR krijgt respect voor haar vasthoudendheid bij het opkomen voor de belangen van medewerkers. Tegelijkertijd wordt haar stijl als beperkt verbindend en weinig constructief getypeerd. De OR zat naar eigen zeggen in 'overlevingsmodus' door de beperkte bezetting en het conflict met de algemeen directeur. Dat dit conflict met name op schrift is gevoerd, is typerend voor de organisatie en begrijpelijk in een situatie waarin de verhoudingen op scherp staan.

[9] Bijvoorbeeld: in een ziekenhuis is er een stafbestuur, bij een krant een redactieraad, et cetera. Dit zijn formele kanalen om de professionele wereld niet alleen te laten meepraten, maar ook mee te committeren in besluitvorming.

5. Er is weinig aandacht voor persoonlijke ontwikkeling.
Er wordt weinig met medewerkers gekeken hoe zij zich kunnen ontwikkelen, zowel op inhoudelijk vlak als op het gebied van competenties en 'zachte' vaardigheden. Er zijn weinig leidinggevenden die deze onderwerpen voldoende aandacht geven - zowel formeel als informeel.

De personeelscyclus heeft onvoldoende invulling gekregen. Uit het spreekuur blijkt dat personeelsgesprekken niet regelmatig worden gehouden en dat onduidelijk is wat hierin wel en niet besproken kan worden. Er is in de gesprekken beperkt aandacht voor (persoonlijke) ontwikkeling. De personeelscyclus is de afgelopen periode verbeterd, maar biedt (nog) niet het houvast dat zo hard nodig is in een organisatie waarin informeel zeer beperkt constructief feedback gegeven wordt op het functioneren van collega's.

INK assessment: matig personeelsbeleid
De onzekerheid van medewerkers wordt verder versterkt door matig personeelsbeleid, weinig dialoog, bijvoorbeeld over (het voortbestaan van) producten en ondersteuning en door het krijgen van dubbele signalen uit de Directieraad. Mensen trekken zich terug op hun eigen (vak)gebied.

Ook is er onduidelijkheid over de afspraken omtrent nieuwe aanstellingen en het volgen van opleidingen. Heldere kaders en transparantie over het proces ontbreken.

Het 'Nieuw bij het NFI- programma' wordt beperkt benut om medewerkers direct te laten ervaren wat belangrijke (kern)waarden van het NFI zijn en hoe aan ontwikkeling gewerkt wordt. Het programma werd in eerdere jaren ingezet om medewerkers kennis te laten maken met de organisatie, maar dit 'rondje langs de teams' wordt ook niet meer gemaakt. Medewerkers geven wel aan dat hier behoefte aan is (en niet alleen bij nieuwe collega's).

3.2 De relatie van het NFI met de ketenpartners

De belangrijkste ketenpartners van het NFI zijn:
- Politie.
- Openbaar Ministerie.
- Zittende Magistratuur.

Overige partners zijn onder meer de Onderzoeksraad voor Veiligheid (OvV) en de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid (NCTV). Ook verschillende departementen, universiteiten en internationale colleges als de VN kunnen als partners worden gezien.

Het NFI heeft op verschillende manieren te maken met de partners in de strafrechtketen. Zij heeft vanuit haar opdracht een ondersteunende rol naar de ketenpartners in de opsporing en werkt tevens ten behoeve van de vervolging en de Zittende Magistratuur. Dat geldt voor zowel de productie ('K1') als voor innovatie ('K2') en deskundigheidsbevordering ('K3').

1. Ketenpartners dreigen verder uit beeld te raken.
De afstemming met ketenpartners is momenteel onvoldoende. Eerdere vormen van samenwerking zijn opgeheven of deels vervangen, met als gevolg dat ketenpartners de weg

niet goed meer kunnen vinden. Vragen komen daarom soms op de verkeerde plek binnen, of in te beperkte vorm (de benodigde informatie is niet voorhanden). Door deze wijzigingen – en door wisselingen in de strategische top van het NFI - hebben de ketenpartners het beeld dat het NFI verder weg is komen te staan.

NFI'ers hebben vaak geen of beperkt contact met hun tegenhangers op zaaksniveau bij ketenpartners. Zij geven aan dat de kwaliteit van de dienstverlening daaronder lijdt en dat korte lijnen voor de kwaliteit van het werk cruciaal zijn (vanaf aanvang tot afronding van een zaak).

Het NFI stelt zich niet gestructureerd de vraag wat ketenpartners van haar werk en aanbod vinden. Er worden geen onderzoeken gedaan naar klanttevredenheid en zowel op formele als informele basis is de uitwisseling op dit punt beperkt. Wel geven medewerkers aan het signaal te krijgen dat producten niet altijd goed aansluiten op de behoeften van ketenpartners.

Bij ketenpartners is onvoldoende bekend wat het NFI hen kan bieden. Zo kan het voorkomen dat de politie vaardigheden ontwikkelt die bij het NFI ook aanwezig zijn, zonder dat dit een bewuste afweging is. Ook de overdracht van kennis van het NFI naar bijvoorbeeld de politie - die zou passen bij de rol van het NFI als kennisinstituut - vindt beperkt plaats.

Daarnaast blijkt uit de werksessies met NFI'ers dat er onvoldoende inzicht - en daardoor vertrouwen – is in het werk van externe forensische onderzoeksorganisaties is, om hen goed te kunnen benutten.

2. Er is geen sprake van een gestructureerd *partnerschap* met ketenpartners.
Het ontbreekt aan een gezamenlijke koers met de politie, het Openbaar Ministerie en de Zittende Magistratuur, waarbij met elkaar wordt geanticipeerd op maatschappelijke ontwikkelingen (/ uitdagingen) voor de komende periode en afspraken worden gemaakt hoe hier samen aan gewerkt wordt. Dat geldt voor alle kerntaken van het NFI: productie, innovatie en deskundigheidsbevordering. Dit geluid komt zowel van ketenpartners als van NFI'ers (onder andere in de werksessies, maar ook uit het spreekuur). Hieruit ontstaat het beeld dat het NFI teveel in zichzelf gekeerd is en ketenpartners meer op afstand zijn komen te staan.

INK assessment: verschoven focus NFI
In het veld van belanghebbenden rondom het NFI is de focus verschoven naar het Ministerie van V&J. Ook de ketenpartners (OM, Nationale Politie, et cetera.) ervaren dit zo en hebben niet het gevoel betrokken te zijn bij de huidige en toekomstige ontwikkeling van het NFI.

In de afspraken met de ketenpartners is beperkt ruimte voor strategische onderwerpen die te maken hebben met innovatie en deskundigheidsontwikkeling. Zo wordt bijvoorbeeld ondanks het innovatieplatform te weinig koers en richting ervaren op de toegepaste en fundamentele R&D-activiteiten.
NB. Door het NFI en VenJ wordt momenteel een onderzoek ingesteld naar de mogelijkheden om hier meer invulling aan te geven.

Als onderdeel van de strafrechtketen anticipeert het NFI weinig op (mogelijke) ontwikkelingen van haar rol in de keten en op maatschappelijke ontwikkelingen die ketenpartners ook raken. Het NFI hanteert een reactieve houding ('u vraagt, wij draaien').

3. Er zijn strakke afspraken met de belangrijkste ketenpartners over de productieniveaus van forensisch onderzoek.
Op het gebied van met name forensisch onderzoek (K1) heeft het NFI concrete afspraken gemaakt, tot op het niveau van volumes en (standaard) levertijden. De verwachtingen van deze dienstverlening van het NFI zijn inzichtelijk in de productencatalogus (PDC) en Service Level Agreements (SLA's). Dit is de eerste aanzet voor een verzakelijking van de afspraken met ketenpartners.

De afspraken die gemaakt worden zijn helder en een verbetering ten opzichte van de voorgaande situatie. Ze zijn echter star. Zo komt het met regelmaat voor dat een specifieke afspraak tussen het NFI en een afnemer wederzijdse goedkeuring heeft en toch een negatief resultaat op de SLA-lijst geeft. De huidige methodiek van registratie, monitoring en verantwoording geeft daardoor duidelijkheid, maar kent ook beperkingen. Medewerkers ervaren het als beperkend om goed maatwerk te kunnen leveren en geven aan dat het risico is dat de focus dermate op het middel (de productielijsten) ligt, dat het hogere doel rond de zaak uit het oog verloren wordt.

INK assessment: enkelvoudige sturing
De werkelijkheid van het (hoger) management verwijdert zich steeds verder van de werkelijkheid van onderzoekers, deskundigen en wetenschappers. Dit is een consequentie van de keuzen die zijn gemaakt voor enkelvoudige sturing op bedrijfsmatigheid, verkokering via divisies, sturing via spreadsheets en een veranderstrategie gebaseerd op macht.

Bij de afspraken met ketenpartners ontbreekt het aan de verbinding tussen strategisch en operationeel niveau. Op strategisch niveau worden op hoofdlijnen afspraken gemaakt in het klantenplatform (over de productie van forensisch onderzoek). Op zaaksniveau zijn er afspraken over volumes en levertijden. Het ontbreekt echter aan afstemming op tactisch niveau, waarbij vragen centraal staan als: Hoe zorgen we dat er goede afstemming plaatsvindt over zaakoverstijgende ontwikkelingen die intensieve samenwerking van de keten vergen?

Voorbeelden van onderwerpen waarop tactisch overleg nodig is:
- In de samenwerking met de politie vindt de afstemming over het gebruik - en de timing van het gebruik - van mogelijk bewijs onvoldoende plaats: het kan gebeuren dat er op één plek binnen het NFI al bewijs geleverd kan worden en er op een andere plek nog doorgewerkt wordt (aan 'een ander product' van dezelfde zaak). Het NFI en de politie dienen hier (zaakoverstijgend) afspraken over te maken.
- Afstemming met het OM over het vervolgingsplan - en de plaats van technisch bewijs daarin (zaakoverstijgend). Beide partners zijn aan zet om dit te bewerkstelligen: het OM in het helder formuleren van de behoefte, het NFI door duidelijk te maken wat er kan en onder welke voorwaarden.

3.3 Relatie van het NFI met eigenaar en opdrachtgever (VenJ)

1. Afspraken met het ministerie worden consequent intern doorgevoerd.
Zowel binnen het NFI als bij de partners van het NFI leeft het beeld dat de focus is verschoven van ketenpartners naar de bestuurlijk eigenaar en opdrachtgever. Afspraken met de eigenaar en opdrachtgever, onder andere op het vlak van bedrijfsvoering, worden onverkort doorgevoerd in de organisatie.

Ook als blijkt dat afspraken met de eigenaar en/of opdrachtgever in de praktijk onbedoelde consequenties hebben, wordt vaak vastgehouden aan die afspraak. Dit betekent in sommige gevallen bijvoorbeeld dat de productie te lijden heeft onder afspraken in het kader van rechtmatige inkoop.

2. Duidelijke afspraken over eigenaarschap, opdrachtnemer- en opdrachtgeverschap ontbreken.
Er is onduidelijkheid over de rol en opdracht aan het NFI en de manier waarop opdrachtgever en eigenaar daar invulling aan hebben gegeven. De taken en bevoegdheden van opdrachtgever en eigenaar zijn de afgelopen jaren niet duidelijk geweest. Ook ontbreken afspraken over de condities waaronder het NFI aan de opdracht kan voldoen. Daardoor is het NFI te veel op zichzelf komen te staan in turbulente tijden.

In de afgelopen jaren is er vanuit opdrachtgever en eigenaar beperkt gestuurd op de koers van het NFI. De sturing die de afgelopen jaren is gegeven heeft zich beperkt tot het voldoen aan een bezuinigingsopgave en *compliant* worden voor onder andere de financiële administratie en rechtmatige inkoop. Het inhoudelijk opdrachtgeverschap, waarbinnen ook de meerwaarde van het NFI voor de maatschappij geborgd zou moeten zijn, is beperkt ingevuld.

De rol van de eigenaar in de keten - en de invulling van ketenbrede sturing vanuit het ministerie - komen onvoldoende tot zijn recht. De plaats van het NFI als kennisinstituut in de strafrechtkeren is cruciaal, evenals de heldere afbakening met de taken en bevoegdheden van andere partners in de keten. De eigenaar heeft daar een belangrijke sturende en ordenende rol in. Alleen wanneer de ketenbrede sturing vanuit het ministerie goed invulling heeft gekregen, kunnen alle partijen echt samenwerken aan een gezamenlijk toekomstbeeld.

3. Een gezamenlijk beeld over de toekomst van het NFI, in relatie tot de te verwachten (maatschappelijke) opgaven ontbreekt.
Het NFI is een agentschap van het ministerie van Veiligheid en Justitie. Het NFI is echter niet zuiver een uitvoeringsorganisatie; zij dient ook borg te staan voor toekomstig forensisch onderzoek. Het is daarom van belang dat de opdrachtgever en eigenaar duidelijker schetsten hoe zij willen dat inhoud gegeven wordt aan deze taken.

Voor de versterking van de strafrechtketen is het cruciaal dat het NFI zich (ook) focust op haar rol als kennisinstituut. In het licht van de veranderende maatschappelijke opgave moet er daarom een toekomstbeeld ontwikkeld worden. De balans tussen de drie hoofdtaken van het NFI is nu niet scherp. Als het NFI ook in de toekomst zicht moet hebben op de ontwikkelingen in het forensisch onderzoek en moet blijven werken aan het uitwisselen van kennis, moet daarop worden gestuurd. Dat kan pas als NFI en opdrachtgever en eigenaar tot een gedeeld beeld komen over het belang van deze twee ‘poten’.

3.4 Overall: een ernstig, en hoopvol beeld

Het beeld van de management- en organisatiecultuur van het NFI is ernstig. Veel van de genoemde knelpunten hebben een structureel karakter; ze zijn reeds beschreven in eerdere onderzoeken die teruggaan tot 1995.

Hierbij gaat het onder andere om de volgende aspecten:

- Binnen de organisatie loopt de samenwerking niet goed: dit geldt zowel horizontaal (tussen teams en divisies) als verticaal in de verschillende lagen (met leidinggevenden).
- De huidige manier van afstemming via de hiërarchische lijn maakt samenwerking tussen teams en divisies lastig.
- De relatie met ketenpartners is beperkt ingevuld. De afspraken zijn met name op het niveau van doorlooptijden en aantallen. Ook is het bewustzijn van de eigenlijke vraag en behoefte van de ketenpartners is beperkt bij het NFI.
- De relatie met de opdrachtgever heeft weinig invulling gekregen. Er zijn geen kaders gesteld en daardoor is er sprake van een beleidsvacuüm.

Hoopvol

De cultuurproblemen van het NFI zijn stug en zullen niet gemakkelijk of snel op te lossen zijn. Toch is AEF hoopvol dat het wel gaat lukken. Dat zijn we omdat zowel bij het assessment van het INK als bij alle werksessies, bezoeken en individuele afspraken veel energie hebben gezien. Sommige medewerkers van het NFI geven aan het zat te zijn, anderen geven juist aan waar ze naar toe willen. In beide gevallen is er de motivatie om samen aan de slag te gaan en de huidige impasse te doorbreken. NFI'ers willen verandering. Veel medewerkers geven aan het gevoel te hebben dat er nu momentum is om te veranderen in gedrag en te werken aan onderling vertrouwen.

Er is op het moment ook externe druk op het NFI om te veranderen, maar dit is zelden afdoende om een structurele verandering teweeg te brengen. De interne motivatie die wij hebben ervaren bij medewerkers is dan ook de belangrijkste reden dat ons oordeel hoopvol is.

Ook eenduidig is de hulpvraag 'hoe gaan we dat dan doen?'. Dit is in hoofdstuk twee aan bod gekomen. De uitdaging is om de management- en organisatiecultuur binnen het NFI om te vormen zodat zij stimuleert, uitdaagt en aanspreekt. Dan is het NFI in staat om de stap naar de toekomst te maken en in te spelen op maatschappelijke opgaven, samen met ketenpartners en het ministerie.

Bijlage 1. Format 'team-spelregels'

Vragen:

1. Welke spelregels vinden wij als team van belang om goed met elkaar in gesprek te gaan?
   - Gebruik de onderstaande spelregels als *hulpmiddel*: pas en vul deze waar nodig aan.
   - Hoe bespreken we het met elkaar als we vinden dat de spelregels niet nageleefd worden?

2. Hoe werken we op een constructieve manier samen en voorkomen we disfunctionele omgangsvormen[10]?

3. Wat zien we als de belangrijkste uitdagingen voor de komende periode, die dit onder druk kunnen zetten?
   - Hoe kunnen we hierop anticiperen (wederzijdse verwachtingen)?

4. Wanneer evalueren we?

Hulpmiddel: de top-10 spelregels uit het cultuuronderzoek

1. Wees eerlijk. Speel open kaart.
2. Toon kwetsbaarheid. Hulp vragen is een teken van kracht.
3. Vraag door als je de ander niet begrijpt. Vul niet in voor de ander.
4. Luister. Toon interesse in de leefwereld van de ander.
5. Toon respect. Ga uit van gelijkwaardigheid.
6. Toon vertrouwen. Ga uit van goede bedoelingen, en zie ook de onmacht van de ander.
7. Kijk naar de toekomst, niet naar het verleden.
8. Vraag naar de mening van diegene die vaak stil is.
9. Positiviteit, humor en plezier mogen er zijn.
10. Houd je aan de spelregels, ook als een ander dat niet doet.

[10] In het rapport worden in dit kader onder andere het sturen op macht en oppositioneel gedrag genoemd.

Bijlage 2. Format 'vliegwielen'

Hieronder staat een aantal vragen die van belang zijn om scherp te hebben bij de start van een vliegwiel. De trekker op het thema 'vliegwielen' dient hierop te sturen (en vult en scherpt waar nodig aan).

Vragen:

1. **Wat is het doel van het betreffende vliegwiel?**

2. **Waarom lukt dat nu niet?**

3. **Hoe willen we dit verbeteren?**

   Geef hierbij zo concreet mogelijk aan welke vragen beantwoord worden.

4. **Hoe kan het NFI hier breed van leren?**

5. **Wat hebben we nodig om dit te kunnen doen?**

Bijlage 3. Deelnemers van de klankbordgroep

Leden klankbordgroep						
Divisie/ Functie	**Biologische Sporen (BiS)**	**Bijzondere Dienst verlening en Expertise (BDE)**	**Digitale en Bio-metrische Sporen (DBS)**	**Chemische en Fysische Sporen (CFS)**	**Bestuurs-onder-steuning (BO)**	**Bedrijfs-voering (BV)**
Directieraad				Els van der Velde		
Teammanager		Gerard Stor (vz)				
Deskundige		Reinoud Stoel	Erwin van Eijk	Jeanet Hendrikse		
Principal scientist					Charles Berger	
Onderzoeks-medewerkers	Esther van Ark			Danny Dikstra		
Staf						Rocco van Hunsel

Bijlage 4. Externe gesprekspartners

Functie en organisatie	Naam
De SG VenJ	S. Riedstra
De (P)SG VenJ	R. Barendse
De DG RR VenJ	A. Vegter
Raad voor de Rechtspraak	F. Bakker
De directeur financiën VenJ	E. Bezem
Directeur Rechtsbestel	H. Schipper
Directeur Strafrechtketen ministerie van VenJ,	J. Bac
Portefeuillehouder Opsporing Nationale Politie	S. Heijsman en H. Vissers
Hoofdofficier van Justitie verantwoordelijk voor forensische expertise OM	B. Steensma
Directeur RIVM	A. v.d. Zande
Directeur Forensische Instituut België	J. de Kinder
Directeur NCTV	D. Schoof
Bestuurder OvV	T. Joustra
Raad Regioburgermeesters	P. Noordanus

Bijlage 5. Input uit het spreekuur (op hoofdlijnen)

Hoofdlijnen uit de wekelijkse spreekuren - gedurende de periode van 24 november 2016 tot 16 maart 2017.

Inleiding
Het spreekuur is van start gegaan op 24 november 2016 en eindigde op 16 maart 2017. Het werd wekelijks gehouden op donderdag van 9:30 tot 11:00 uur. Het was voor iedere medewerker van het NFI toegankelijk en bedoeld als mogelijkheid om vragen te stellen over het cultuurtraject en om zaken vertrouwelijk met een onafhankelijk persoon te bespreken.

Op één na, zijn alle spreekuren bezocht door meerdere medewerkers die soms in groepjes kwamen. Gedurende de looptijd van het onderzoek werd het steeds drukker en was het noodzakelijk om extra tijd in te plannen. In totaal zijn er gesprekken gevoerd met ca. 55 medewerkers uit alle geledingen van het NFI. Daarnaast hebben medewerkers contact gezocht via de telefoon of de mail.

De vragen en onderwerpen die zich daarvoor leenden, zijn meegenomen bij het opstellen van de FAQ's op het intranet van het NFI.

Het onderstaande overzicht geeft de hoofdlijnen weer van hetgeen tijdens de spreekuren aan de orde is gekomen. Getracht is dat te doen op een zodanige wijze dat, conform de afspraak met de gesprekspartners, niet te herleiden is door wie wat gezegd is. Tijdens de gesprekken werden vaak ook zeer persoonlijke zaken besproken. Het moge duidelijk zijn dat deze in het onderstaande overzicht niet worden weergegeven.

De hoofdlijnen uit de gesprekken
Tijdens de eerste spreekuren waren de gespreksonderwerpen vooral proces gerelateerd. Het ging over de samenstelling van de klankbordgroep (waarom juist deze mensen), hoe en waar de andere medewerkers hun input voor de onderzoekers kwijt kunnen, wat er überhaupt van de medewerkers verwacht wordt, waarom externe partijen worden geïnterviewd etc. Naarmate er meer over het onderzoek werd vermeld op het intranet van het NFI, veranderde de aard van de gesprekken. Ze werden veel persoonlijker.

Het NFI in de keten
Uit de gesprekken kwam het beeld naar voren dat het NFI een naar binnen gerichte organisatie is. Veel gesprekspartners lijken geen (goed) beeld te hebben van de positie van het NFI in de keten, de rollen van de eigenaar/opdrachtgever en de klanten.

Medewerkers gaven aan dat er een kloof tussen de (super)deskundigen en de klanten is. Als voorbeeld werd genoemd dat veel rapportages van de deskundigen zo ingewikkeld zijn

opgesteld dat ze voor de ketenpartners/klanten bijna niet te begrijpen zijn. Er zou meer moeten worden gedacht vanuit de vraag van de klant. Wat wil hij zien? Er moet een betere balans worden gevonden tussen de wetenschappelijke gedrevenheid en datgene wat de klanten van het NFI verwachten.

Missie en visie
Vrijwel niemand van de gesprekspartners kende de visie en de missie van het NFI en sommigen begrijpen ook niet waarom je een visie zou moeten hebben. Voor zover men de missie wel kende, gaf men aan dat deze onvoldoende is afgestemd met de medewerkers en niet past bij waar het NFI nu staat. Op dit moment is het NFI vooral intern gericht. Binnen de divisies zijn overigens weer allerlei eigen visies op datgene waar het NFI voor zou moeten staan.

In dit kader werd ook een aantal maal gesproken over de (belangrijke) rol die het NFI in internationale cases speelt/zou kunnen spelen. Medewerkers gaven aan dat zij zorgen hebben over de wijze waarop die rol momenteel wordt vervuld.

Kloof tussen het management en de medewerkers
Meermaals werd gerept over de grote kloof tussen het collectief van het management en de werkvloer. Er is een enorme hiërarchie, een medewerker kan vrijwel nooit rechtstreeks iets afstemmen met de Algemeen Directeur. Dat bijna alles via de lijn moet, is vooral contraproductief als het gaat om politiek gevoelige zaken waarbij snelle besluitvorming gewenst is.

De dienstleiding wordt gekenschetst als autoritair. Er wordt veel te weinig aandacht besteed aan de menselijke kant van het leiding geven. De leden van de Directieraad zouden veel meer de verbinding met de medewerkers moeten zoeken.

Medewerkers voelen zich niet gemotiveerd of geïnspireerd door het management. Ze krijgen zelden complimenten en er is te weinig aandacht voor de hoge werkdruk. Een aantal managers lijkt geen vertrouwen te hebben in de medewerkers, ze controleren alles en bemoeien zich overal mee. Dat komt de voortgang van het werk en het werkplezier niet ten goede. Er is behoefte aan echt contact in plaats van contact via de mail.

De werkvloer wordt niet betrokken bij belangrijke beslissingen. ‘Ondergronds’ zoeken de medewerkers elkaar wel op en hebben inspirerende sessies waarbij de teamleiders of divisiehoofden uitdrukkelijk niet welkom zijn.

De rollen, taken en verantwoordelijkheden op alle niveaus binnen het NFI zijn onvoldoende duidelijk.

Als er iets fout is gegaan, wordt dat niet gezien als een kans om er iets van te leren. In plaats daarvan worden nog meer controlestappen ingebouwd in het proces.

Een aantal maal werd gemeld dat de ziekteverzuimbegeleiding niet goed loopt. Sommige managers nemen zo vaak contact op met de zieke medewerker dat het werd gevoeld als ‘stalken’, anderen laten zelden iets van zich horen. Ook de re-integratie van zieke medewerkers wordt door de verschillende managers ieder op geheel eigen wijze aangepakt.

De Directieraad (DR)
Over de Directieraad (DR) is vaak gemeld dat er veel besluiteloosheid is. De DR zou een langetermijnvisie ontberen en vooral sturen aan de hand van incidenten. Vaak werd gezegd dat de divisiehoofden onvoldoende zijn toegerust op hun rollen en verantwoordelijkheden en

de wijze waarop zij de organisatieonderdelen aansturen is diffuus. De DR is geen team, de leden vertrouwen elkaar niet, zijn daarom vooral op hun hoede voor (elkaars) verborgen agenda's en de besluitvorming verzandt regelmatig. Doordat de DR vooral bezig is met de cijfers, gaat veel tijd verloren en blijft besluitvorming over andere, ook belangrijke (inhoudelijke) zaken liggen. Veel medewerkers gaven aan dat ze vinden dat het management de werkvloer veel meer zou moeten betrekken bij hun besluitvorming. Door een aantal medewerkers werd ook gemeld dat besluitvorming efficiënter zou kunnen verlopen als de betrokken medewerker (op afroep) bij de bespreking aanwezig zou kunnen zijn om een toelichting te kunnen geven. Daarmee zou kunnen worden voorkomen dat een stuk weer terug gaat naar de steller omdat een inhoudelijke vraag niet kon worden beantwoord door het verantwoordelijke divisiehoofd. Vanwege de drukke agenda van de DR kan het dan zo weer een paar weken duren voordat het onderwerp opnieuw kan worden geagendeerd.
De portefeuilles zijn soms niet strak verdeeld per divisiehoofd. Op sommige portefeuilles moeten divisiehoofden dus met elkaar samenwerken omdat zij ieder voor zich verantwoordelijk zijn voor verschillende onderdelen binnen die ene portefeuille. Die samenwerking verloopt niet altijd even goed en dat kost onnodig veel energie. Er is nu ook geen centraal punt waar de coördinatie of afstemming van de werkzaamheden plaats kan vinden of de resultaten samenkomen. Dat ontneemt de medewerkers het werkplezier.
Er is geen cocreatie met elkaar en ook niet met de werkvloer. Men heeft behoefte aan een leider die de rust en het overzicht terugbrengt in de organisatie.

Het overige management
Tijdens de gesprekken kwam naar voren dat de feedback tussen de verschillende managementlagen niet eensluidend is, waardoor verwarring ontstaat en teamleiders klem komen te zitten tussen de divisiehoofden en de werkvloer. Teamleiders zijn vaak ooit gestart op de werkvloer en hebben te weinig ondersteuning van de organisatie gekregen om zich het vak van manager eigen te maken. Daarbij komt dat voor sommigen geldt, dat zij slechts 10 of 20% van hun inzet voor managementtaken beschikbaar hebben.

Medewerkers vinden dat zij te weinig worden betrokken bij besluitvorming over productieafspraken of R&D.

De medewerkers onderling
Uit de gesprekken kwam naar voren dat het tussen de medewerkers ook beter kan.
Er werken hoog opgeleide specialisten die elkaar onderling niet vertrouwen, niet goed met elkaar kunnen of willen samenwerken en niet van elkaar willen leren. Daarnaast lijkt een aantal medewerkers steeds te zoeken naar ruimte en uitzonderingen: 'voor het NFI geldt dit niet'. Elkaar aanspreken is moeilijk, zowel voor wat betreft positieve als negatieve feedback.

Over de Seniors werd gemeld dat zij de leuke neventaken hebben en daardoor heel weinig productie draaien. De productie komt dus neer op de anderen, die daardoor worden belemmerd om nevenfuncties te vervullen.

De balans tussen de wetenschappelijke gedrevenheid en het bedrijf is niet altijd goed. Een aantal medewerkers meldde dat naar hun gevoel de deskundigen zich liever bezig houden met R&D dan met productie. Ze willen vrijblijvendheid en vinden het moeilijk om kaders te accepteren. Maar wat vraagt de klant? Dan moet je niet meer doen dan dat.

Het is belangrijk dat er gecommuniceerd wordt met de klant over de stand van zaken in een onderzoek. Als er haast bij is, kan er wellicht een tussenconclusie of een deelrapport worden geleverd. Door communicatie kan echter ook blijken dat het niet halen van een concrete afspraak in een Service Level Agreement (SLA) in een specifiek geval geen problemen voor de

klant oplevert, waardoor uiteindelijk een betere prioritering kan worden gemaakt (cijfers versus maatwerk en specifieke klantwens).

Bedrijfsvoering
Er werd veel geklaagd over het feit dat de bedrijfsvoering niet op orde is. De ondersteuning vanuit bedrijfsvoering wordt ervaren als veel te mager. Deskundigen moeten heel veel zelf doen en dat kost veel tijd en geld. De keten is veel te lang, je moet langs 4 mensen om iets te kunnen bestellen. Soms moet je 2 tot 3 weken wachten voordat je verder kunt met je opdracht omdat de bestelling (handschoenen, reageerbuisjes) niet op tijd binnen is. Dat vereist dat de eindgebruikers nog beter plannen wanneer ze wat nodig hebben omdat het werk wel gewoon doorgaat. Projectmatig werken vereist een andere inrichting van de bedrijfsvoering. De mandaten zijn te krap. Vooral kleine uitgaven geven veel problemen.
De ICT ondersteunt de processen niet goed, oude en nieuwe systemen lopen naast elkaar en zijn niet altijd compatible.

Er is geen goede werkverdeling tussen financiën, inkoop, planning en control. Er is veel verloop binnen deze divisie, zelfs onder de externen. Het werk is enorm lastig, onder andere omdat de systemen zijn verouderd en niet op orde zijn en er steeds nieuwe mensen worden binnengehaald die de werkzaamheden nog niet beheersen. Het management heeft daar echter geen idee van of staat er niet voor open. De werkvloer wordt ervaren als onveilig, er zouden zelfs bijna fysieke gevechten hebben plaatsgevonden.

De afdeling P&O
Over de afdeling P&O werd vaak gezegd dat deze te weinig zichtbaar is en de adviesrol vooral richting het management wordt vervuld. De P-systemen zijn niet op orde en ook op het gebied van de begeleiding bij ziekteverzuim zouden verbeterslagen mogelijk zijn.
P&O zou zijn rol bij de reorganisatie beter moeten vervullen en daartoe in staat moeten worden gesteld.

Communicatie in het algemeen
De communicatie in z'n algemeenheid binnen het NFI is een onderwerp wat regelmatig is genoemd. Men vindt dat de communicatie onvoldoende, onvolledig, onduidelijk en te laat is.

Integriteit
Een aantal medewerkers uitten hun zorgen over het ontbreken van (voldoende) transparantie bij benoemingen en nevenfuncties van andere medewerkers.

Continu verbeteren
De negatieve start (o.a. vanwege het feit dat het samenviel met de reorganisatie) van Continu Verbeteren (CV) heeft veel invloed gehad op het succes. Medewerkers voelen zich te weinig betrokken bij het traject.

De dagstart is een gekunsteld gebeuren en zorgt er niet voor dat de teamgeest verbetert. Het kost zomaar een uur extra door alle emoties eromheen. Mensen zijn bang om hun baan te verliezen als ze niet meedoen aan de dagstart.

Het management speelt niet in op positieve uitkomsten van CV, zoals ICT aanpassingen. Het heeft veel tijd, aandacht en emoties gekost en nu ligt het op z'n gat. Overigens werd ook bij CV geconstateerd dat de managers teveel tijd kwijt zijn aan ad hoc zaken.

Aandacht voor wat goed gaat
Een aantal medewerkers drong erop aan dat in het onderzoek naar de organisatie- en managementcultuur ook aandacht zou worden besteed aan wat wel goed gaat, zodat daar

lering uit kan worden getrokken. Voorbeeldgedrag en ‘best practices’ moeten worden opgespoord en benoemd. Als voorbeeld werd de goede samenwerking bij het opstellen van rapporten genoemd. Bezien moet worden wat maakt dat het daar wel lukt. Het NFI moet niet blijven hangen in het oude maar zich openstellen voor kansen en verbeteringen. De negatieve sfeer is een gevaar voor de organisatie. Het NFI moet uit de slachtofferrol want dit is een ‘energy drain’.

Bijlage 6. De INK-bevindingen

Managementsamenvatting & Conclusies

Een Trotse organisatie in Transitie
Bij het NFI werken trotse professionals: trots op het werk en trots op het vak. De organisatie zelf is in transitie. Een transitie waarbij het NFI zich richt op haar drie kerntaken: forensisch onderzoek, kennisontwikkeling en innovatie, om de strafrechtketen optimaal te ondersteunen vanuit (huidige en toekomstige) natuurwetenschappelijke kennis. Het NFI wil hierbij graag een partner zijn die niet noodzakelijkerwijs al het onderzoek zelf uitvoert. Ook door deskundigheidsbevordering of het zijn van makelaar naar andere partijen, wordt deze rol verder ingevuld. Een partner die ook innoveert in samenspraak met haar ketenpartners.
Het Ministerie van V&J is eigenaar en opdrachtgever van het agentschap NFI. Het NFI is bezig meer aan te sluiten bij de daar gangbare bedrijfsvoeringsprocessen en -systemen.

Een ingewikkelde start van de transitie
De transitie is ingezet door de vorige directie en uitgewerkt door de huidige. Dit is onder tijdsdruk gekomen omdat zo gebruik kon worden gemaakt van de Van Werk Naar Werk (VNNW) voorzieningen van de overheid. Inhoudelijk kent de transitie meerdere facetten: bezuinigingen, een nieuwe (divisie) structuur, een nieuwe algemeen directeur, et cetera.

Verschillen in beelden over einddoel van transitie en wijze van veranderen
Iedereen binnen en buiten het NFI begrijpt dat een transitie nodig is. Enerzijds omdat bezuinigingen en schaarste aan middelen aan de orde zijn. Anderzijds omdat technologie continu in ontwikkeling is en dit mede leidt tot een continue herpositionering in de keten.
Over de uiteindelijke positie in de keten én over de wijze waarop de transitie wordt ingevuld, verschillen de inzichten, beelden en gevoelens binnen het NFI. Deze verschillen van inzicht zien we op alle plekken in de organisatie: tussen medewerkers onderling, in de relatie tussen OR en bestuurder en binnen de Directieraad.

Harde, bedrijfsmatige kant versus zachte, culturele kant
Hierna behandelen wij eerst de ‘harde’ kant van de transitie: waar staat het NFI nu in termen van organisatieontwikkeling? In hoeverre zijn processen, systemen, resultaten, hard controls, et cetera. doorontwikkeld in de hierboven omschreven richting.
Daarna gaan we in op de ‘zachte’ kant. De transitie gaat gepaard met de nodige onderstromen. Dit sluit ook aan bij onze opdrachtformulering die uitdrukkelijk vraagt

om een beeld bij de interactie tussen de management- en de organisatiecultuur. Hierbij kijken we enerzijds naar de effecten van leiderschap en management op de ontwikkeling van de organisatie, maar anderzijds ook naar de wijze waarop de professionals binnen het NFI hiermee omgaan en de onderlinge wisselwerking.

Harde kant: grip gekregen op aantal bedrijfsmatige dimensies van het NFI
Het NFI is een organisatie waarbij individuele professionele kwaliteit een belangrijke waarde is. De inhoud van het eigen vak is een belangrijke bron van energie, ook voor de betrokkenheid bij veel medewerkers. Hierdoor worden producten en diensten doorgaans op een kwalitatief hoog niveau geleverd. De inhoudelijke kwaliteit wordt door ketenpartners ook onderkend.

Binnen het kader van de, op functionele-/technologische principes gebaseerde, divisiestructuur is de afgelopen jaren geïnvesteerd in het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening, met name op het gebied van de leverbetrouwbaarheid, kostenbeheersing en het versterken van de bedrijfsvoering. Deze zaken beginnen hun vruchten af te werpen: de informatiepositie over en grip op levertijden, de producten-/dienstencatalogus en kosten zijn flink verbeterd. Overigens is het (nog) niet gelukt de levertijd zelf terug te brengen.

In de planning- en controlmechanismen zien we dat de hoofdrichting van de organisatie consequent is doorvertaald naar individuele en divisiedoelstellingen. Het in lijn brengen van de bedrijfsvoering met de gangbare principes van de omgeving van Veiligheid en Justitie vordert gestaag, maar gaat ook met de nodige beperkingen gepaard. P-direct lijkt nu redelijk te functioneren, maar bijvoorbeeld bij de inkoopprocessen is wel sprake van aansluiting bij de overheidsbrede aanpak, maar is tegelijkertijd sprake van een volstrekt onvoldoende ondersteuning van de primaire processen van het NFI.

Door middel van programma's als Continu Verbeteren en Digitaal Werken wordt geïnvesteerd in een organisatiebrede verbeterdynamiek, maar vooralsnog zijn de resultaten hiervan beperkt. Ook door de wijze waarop deze programma's in de organisatie zijn gelanceerd. Er is geen sprake van integrale sturing op klantprocessen, noch van een geïntegreerd kwaliteitssysteem, noch van een overkoepelend strategisch personeelsbeleid of een automatiseringslandschap dat de werkzaamheden van de totale organisatie ondersteunt. Hier is nog veel sprake van versnippering en suboptimalisatie.
In de interactie met de partners buiten het NFI lijkt het vizier verschoven te zijn naar de financier/opdrachtgever (Ministerie van V&J) en minder gericht te zijn op de directe ketenpartners. Zij voelen zich dan ook minder betrokken bij tactische/strategische beslissingen, terwijl het streven van het NFI is om meer een partner in de keten te zijn. Operationeel is wel een aantal maatregelen genomen om het samenspel met de ketenpartners te versterken. Deze beginnen wel de beoogde effecten te sorteren.

De hardnekkige kant van de transitie: managementstijl vervreemdt professionals
Naast de individuele professionele kwaliteit zijn er meer culturele waarden onlosmakelijk verbonden met de aard van het werk van het NFI. Zo is sprake van een *Bèta-cultuur*: er werken doorgaans hoogopgeleide mensen met een natuurwetenschappelijke achtergrond. Daarnaast is *onafhankelijkheid* een belangrijke waarde. Een deel van de medewerkers van het NFI staat als onafhankelijk deskundige in de rechtszaal. De relatie met criminele activiteiten maakt dat een zekere mate van *emotionele onthechting* helpt om het werk uit te kunnen voeren.

Deze thema's hangen samen met de aard van het primaire proces, maar hebben ook hun impact op de onderlinge samenwerking en relaties binnen en buiten het NFI.

Dit zijn de thema's waarvan het beter is er rekening mee te houden dan ze te willen veranderen.

De wijze waarop de transitie in de praktijk is ingevuld, houdt te weinig rekening met deze fenomenen. De transitie heeft de afstand tussen management en professionals eerder groter dan kleiner gemaakt. Professionals trekken zich terug op hun eigen terrein. Hierbij zien wij een aantal onderliggende factoren.

- Er is bewust gekozen om alle sturing te laten verlopen via de hiërarchische lijn. Praktische consequentie hiervan is dat veel afstemmingsvragen via de Directieraad moeten lopen. Horizontale afstemming wordt niet gestimuleerd. Dit leidt tot trage besluitvorming en soms ook onnatuurlijke situaties.
- Binnen de Directieraad zijn de verhoudingen moeizaam en is er weinig gemeenschappelijkheid in de besluitvorming. De organisatie krijgt geen eenduidige en soms zelfs dubbele boodschappen vanuit de Directieraad en het één wordt afgesproken, maar het ander wordt gedaan. Dit betreft strategische thema's, zoals de uiteindelijke positionering van het NFI in de keten, maar gaat soms ook over praktische en kleine punten.
- De leiderschapsstijl wordt breed ervaren als spreadsheetmanagement. De dialoog wordt eerder vermeden dan aangegaan. In het ontwikkelen van het leiderschap is er wel aandacht voor de harde, MBA-achtige, kant van het vak en amper voor de soft skills.
- Er is een behoorlijke diversiteit in de wijze waarop teammanagers hun rol invullen, mede afhankelijk van de divisie waarbinnen zij acteren en hun leidinggevende kennis en ervaring.
- De transitie is goed doordacht in zijn doelstellingen. De veranderkundige kant is geen expliciet onderwerp van gesprek geweest. Impliciet is de keuze gemaakt voor een rationele en op macht georiënteerde veranderstrategie. Achteraf was een strategie van coalitievorming (met onder andere de OR en de ketenpartners) wellicht beter passend geweest.
- Het krijgen van dubbele signalen, het niet willen aangaan van de dialoog en het sturen op macht: dit zijn allemaal factoren die medewerkers onzeker en soms ook angstig maken. Deze onzekerheid wordt verder versterkt door onduidelijkheid over de toekomst van bepaalde producten en diensten, een personeelscyclus die matig functioneert, waardoor medewerkers niet weten of ze hun werk goed uitvoeren en

het wegnemen of uitblijven van adequate ondersteuning bij de uitvoering van het dagelijks werk.

De andere hardnekkige kant: ongekend oppositioneel gedrag

Uiteraard zijn leiderschap en management in zeer belangrijke mate van invloed op het succes van de transitie, de cultuur en de samenwerking binnen de organisatie. Toch valt ook op dat bij het NFI de medewerkers een bijzondere oppositionele wijze van omgang hebben, ook met elkaar. Het vinden van de absolute waarheid en het innemen van een onafhankelijke positie zijn in de uitvoering van het dagelijks werk belangrijke waarden, maar zijn ook stijlvormen die in de samenwerking met collega's en in het veranderen van de organisatie niet heel functioneel zijn.

Gelukkig hebben vrijwel alle medewerkers een groot hart voor het NFI en is dit beeld in de praktijk meer genuanceerd. Er zijn ook (groepen) medewerkers die actief bezig (willen) zijn om een mooie toekomst te creëren. Hier zit een belangrijk aangrijpingspunt om gezamenlijk aan de slag te gaan.

Conclusies

1. De ontwikkelrichting voor het NFI, zoals hierboven omschreven, wordt eigenlijk door alle belanghebbenden onderschreven.
2. Ook dat er meer aandacht voor bedrijfsmatigheid moet zijn binnen het NFI, wordt door iedereen begrepen. Het daadwerkelijk oogsten van resultaat en het duurzaam bestendigen zijn nog wel aandachtspunten.
3. In het veld van belanghebbenden rondom het NFI is de focus verschoven naar het Ministerie van V&J. Ook de ketenpartners (OM, Nationale Politie, et cetera.) ervaren dit zo en hebben niet het gevoel betrokken te zijn bij de huidige en toekomstige ontwikkeling van het NFI.
4. Het ontbreekt aan een overkoepelend personeelsbeleid, een geïntegreerd automatiserings-landschap, et cetera. Er is amper NFI-brede samenhang in bedrijfsmatigheid. Op een aantal bedrijfsvoeringsterreinen wordt door middel van externen de oplossing gezocht, maar in de praktijk blijkt dit niet de oplossing te zijn.
5. Er is geen duidelijke visie op (de ontwikkeling van het) leiderschap van het NFI die past bij de huidige fase waarin de organisatie zich bevindt. Dit zou houvast kunnen bieden voor leidinggevenden zelf en hen beter kunnen toerusten om de organisatie door te ontwikkelen en tot nieuwe inspiratie te komen.
6. De werkelijkheid van het (hoger) management verwijdert zich steeds verder van de werkelijkheid van onderzoekers, deskundigen en wetenschappers. Dit is een consequentie van de keuzen die zijn gemaakt voor enkelvoudige sturing op bedrijfsmatigheid, verkokering via divisies, sturing via spreadsheets en een veranderstrategie gebaseerd op macht.
7. De onzekerheid van medewerkers wordt verder versterkt door matig personeelsbeleid, weinig dialoog, bijvoorbeeld over (het voortbestaan van) producten en ondersteuning en door het krijgen van dubbele signalen uit de Directieraad. Mensen trekken zich terug op hun eigen (vak)gebied.

8. Er zijn geen officiële kanalen om de professionele wereld te betrekken in communicatie en besluitvorming[11], waardoor er op verschillende manieren gezocht wordt om tot uiting van zorgen en beelden te komen. Dit varieert van interne bijeenkomsten met bepaalde groepen medewerkers, tot aan het opzoeken van de pers.
9. In de gepolariseerde verhouding tussen de Ondernemingsraad en de Bestuurder komt dit wellicht in extreme mate tot uiting. De OR is het enige officiële kanaal dat er wel is met de bestuurder. Via dit kanaal loopt alle lucht van de spanning die de professionals aan de basis ervaren.
10. In toenemende mate zijn mensen in en rond de organisatie klaar voor een volgende stap met het NFI, en dus klaar met de gegroeide patstelling.

[11] Bijvoorbeeld: in een ziekenhuis is er een stafbestuur, bij een krant een redactieraad, et cetera. Dit zijn formele kanalen om de professionele wereld niet alleen te laten meepraten, maar ook mee te committeren in besluitvorming.

Bevindingen geordend naar de velden van het

INK-managementmodel

Organisatiegebieden

1. Leiderschap

- Het NFI vaart de afgelopen jaren een vrij consistente koers. In de waarneming van het assessmentteam staan hierbij de volgende drie elementen centraal.
    - Het NFI richt zich op haar drie kerntaken: forensisch onderzoek, kennisontwikkeling en innovatie om de strafrechtketen optimaal te ondersteunen vanuit (huidige en toekomstige) natuurwetenschappelijke kennis. Hiermee wil het NFI zich ontwikkelen van een toeleverancier aan de keten tot een partner in de keten. Consequentie hiervan is onder andere dat partners, met name de politie, worden ondersteund om meer zelf te kunnen doen om de opsporing te versnellen, dat er versterkte aandacht is voor de begrijpelijkheid van rapportages, et cetera.
    - Het opvangen van de opgelegde taakstelling in de formatie in het kader van de bezuinigingen door aandacht te besteden aan efficiency en herschikking van het portfolio aan producten en diensten.
    - Het op orde brengen van de bedrijfsvoering conform de gangbare normen en gebruiken van het Ministerie van V&J, Rijksbrede kaders en regelgeving.

  Het einddoel van de koers die wordt gevaren, is minder helder: wat is de uiteindelijke plek van het NFI in het landschap? En wat zijn tussenliggende mijlpalen?
- De waargenomen koers sluit goed aan bij de opgeschreven missie, bijvoorbeeld in het Contourenplan. Deze missie is lang niet bij iedereen bekend en wordt niet door iedereen begrepen en geaccepteerd. Met name over de mate waarin het NFI een onafhankelijke positie heeft en daarmee de afstand die het NFI tot het Ministerie heeft, verschillen de inzichten. Ook over de rol van wetenschap in het geheel wisselen de beelden.
  Als in het proces van het tot stand komen van de missie meer betrokkenheid was geweest van de organisatie en bijvoorbeeld ook de OR, dan had deze meer betekenis gehad.
- De opgeschreven missie bevat weinig aangrijpingspunten met betrekking tot de (gewenste) cultuur, stijl van leiding geven, bijvoorbeeld in de vorm van (kern)waarden. Ten aanzien van de gewenste leiderschapsstijl wordt vooral benadrukt dat de vrijblijvendheid eraf moet. Wat deze wel moet zijn, is minder duidelijk.
- Uit diverse beleidsstukken blijkt dat het NFI in transitie is, waarbij de te bereiken staat (bijvoorbeeld met betrekking tot de organisatie-inrichting) doorgaans vrij duidelijk wordt omschreven. Het pad waarlangs dit wordt bereikt, is minder duidelijk: wat zijn de veranderkundige randvoorwaarden? In

het verlengde hiervan lijkt de aandacht voor het creëren van draagvlak en het omgaan met weerstand ook beperkt.

- De huidige leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door hiërarchie, strakke kaders en duidelijke opdrachten. Er is sprake van een sterke gelaagdheid in communicatie- en besluitvormingsprocessen.
  De bijwerking hiervan is dat professionals (te) weinig ruimte ervaren voor hun professionele inbreng en zich onder (productie)druk gezet voelen.
- De ingevoerde divisiestructuur heeft nog niet geleid tot realisatie van de onderliggende doelstellingen en bedoeling ervan. De divisies zijn ingericht op basis van functionele criteria/overeenkomsten in technologie. Operationeel is de sturing op interdisciplinaire zaken niet vanzelfsprekend geborgd. Het geven van meer strategische ruimte op divisieniveau was één van de redenen om tot de huidige indeling te komen. Deze lijkt in de praktijk beperkt.
- De rolinvulling van een gedegen bestuursondersteuning voor de Directieraad en de divisies moet zich door recente personele wijzigingen nog bewijzen.
- De Directieraad heeft de bedoeling te werken als collegiaal bestuur, maar acteert in de praktijk niet als een team. Er wordt weinig ruimte ervaren voor een professionele dialoog en gezamenlijk eigenaarschap van besluiten en de implementatie daarvan.
- Er worden ook dubbele signalen uitgezonden, communicatie in de organisatie wordt ervaren als inconsistent.
- Er is geen formeel kanaal om het geluid van de deskundigen en wetenschappers te laten doorklinken, zoals bijvoorbeeld een ziekenhuis een stafbestuur heeft of een krant een redactieraad. De professionele lijn is ondergeschikt aan de hiërarchische lijn. De natuurlijke spanning tussen beide lijnen vindt dus op andere manieren zijn uitweg, waarbij de gang naar de pers of de Ondernemingskamer niet gemeden wordt.
- Mensen voelen zich onveilig. De paradox is dat dit mensen er niet van weerhoudt om soms toch superkritisch over elkaar en soms ook naar elkaar te zijn. Dit gebeurt niet alleen in de hiërarchische lijn, maar ook horizontaal/collegiaal.
- Medewerkers van het NFI vinden het lastig zich neer te leggen bij een beslissing van een ander, ook als dit een collega is (horizontaal in de organisatie).

2. Strategie en beleid

- De planning- en controlcyclus is in 2017 gestructureerd door middel van (per divisiemanager persoonlijke) jaarplanbrieven en kwartaalrapportages, die duidelijk weergeven hoe de performance is ten opzichte van de beoogde resultaten. Hiermee is een vorm van contractmanagement geïntroduceerd waarin de doelstellingen vanuit het Ministerie consequent door worden vertaald naar de divisies.
- De keerzijde van deze wijze van sturing is dat velen dit ervaren als spreadsheetmanagement, waarbij er twijfel bestaat of de juiste zaken worden gemeten en de inhoudelijke kwaliteit en professionele vrijheid onvoldoende de ruimte krijgen. Dit gevoel wordt versterkt door de communicatie over dit soort zaken, waardoor het middel planning en control kan verworden tot een doel. De mate van detaillering en de toonzetting van de jaarplanbrief zijn hiervan voorbeelden die tot verwondering leiden bij (een deel van) de medewerkers en leidinggevenden.
- De dienstverlening is in een Producten Diensten Catalogus (PDC) en een Service Level Agreement (SLA) gespecifieerd en inzichtelijk gemaakt naar de binnen- en buitenwereld.
  In de praktische toepassing ervan lijkt het soms op de wijze waarop Diagnose Behandel Combinaties (DBC's) in de zorg functioneren: structurerend en beheersend aan de ene kant, maar soms ook te voorschrijvend met een risico van 'over- dan wel onderbehandeling'. Doordat er relatief weinig managementinformatie beschikbaar is hierover, kan de organisatie moeilijk bepalen of en in welke mate hier sprake van is. Het gevoel blijft dat het systeem te star is en te weinig sturingsmogelijkheden biedt.
- Ketenpartners worden amper betrokken bij het maken van strategische keuzen. Er is relatief weinig recente feedbackinformatie beschikbaar uit de omgeving en dus ook niet beschikbaar voor de onderbouwing van plannen en keuzen. De driejaarlijkse signalering zou een goed startpunt moeten bieden voor gezamenlijke prioriteitsstelling tussen de politie, het OM, het Ministerie en het NFI.
- De invoering van het One Stop Shop (OSS) principe lijkt een logische strategische beweging. Dit geeft het NFI regie op de stroom van forensische vragen in Nederland en creëert de mogelijkheid om de meest complexe onderzoeken te blijven uitvoeren, waardoor de kennispositie op niveau blijft. De criteria voor zelf doen of doorverwijzen lijken vrij helder en de implementatie van OSS is gestart. Een deel van de organisatie begrijpt dit, een ander deel heeft een andere visie op OSS. De communicatie over OSS behoeft in elk geval verbetering, onder andere door het verstrekken van feiten en gevalideerde informatie.

3. Management van medewerkers

- De betrokkenheid van de medewerkers bij het eigen vakgebied en bij het Instituut is hoog. Dit heeft het assessmentteam ervaren in vrijwel alle gesprekken, maar blijkt ook uit andere zaken zoals de bloeiende recreatiecommissie of het enthousiasme waarmee mensen ook vakmatig naar buiten treden.
- De personele verantwoordelijkheid is formeel duidelijk belegd bij de teammanagers in een mandaatregeling. De wijze waarop deze verantwoordelijkheid wordt ingevuld, wordt als zeer onhelder en wisselend ervaren, bijvoorbeeld ten aanzien van het voeren van personeelsgesprekken (niet gevoerd, last-minute, wel gevoerd, et cetera.). De beheersing van het ziekteverzuim verloopt gestructureerd, terwijl over de begeleiding bij verzuim kritische geluiden te horen zijn.
- Personeelsbeleid heeft binnen het NFI nog een te sterk ondersteunend karakter. Strategisch personeelsbeleid, een consequente toepassing van beschikbare personele instrumenten (MTO, sollicitatie & selectieprocedures, et cetera), een visie op het ontwikkelen van de organisatie met een bijbehorende visie op leiderschap, et cetera verdienen duidelijk meer aandacht.
- Er is vanuit de divisies aandacht voor vakinhoudelijke opleidingen. De professionele leerlijn is door een gestructureerd traject tot en met tekenbevoegde rapporteur ingevuld.
  Ook op het gebied van leiderschap is door middel van een mini MBA aandacht besteed aan de ontwikkeling, waarbij onderscheid is gemaakt tussen strategisch en operationeel management. Deze mini MBA is niet gevolgd door alle teammanagers. Aandacht voor niet-tekeningsbevoegden kan worden vergroot. Er is weinig aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling. De Ondernemingsraad (OR) neemt duidelijk stelling. Er is respect voor de wijze waarop de OR vasthoudt aan zijn standpunten en de nek uitsteekt. De OR representeert een behoorlijk deel van de medewerkers. Wel worden in toenemende mate vraagtekens geplaatst bij de toonzetting, de stelligheid en de effectiviteit van handelen.
- Medewerkers voelen zich niet gehoord bij het nemen van beslissingen en de ruimte voor professionele dialoog over veranderingen is beperkt. Dit leidt tot veel interpretaties over genomen beslissingen en lijkt de weerstand tegen veranderingen, waarvan een groot deel van de mensen begrijpt dat deze voor de buitenwereld noodzakelijk zijn, te vergroten.
- In diverse divisies en teams heeft de efficiencyoperatie geresulteerd in een toename van de werkdruk en vermindering van de ondersteuning. Dit leidt tot zorgen over de kwaliteit en zorgvuldigheid van de uitvoering van het werk.
- Niet alleen in de hiërarchische lijnen is over en weer soms sprake van stevige en ongenuanceerde beelden en stellingnamen, maar ook in de onderlinge collegiale verhoudingen is hiervan sprake. Respect in de onderlinge omgangsvormen is geen vanzelfsprekende waarde voor het NFI. Groepen binnen het NFI hebben hun beelden over elkaar gevormd. Oplossingsruimten blijven onbenut omdat deze beelden daar in de weg staan. Vaak gaat de

discussie meer over wat de ander fout heeft gedaan, dan over wat men zelf kan bijdragen aan de oplossing.

4. Management van middelen

Financiën

- De doorgevoerde aanpassingen in de financiële processen hebben nog onvoldoende tot een duurzaam effect geleid in de financiële beheersing en verantwoording. Onder andere door de blijvende afhankelijkheid van externen, waarbij sprake is van een hoog verloop van mensen.

Kennis en technologie

- De geautomatiseerde omgeving ondersteunt de integraliteit van werken niet (workflow, casemanagement, tracking & tracing, et cetera). Ingezette projecten rondom casemanagement, LIMS (laboratorium-managementsysteem) en digitaal dossier hebben niet tot resultaat geleid. De huidige ICT-systemen zijn uitgebreid met diverse tijdelijke deeloplossingen, bijvoorbeeld in Excel, en vaak is sprake van afhankelijkheid van enkele individuen. Het risico op verlies van kwaliteit neemt hierdoor toe.
- Deze thema's zijn nu ondergebracht in het programma Digitaal Werken. Hoewel er afspraken gemaakt zijn over het ownership in de Directieraad, is in de praktijk de voortgang en status van dit programma onduidelijk. Inzet van externen lijkt niet te leiden tot versnelling en realisatie en kan mogelijk leiden tot het vergroten van de verschillende inzichten op dit punt.
- Met Hansken heeft het NFI laten zien op ICT-gebied tot vernieuwing te kunnen komen, ook in de interactie met verschillende ketenpartners. Wellicht dat de werkzame bestanddelen van deze aanpak ook elders kunnen worden toegepast. Tijdens het assessment is dit onvoldoende grondig onderzocht om deze hier hard te benoemen, maar het laten gebeuren vanuit de lijn, het opzoeken van interactie met de ketenpartners en een jong en gedreven team lijken hierbij relevante aspecten.

Materiaal en diensten

- Inkoopprocessen zijn onvoldoende afgestemd op de operatie, waardoor zaken zo lang kunnen duren dat continuïteit in het primaire proces in gevaar dreigt te komen en rechtmatigheid in het geding is. Bovendien belooft het hoge verloop van (externe) medewerkers weinig perspectief tot verbetering te geven. Regie op de uitbesteding aan het Inkoop Uitvoeringscentrum (IUC) kan worden verbeterd.
  Betaaltermijnen van crediteuren zijn lang, waardoor het soms voorkomt dat leveranciers niet meer willen leveren. Het afgelopen jaar is hier een verbeterslag in gemaakt, waardoor de door het Ministerie gestelde 95%-norm op basis van rapportage Q3 gehaald gaat worden.

- De werkomgeving (gebouw, middelen, et cetera) straalt een professioneel karakter uit, passend bij de organisatie.

5. Management van processen

- De medewerkers bij het NFI zijn zeer betrokken bij hun werkzaamheden en willen inhoudelijk én voor de klant een goede en maximale kwaliteit leveren. Dit is een belangrijke reden waarom de output van het NFI op een redelijk kwaliteitsniveau blijft.
- Er is geen goed overzicht over het integrale proces en men is zich onvoldoende bewust van onderlinge afhankelijkheden en van de manier waarop men elkaars werk beïnvloedt. Hierdoor ontstaat het risico van sub-optimalisatie en is risicomanagement niet dekkend. Er is geïnvesteerd in een vorm van productsturing om tot verbetering te komen. Ten aanzien van de sturing vallen de volgende zaken op:
    - De aandacht voor meting op producten en levertijden is flink vergroot. Dit past goed bij de hoofdstroom van de werkzaamheden (overwegend, 80%, enkelvoudige vraagstukken) en sluit aan bij de voornaamste kritiek vanuit bijvoorbeeld het klanttevredenheids-onderzoek. De resultaten hiervan zijn nog beperkt zichtbaar. De levertijd blijkt een hardnekkig punt. Onder de vorige directie was hier ook al veel aandacht voor en zijn er ook verbeteringen gerealiseerd, maar onder druk van de reorganisatie is de performance weer achteruit gegaan. Er is wel voortdurende aandacht voor dit onderwerp.
    - Voor ingewikkelde multidisciplinaire vraagstukken is een gestructureerde werkwijze aanwezig; IDFO (Inter Disciplinaire Forensisch Onderzoek), die in de praktijk ook lijkt te werken.
    - Door middel van de Frontdesk, het One Stop Shop (OSS) principe, intake-coördinatoren en accountmanagement wordt geïnvesteerd om de interactie met de ketenpartners beter te organiseren.
    - De Frontdesk werkt conform afspraken als ingang voor producten en productsturing. Er zit nog meer potentie in de toegevoegde waarde die de Frontdesk kan leveren.
      Inspanningen in de operatie om de interactie met de buitenwereld te verbeteren, werpen hun vruchten af, met name voor de uitzonderingen zoals bij internationale zaken.
    - Sturing op zaken (versus sturing op producten) is minder sterk ontwikkeld. Met name bij multidisciplinaire vragen, of vragen die door politieonderzoek of gerechtelijke gang verder door ontwikkelen zou behoefte kunnen zijn aan meer coördinatie.
      Wat betreft het aantal zaken bij het NFI gaat het hier om een minderheid (80/20-regel), maar dit zijn wel de zaken waar veel tijd/capaciteit aan wordt besteed en zaken die de impact en het imago van het NFI bepalen.

    - Sturing op capaciteit over de divisies heen is minder sterk ontwikkeld. Afstemming tussen pieken in het werk en de inzet van capaciteit is suboptimaal.
    - Het voorkomen, omgaan met en leren van incidenten is persoonsafhankelijk.
    - Niet alle operationele risico's zijn tijdig in beeld.
- Het NFI voldoet aan alle relevante accreditaties op productniveau. Op tactisch niveau vindt kwaliteitsborging plaats door middel van het Kwaliteitshuis. De kwaliteit van de samenwerking tussen teams en divisies blijft onderbelicht. De kwaliteitsborging richt zich bovendien vooral op K1 en niet op K2 en K3.
- De organisatie van kwaliteitsmanagementsystemen binnen het NFI kan verbeterd worden. Dit begint onder andere bij verbetering van de samenwerking tussen lokale en centrale kwaliteitsmedewerkers.
- Door middel van Lean Six Sigma en later het Continu Verbeteren programma, is er aandacht voor efficiency en het gestructureerd verbeteren van het werk. Deze programma's hebben onvoldoende duurzaam effect gesorteerd, onder andere door de timing (rondom de reorganisatie) en het onvoldoende modelleren van de aanpak naar de cultuur van de organisatie.
- Hansken is een goed voorbeeld van succesvolle productinnovatie. Het is een mooi voorbeeld waarbij het NFI laat zien niet alleen een enthousiaste en constructieve energie te ontketenen, maar ook tot een resultaat komt dat aansluit bij de missie van het NFI en de behoefte(n) van ketenpartners.
- Er is een natuurlijke spanning tussen de hiërarchische lijnorganisatie met druk op productie en de inbreng van deskundigen en wetenschappers. Er is geen gemeenschappelijk beeld hoe om te gaan met deze spanning.

Resultaatgebieden

6. Klanten & Partners (Politie, Openbaar Ministerie, overige ketenpartners en klanten)

- Ondanks inspanningen om de relatie met ketenpartners te verbeteren (het klantenplatform, de SPON (Stuurgroep Politie, OM, NFI), de Stuurgroep Keteninnovatie) lijken de ketenpartners steeds verder uit beeld te geraken. De vraag rijst wat het NFI zelf doet om de samenwerking te verbeteren. Dit blijkt overigens ook uit de gesprekken die in het kader van de externe oriëntatie zijn gevoerd.
  Zo kan de wijze waarop het Service Level Agreement (SLA) voor 2017 tot stand is gekomen, als eenzijdig worden ervaren. Het toegezegde productievolume is afgenomen en de levertijden nemen toe als gevolg van krappere budgettaire ruimte. Ook bij meer strategische zaken, zoals de innovatie- en wetenschappelijke agenda, ervaren ketenpartners weinig betrokkenheid.
- De leverbetrouwbaarheid is ook in 2016 een stuk lager dan afgesproken (54% binnen de norm, terwijl de afspraak 95% was). Op de achterblijvende levertijden is geacteerd door de normen in de SLA voor 2017 aan te passen. De geprognotiseerde productie K1 over 2016 blijft licht achter op de norm (circa 8 % in aantallen; 0,4 % in uren voor producten niet gemeten in aantallen), K2 in aantal uren (SLA + derden) eveneens (8%), K3 daarentegen ligt in uren (SLA + derden) circa 3% boven norm. Genoemde getallen zijn gebaseerd op de rapportage over Q4. Blijkens de Q3 rapportage wordt een niveau van werk voor derden van circa 20% boven begroting voorzien.
- Het laatste klanttevredenheidsonderzoek (KTO) is rond de jaarwisseling van 2013/2014 gehouden. Ook hieruit blijkt dat de (perceptie van de) levertijden een issue zijn.
- De impact van recente ontwikkelingen (reorganisatie, nieuwe leiding, programma Continu Verbeteren, et cetera) op de beleving van de partners kan niet via deze weg worden beoordeeld.

7. Medewerkers

- In het algemeen is het ziekteverzuim van het NFI met 4,4% (licht hoger dan) gemiddeld. Opvallend is het hoge verzuimpercentage bij Bestuursondersteuning en Bedrijfsvoering.
  Het verlooppercentage van het NFI is vrij laag.
- Er is geen recent medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) beschikbaar. Het laatste stamt uit 2012 en laat een relatief hoge betrokkenheid van medewerkers zien en een relatief hoog ervaren werkdruk. Dit beeld lijkt op basis van de gevoerde gesprekken niet wezenlijk verbeterd te zijn. Ten tijde van het assessment is op initiatief van een aantal medewerkers in 2016 een enquête organisatie- en managementcultuur uitgevoerd. De resultaten hiervan zullen als separate bouwsteen in het onderzoek naar de organisatie- en managementcultuur worden meegenomen.

8. Maatschappij

- De pers en de politiek zijn goed geïnformeerd over de verwikkelingen binnen het NFI. Dit leidt met enige regelmaat tot artikelen en vragen in de Tweede Kamer. Deze komen uiteindelijk het imago van het Instituut niet ten goede. De positieve en sterke kanten van het NFI komen weinig voor het voetlicht in de buitenwereld.

9. Bestuur en financiers (Financiële resultaten & Ministerie van V&J)

- Er wordt een inhaalslag gemaakt om te voldoen aan de formele governance-eisen die het Ministerie van V&J stelt. Het Ministerie ervaart een verbeterde verbinding met het NFI.
- Het financiële resultaat over 2015 is € 3.3 miljoen negatief, met een begroot resultaat van 0. Naar verwachting is het resultaat over 2016 circa € 3 miljoen positief, hetgeen met name komt door een hogere opbrengst voor onderzoek voor derden dan begroot en achterblijvende investeringen (cijfers Q3). De frictiekosten zijn wel hoger dan begroot.

Bijlage 7. Resultaten van de enquête

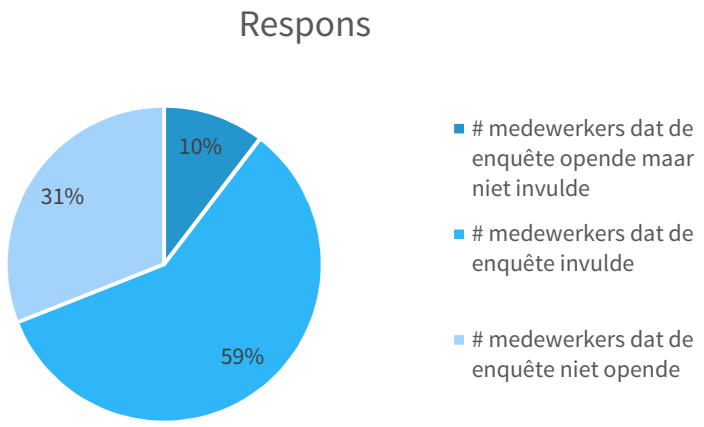
Introductie
In december en januari jl. zijn de medewerkers van het NFI in de gelegenheid gesteld om een enquête in te vullen over de management- en organisatiecultuur.

De enquête was een initiatief van een groep medewerkers zelf. De vraagstelling is door deze medewerkers ontworpen, en zij hebben de enquête ook zelf uitgezet. Aanvankelijk ging het om een interne enquête. Vervolgens is besloten om dit een plek te geven in het cultuuronderzoek van AEF.

De analyse van de resultaten is door AEF uitgevoerd. Reinoud Stoel, teamleider bij het NFI en lid van de klankbordgroep voor dit onderzoek, heeft deze analyse geschaduwd. De resultaten worden hier in hun volledigheid gepresenteerd. AEF is daarbij uitgegaan van de opzet van de enquête zelf: de beantwoorde vragen worden steeds genoemd, en ook de volgorde uit de enquête wordt aangehouden.

Eventuele aanvullende ‘doorsnedes’ van de resultaten zouden gemaakt kunnen worden door het NFI zelf. Wel is hierin maar een beperkt aantal aanvullende analyses mogelijk: de resultaten zijn bijvoorbeeld niet uit te splitsen naar het niveau van teams. Daarvoor is expliciet gekozen bij het opzetten van de enquête, om de anonimiteit van respondenten te waarborgen.

Respons
De enquête is ingevuld door ruim de helft (59%) van alle medewerkers van het NFI. Van de medewerkers die de enquête heeft geopend (385), heeft een gedeelte (58) de enquête niet ingevuld. De onderstaande grafiek toont de verhoudingen:



Figuur 1. Deze grafiek toont de verhouding tussen het aantal respondenten, en de medewerkers die niet geantwoord hebben, en de medewerkers die de enquête openden maar niet invulden.

Medewerkers van het NFI hebben een mail ontvangen via welke ze de enquête konden openen. De mail en enquête waren niet beveiligd. Het is technisch gezien mogelijk dat één persoon de enquête meerdere keren heeft ingevuld, omdat alleen dubbelingen op basis van IP-adressen zichtbaar zijn. De respons geeft geen aanleiding om aan te nemen dat dat op grote schaal is gebeurd.

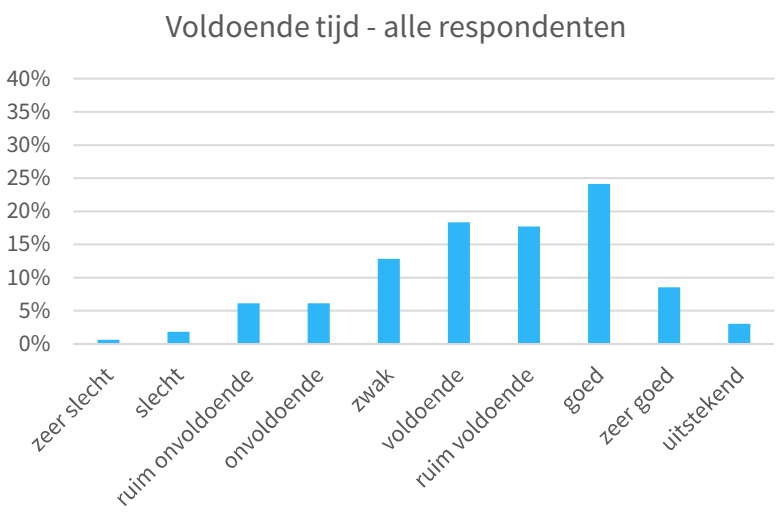
Op basis van de enquête kan AEF niet zeggen waarom 10% van de medewerkers toch heeft afgezien van het invullen. Op basis van de informatie die AEF in de afgelopen maanden bereikte, blijkt dat het in sommige gevallen lag aan de vraagstelling, die men te suggestief vond.

Veel van de vragen in deze enquête vragen om een antwoord op een schaal (van 1 tot 10, of van 1 tot 5). We kunnen daardoor bij veel vragen ook tonen welk gemiddeld 'cijfer' per divisie gegeven is. Daarbij is van belang te vermelden dat in elk van deze grafiekjes de Directieraad apart staat weergegeven (als ware het een aparte divisie). Het bleek dat één lid van de Directieraad de enquête had ingevuld. Omdat dit niet een voldoende grote steekproef is, zijn de antwoorden van deze ene respondent *niet* opgenomen in de resultaten. Voor de andere divisies geldt dat niet; de afdeling met de minste respondenten is de DNA-databank, waarvan 7 (88%) van de medewerkers geantwoord hebben.

3.4.1 Over mijn werk

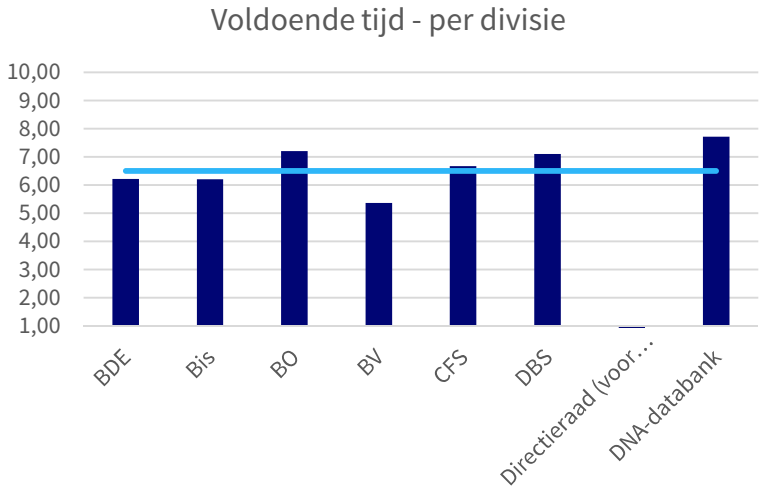
Er zijn vier vragen gesteld over hoe medewerkers hun werk beleven. Deze vragen kon men beantwoorden met een cijfer op de schaal van 1 tot 10. We benoemen steeds de vraag, en tonen de respons.

Ik krijg voldoende tijd om kwalitatief goed werk te leveren



Figuur 2. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij voldoende tijd krijgen om goed werk te leveren.

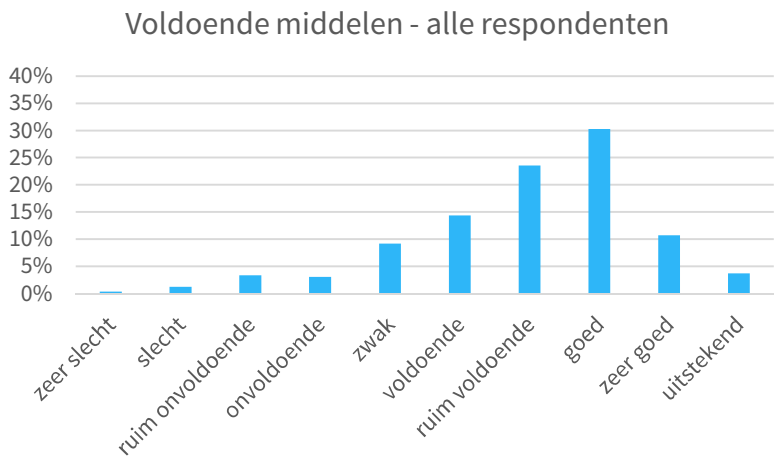
We zien dat 72% van de medewerkers deze vraag beantwoordt met een 'voldoende' (een cijfer tussen de 6 en 10). Als we deze antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



Figuur 3. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of medewerkers voldoende tijd krijgen om goed werk te leveren.

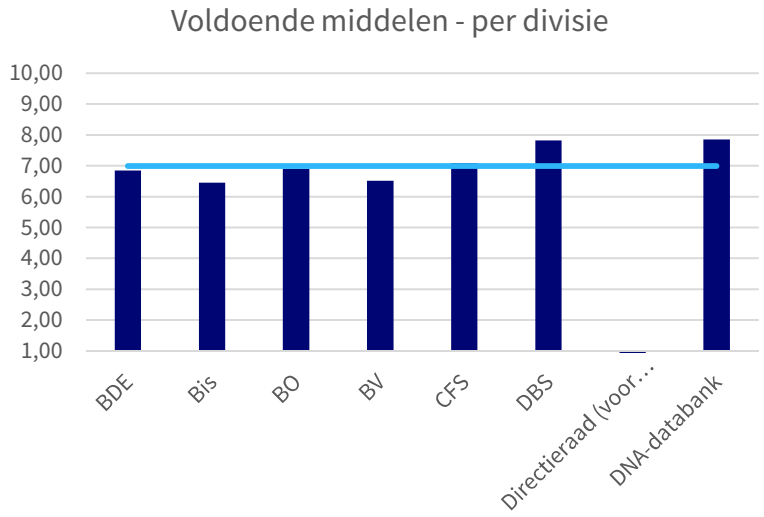
We zien dat het per divisie verschilt of medewerkers ervaren dat ze genoeg tijd hebben.

Ik heb de beschikking over noodzakelijke middelen om mijn werk goed te doen.



Figuur 4. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij de beschikking hebben over de noodzakelijke middelen om goed werk te leveren.

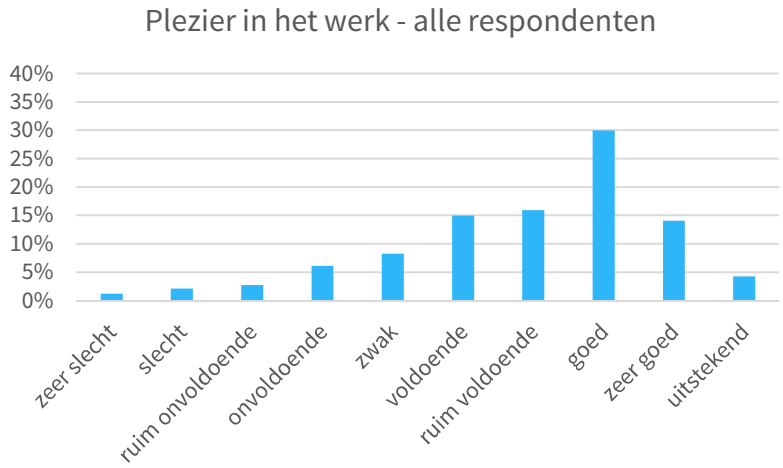
We zien dat de meeste medewerkers (83%) voldoende middelen ervaren om hun werk goed te doen. Uitsplitsen van de resultaten per divisie levert het volgende beeld:



Figuur 5. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of medewerkers de beschikking hebben over de noodzakelijke middelen om goed werk te leveren.

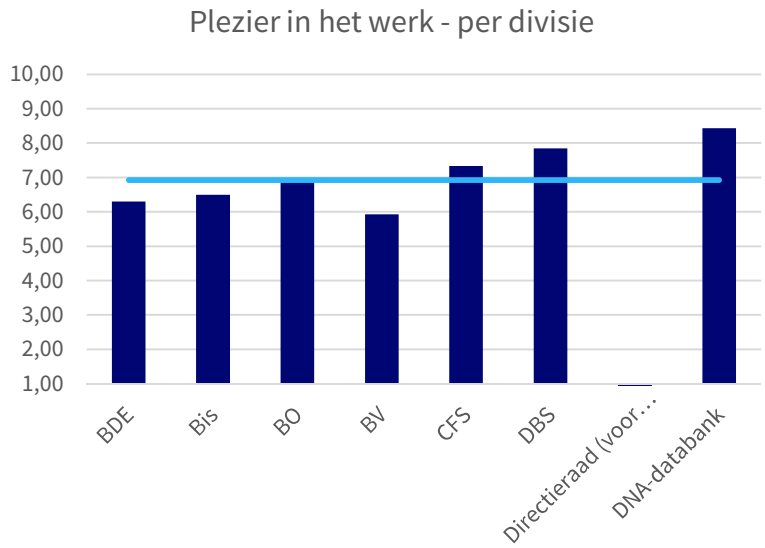
Hierbij is het beeld gemiddeld genomen positief: er is wel enige variatie, maar elke divisie beantwoordt deze vraag gemiddeld genomen met een voldoende.

Ik heb plezier in mijn werk



Figuur 6. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij plezier hebben in hun werk.

We zien dat de meeste medewerkers (79%) aangeven voldoende plezier te hebben in hun werk. Als we deze antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



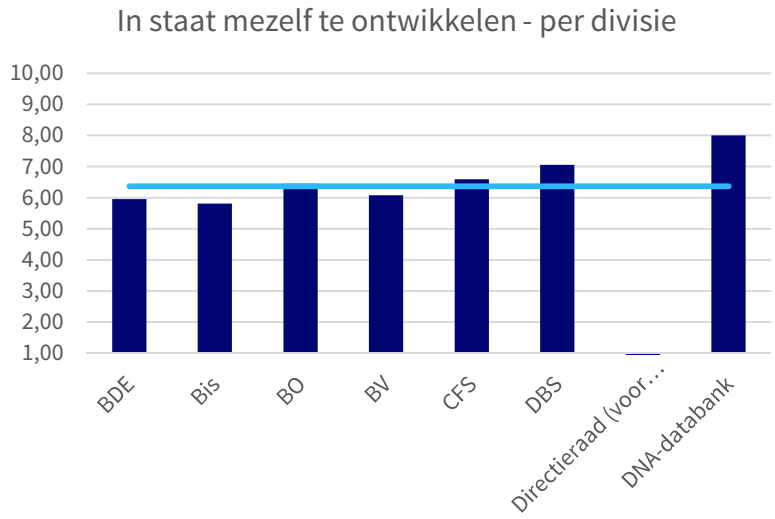
Figuur 7. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of medewerkers plezier hebben in hun werk.

We zien dat het gemiddelde antwoord net onder de 7 ligt. Wel is de variatie redelijk groot: sommige divisies beantwoorden de vraag redelijk positief (rond de 8), terwijl anderen minder plezier hebben in hun werk (rond de 6).

Ik word in staat gesteld me in mijn vak te ontwikkelen.

Figuur 8. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij in staat gesteld worden zich in hun vak te ontwikkelen.

Het antwoord op deze vraag is overwegend positief, maar wat meer verdeeld dan bij de voorgaande vragen. 70% van de respondenten is positief, maar het aantal mensen dat de vraag met een 8 ('goed') beantwoordt, is minder groot. Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



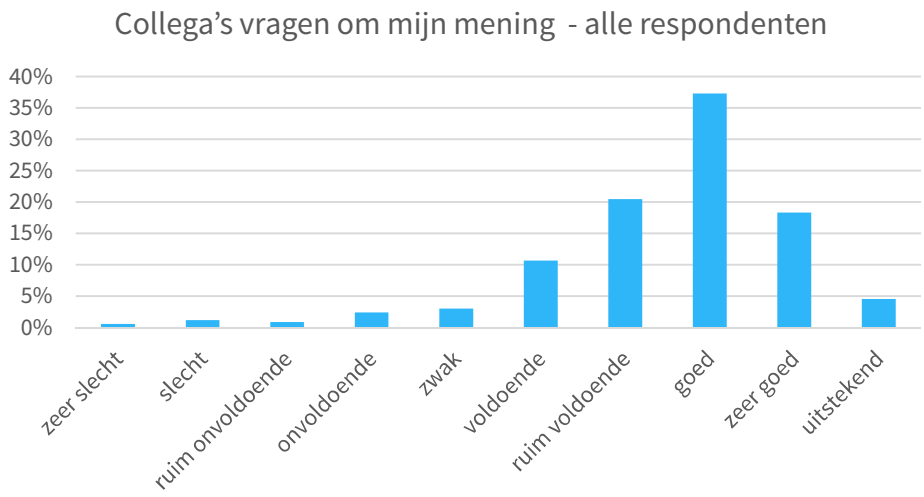
Figuur 9. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of medewerkers in staat gesteld worden zich te ontwikkelen in hun vak.

We zien dat het gemiddelde hier ronde de 6,4 ligt. De variatie is weer groot, vooral omdat de medewerkers van de DNA-databank een stuk positiever zijn dan de medewerkers van andere afdelingen.

3.4.2 Over mijn collega's

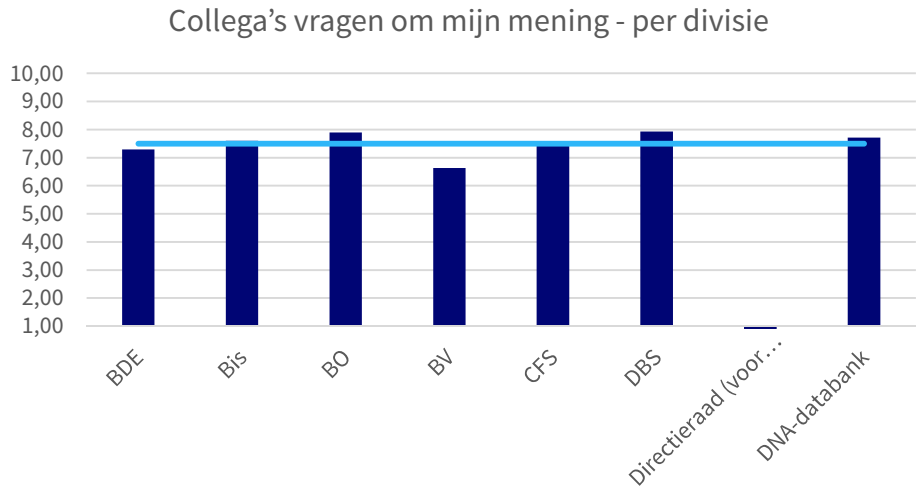
Hier worden de resultaten getoond van vragen over de collega's van medewerkers. De 'collega's' zijn dan alle collega's die niet of teammanager, of divisiehoofd of directielid zijn.

Mijn collega's vragen om mijn mening bij zaken die mijn werk betreffen.



Figuur 10. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij hun collega's hen om hun mening bij vragen die hun werk betreffen.

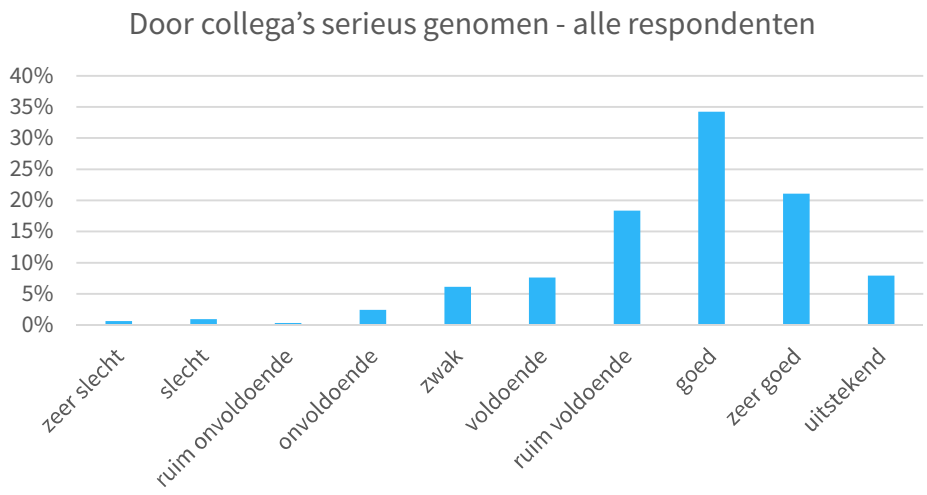
We zien dat de meeste mensen overtuigd positief antwoorden op deze vraag: 91% geeft een voldoende, en 60% geeft een 8 of hoger. Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



Figuur 11. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of medewerkers door hun collega's om hun mening gevraagd worden bij zaken die hun werk betreffen.

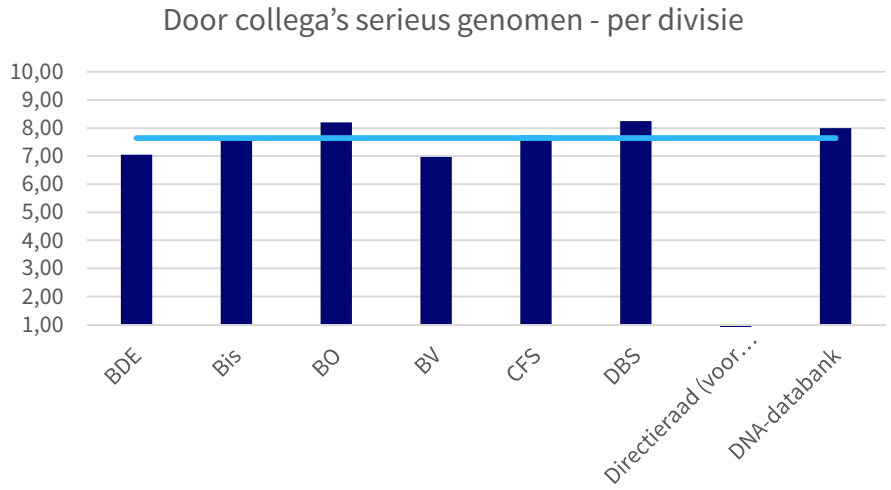
We zien dat het gemiddelde ligt rond de 7,5. Er is enige variatie tussen divisies. Daarbij springt vooral de directie Bedrijfsvoering er uit: medewerkers beantwoordden de vraag daar negatiever dan in andere divisies.

Ik voel me door mijn collega's serieus genomen.



Figuur 12. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij zich door hun collega's serieus genomen voelen.

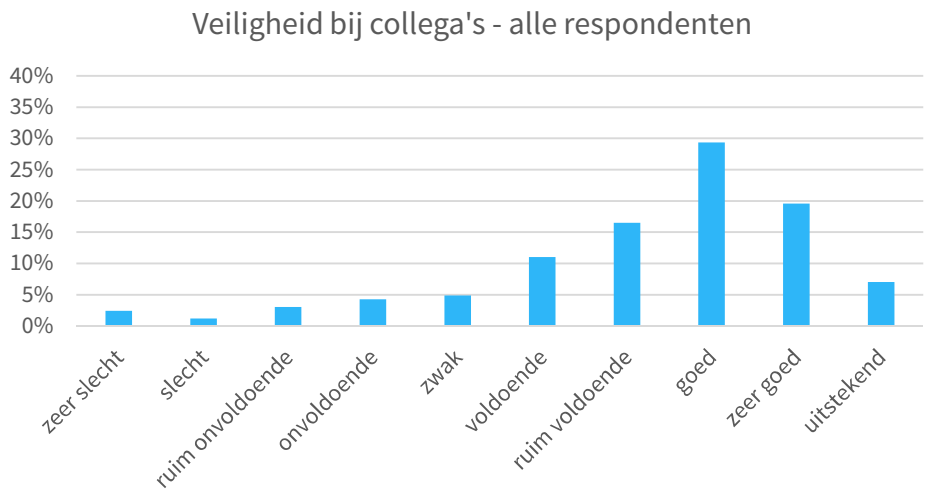
We zien weer dat de meeste mensen positief antwoorden op deze vraag: 89% geeft een voldoende. Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



Figuur 13. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of medewerkers zich door hun collega's serieus genomen voelen.

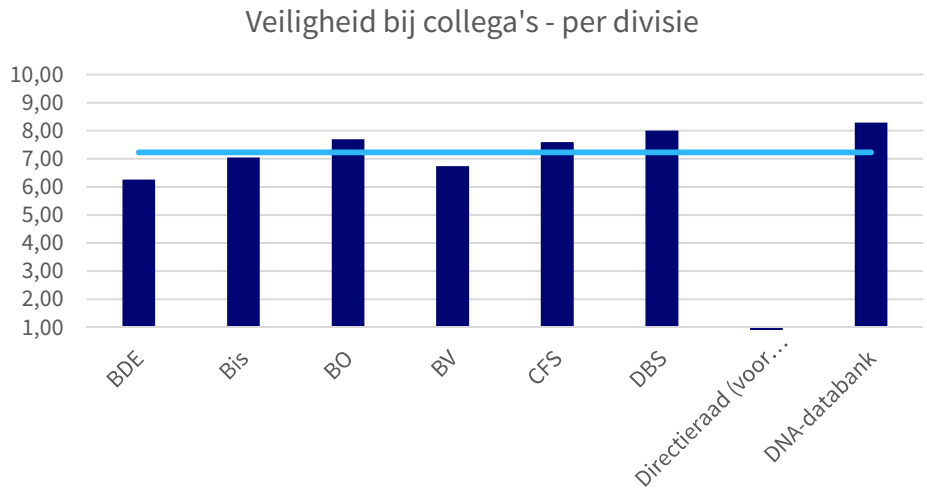
We zien eenzelfde soort patroon van variatie tussen de divisies als in de vorige vraag. Dat patroon is wel wat meer uitgesproken: mensen zijn bij Beleidsondersteuning en Digitale en Biometrische Sporen (en in mindere mate de DNA-databank) het meest positief over hun collega's (gemiddeld meer dan een 8). Bij Bijzondere Dienstverlening en Expertise en Bedrijfsvoering is dat wat minder (rond de 7). De directies Biologische Sporen en Chemische & Fysische sporen zitten daar 'tussen'.

Ik ervaar bij mijn collega's de veiligheid om te zeggen wat ik vind.



Figuur 14. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij bij hun collega's de veiligheid ervaren om te zeggen wat ze vinden.

We zien dat de meeste respondenten (83%) bij hun collega's voldoende de veiligheid ervaren om te zeggen wat ze vinden. Ook is ruim de helft (56%) hier uitgesproken positief over (8 of hoger). Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:

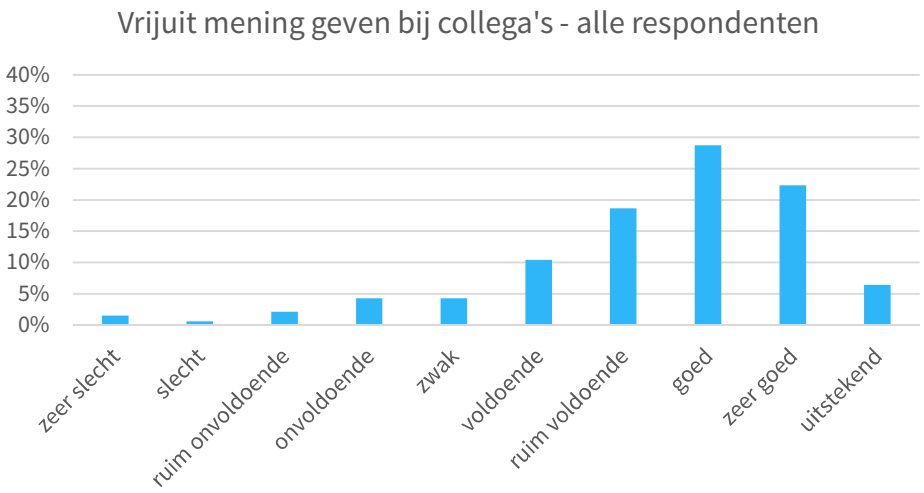


Figuur 15. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of medewerkers bij hun collega's de veiligheid ervaren om te zeggen wat ze vinden.

We zien weer hetzelfde patroon als in de vorige twee grafieken per divisie. Wel ligt het gemiddelde hier wat lager.

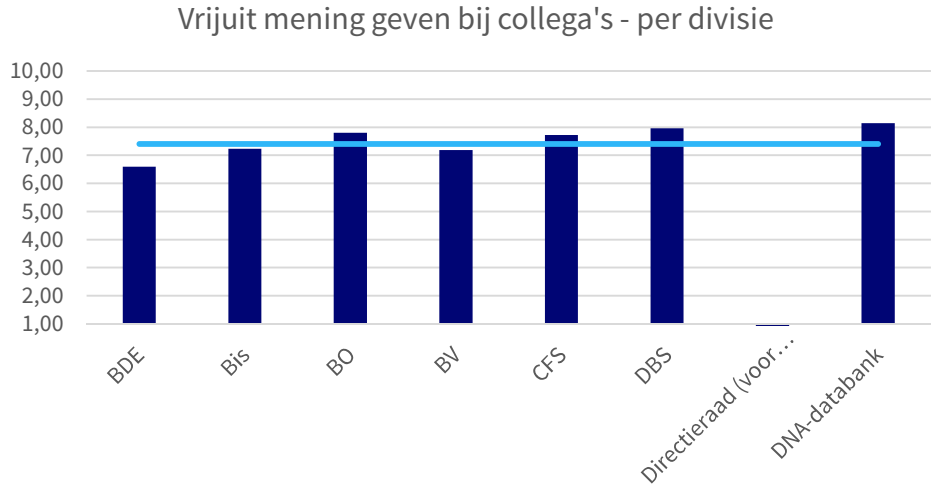
Ik krijg van mijn collega's de ruimte om vrijuit mijn mening te geven.

Deze vraag is vergelijkbaar met de voorgaande, maar benadrukt wat meer de 'positieve' kan van het vraagstuk: niet alleen of je de veiligheid om je mening te geven wel of niet ervaart, maar of er ook ruimte is om vrijuit te spreken.



Figuur 16. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij bij hun collega's de ruimte ervaren om vrijuit hun mening te geven.

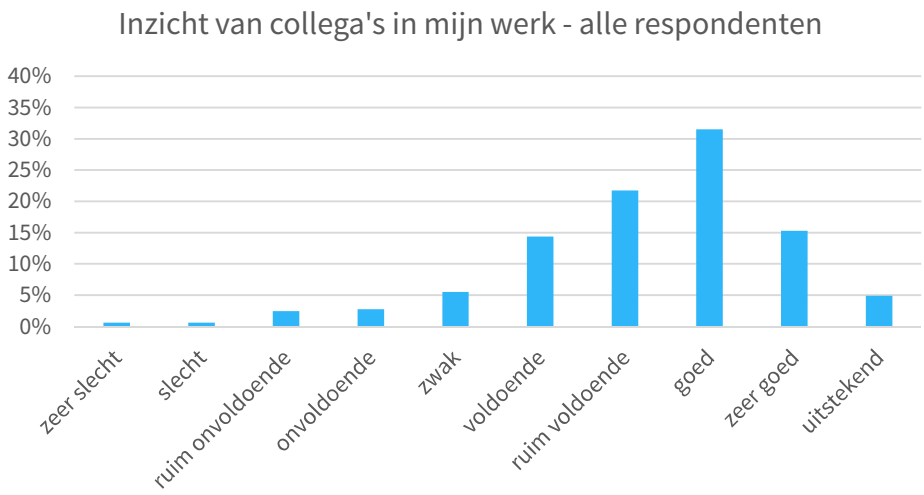
We zien dat deze vraag op hoofdlijnen vergelijkbaar is beantwoord als de vorige. Wel hebben nog iets meer mensen (87%) hier een 'voldoende' of hoger gegeven. Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



Figuur 17. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of medewerkers bij hun collega's de ruimte ervaren om vrijuit hun mening te geven.

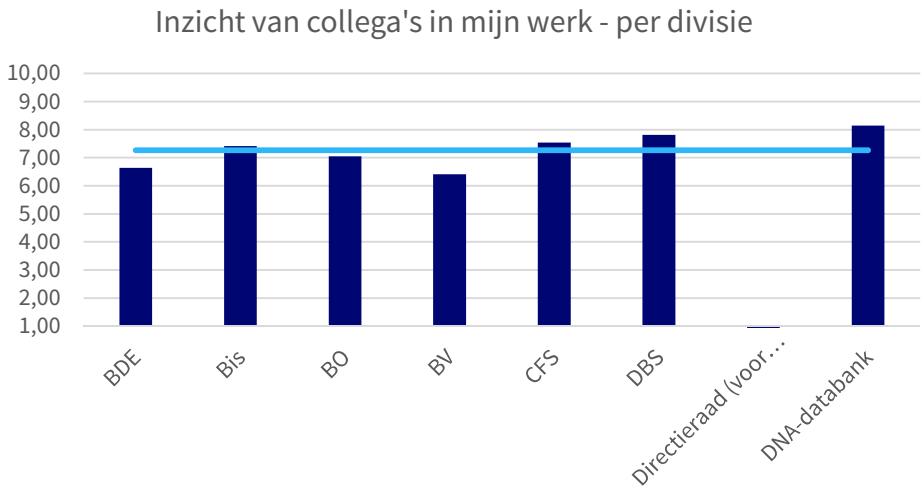
We zien op hoofdlijnenweer hetzelfde patroon als bij de voorgaande vraag. Wel zijn de verschillen wat minder groot.

Mijn collega's hebben genoeg inzicht in de inhoudelijke kant van mijn werk.



Figuur 18. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of hun collega's genoeg inzicht hebben in de inhoudelijke kant van het werk van de respondenten.

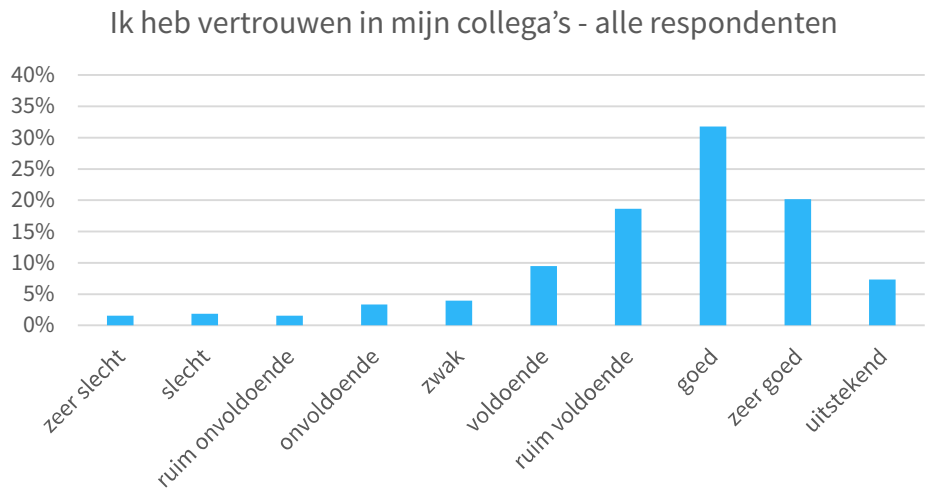
We zien weer een overwegend positief beeld, met 88% van de medewerkers die oordeelt dat hun collega's (meer dan) voldoende inzicht hebben in het werk van de respondent. Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



Figuur 19. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of hun collega's genoeg inzicht hebben in de inhoudelijke kant van het werk van de respondenten.

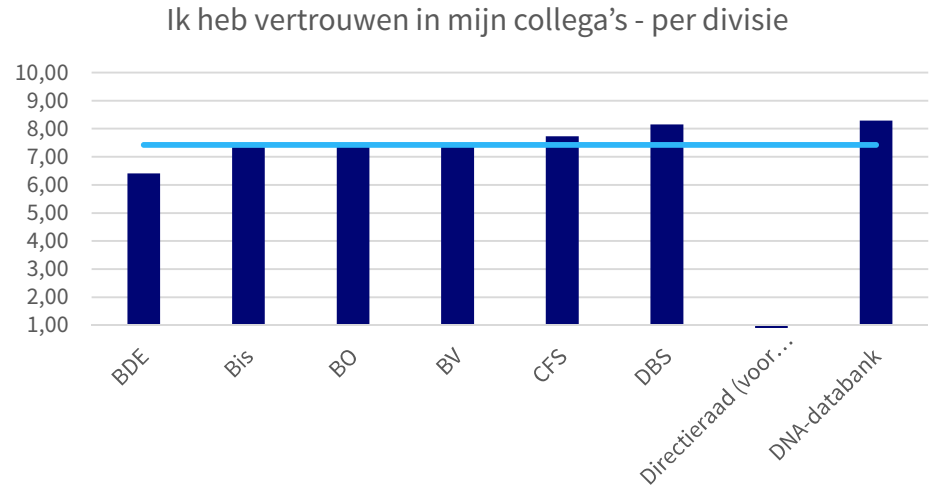
Hier zien we een iets ander patroon van antwoorden per divisie dan in de voorgaande vragen.

Ik heb vertrouwen in mijn collega's.



Figuur 20. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij vertrouwen hebben in hun collega's.

We zien hier eenzelfde positief beeld als bij de andere vragen over naaste collega's; 87% van de respondenten geeft aan (meer dan) voldoende vertrouwen te hebben in hun collega's. Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



Figuur 21. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij vertrouwen hebben in hun collega's.

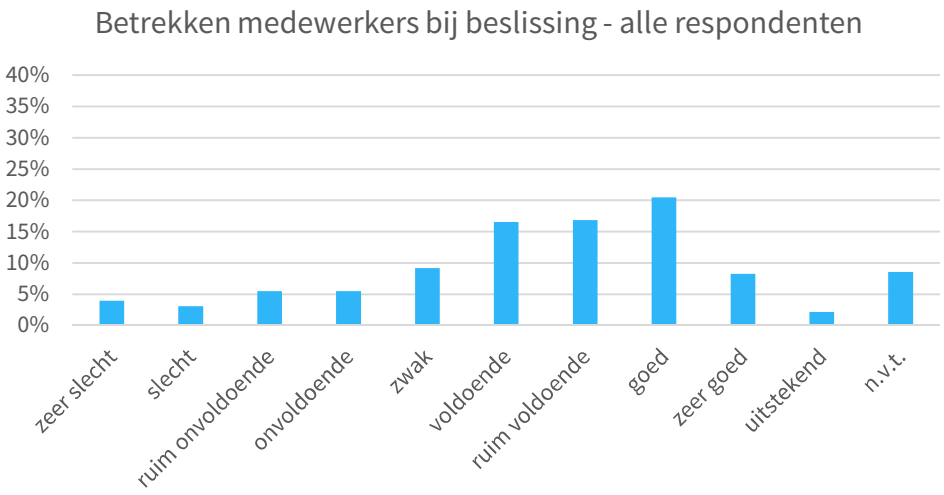
De divisies geven ook op deze vraag verschillende antwoorden. Vooral is opvallend dat de divisie Bijzondere Dienstverlening en Expertise deze vraag negatiever beantwoordt dan de andere divisies.

3.4.3 Over mijn teammanager

Deze vragen betreffen de teammanager van de respondent. Medewerkers die zelf teammanager of lid van het directieteam zijn, hebben de vraag niet ingevuld. Er verschijnt daarom in de overzichtstabellen steeds ook een categorie ‘niet van toepassing’ rechts van ‘uitstekend’. Het percentage respondenten dat de vraag beantwoord heeft met ‘n.v.t’ schommelt tussen de 8,0 en de 8,6. Waar deze variatie vandaan komt is niet te zeggen.

Belangrijk om te vermelden, is dat de resultaten van de enquête *niet* uitgesplitst kunnen worden tot op het niveau van individuele teammanagers[12]. De respondenten hebben alleen aangegeven in welke divisies zij zitten.

Mijn teammanager betrekt bij zijn/haar beslissingen de medewerkers wiens werk de beslissing betreft.

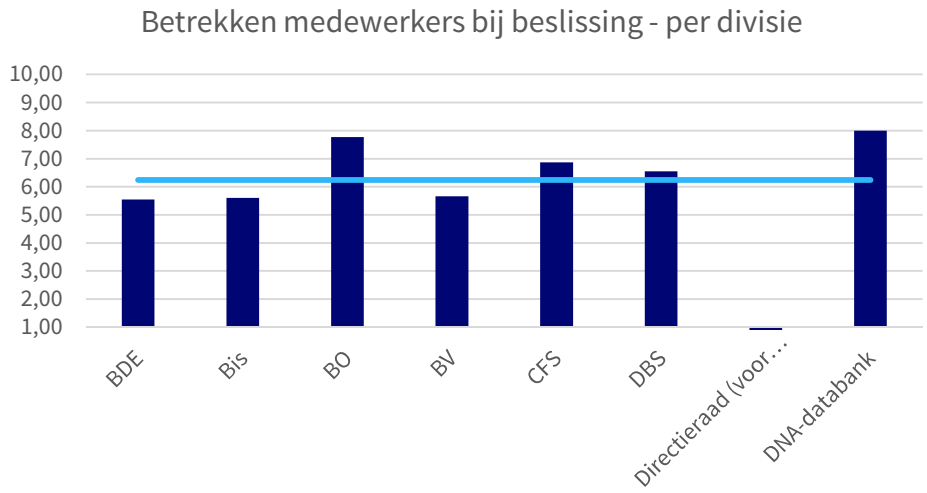


Figuur 22. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of hun teammanager bij zijn/haar beslissingen de medewerkers betrekt wiens werk de beslissing van invloed is.

We zien dat medewerkers de mate waarin hun teammanager de medewerkers bij beslissingen betreft, overwegend als voldoende beoordelen. Het gemiddelde ligt wel wat lager dan bij de eerdere vragen over collega’s, en er zijn wat meer mensen (27%[13]) die een ‘zwak’ of lager geven. Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:

[12] Behalve in het geval van de DNA-databank, omdat die afdeling maar één teammanager heeft.

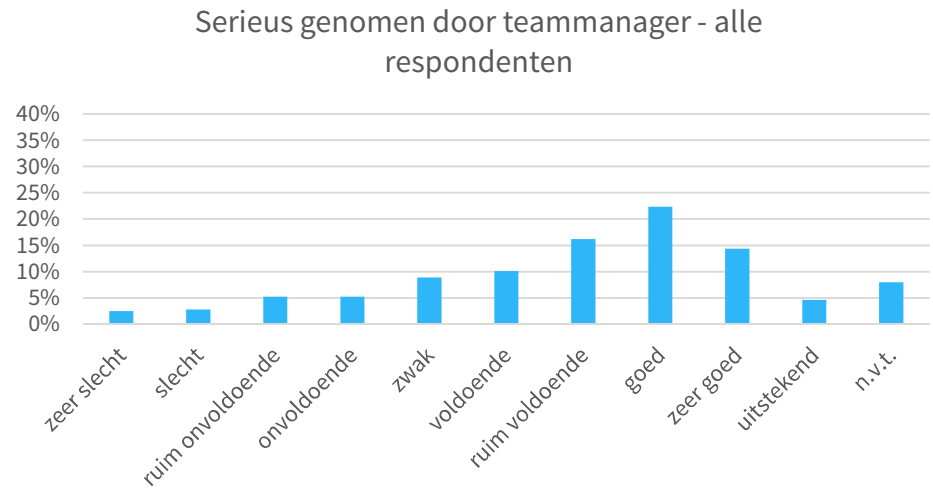
[13] Let op, het gaat hier om 27% van alle respondenten (dus inclusief diegenen die de vraag met ‘n.v.t.’ beantwoordden.



Figuur 23. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of hun teammanager bij zijn/haar beslissingen de medewerkers betrekt wiens werk de beslissing van invloed is.

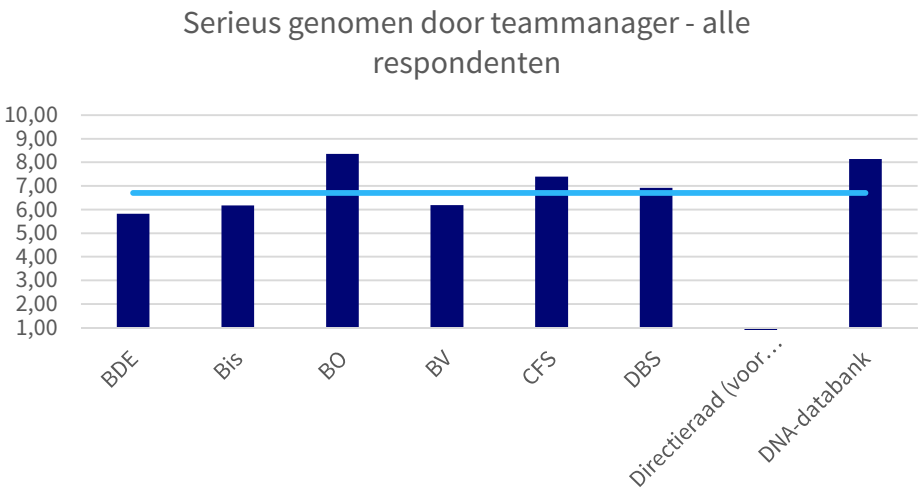
We zien dat de antwoorden op deze vraag per divisie sterk verschillen, soms met twee volle 'punten'. Bij Beleidsondersteuning en bij de DNA-Databank is men blij met de teammanagers, en ook de teammanagers bij Chemische & Fysische Sporen en bij Digitale & Biometrische Sporen scoren boven het gemiddelde. De teammanagers van de andere divisies betrekken hun collega's volgens de respondenten beperkt bij beslissingen.

Ik voel me door mijn teammanager serieus genomen.



Figuur 24. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij zich door hun teammanager serieus genomen voelen.

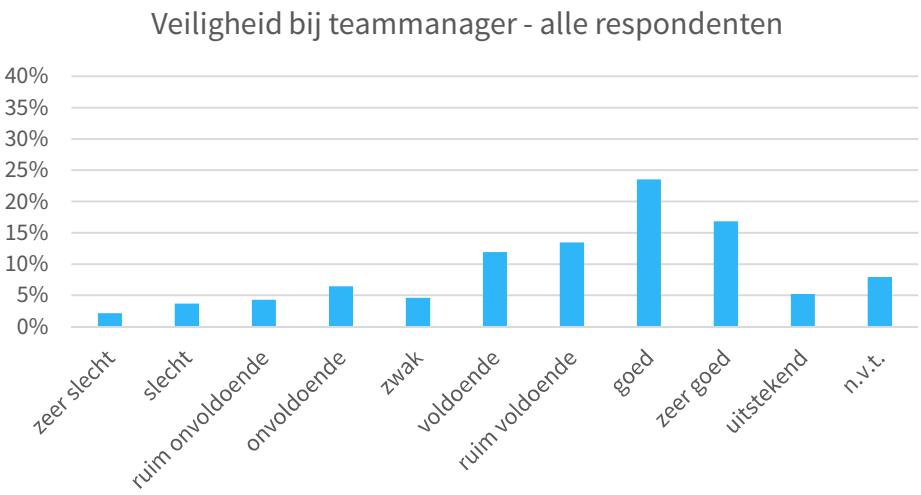
We zien hier dat de meerderheid van de respondenten (68%) zich door hun teammanager ten minste voldoende serieus genomen voelt. Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



Figuur 25. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of medewerkers zich door hun teammanager serieus genomen voelen.

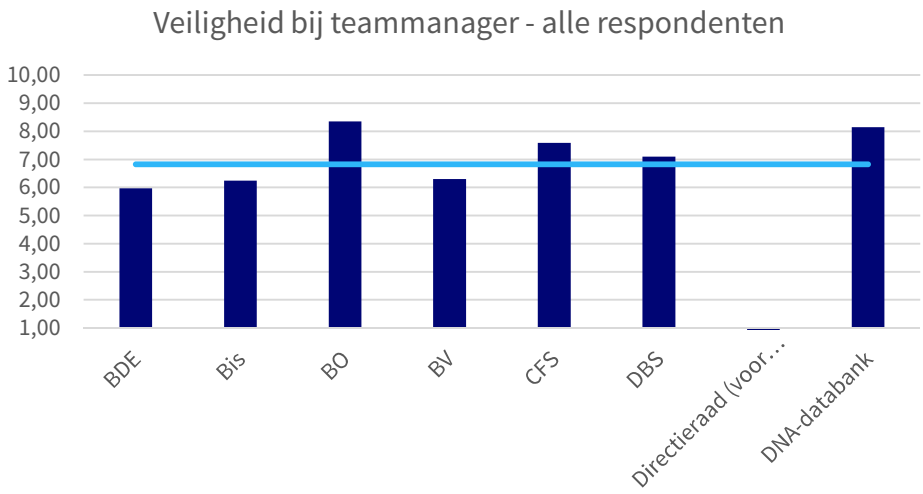
We zien dat ook op deze vraag het antwoord per divisie sterk verschilt. De medewerkers van Beleidsondersteuning en de DNA-Databank zijn weer het meest positief. Ook is zichtbaar dat het gemiddelde antwoord per divisie nergens ver onder de 'voldoende' ligt.

Ik ervaar bij mijn teammanager de veiligheid om te zeggen wat ik vind.



Figuur 26. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij bij hun teammanager de veiligheid ervaren om te zeggen wat ze vinden.

We zien dat de meerderheid van de medewerkers (70%) bij hun teammanager voldoende veiligheid ervaart om te zeggen wat zij vindt. Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



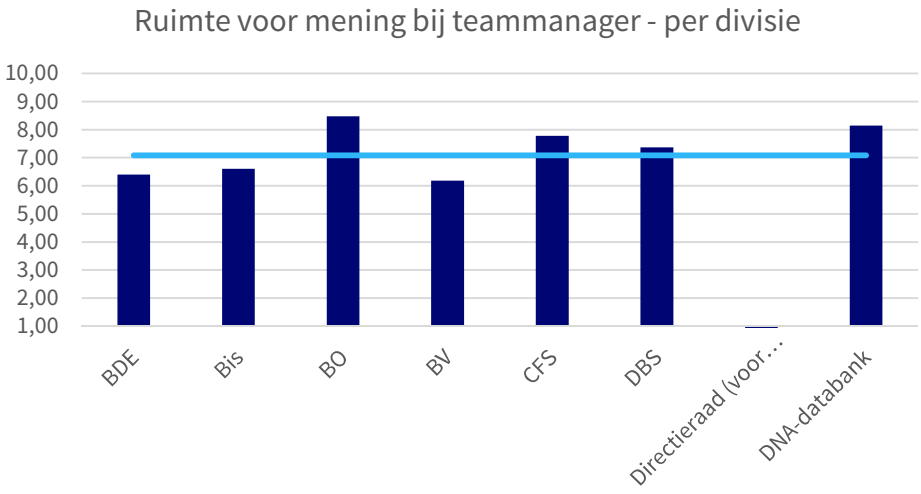
Figuur 27. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of medewerkers bij hun teammanager de veiligheid ervaren om te zeggen wat ze vinden.

We zien een beeld dat vergelijkbaar is met dat bij de voorgaande twee vragen. De verschillen tussen divisies zijn wederom groot.

Ik krijg van mijn teammanager de ruimte om vrijuit mijn mening te geven.

Figuur 28. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij van hun teammanager de ruimte krijgen om vrijuit hun mening te geven.

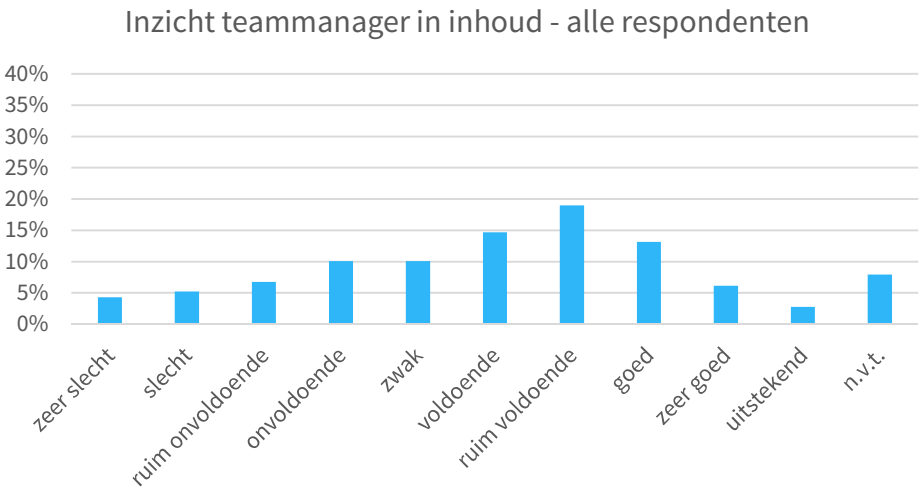
We zien dat de meerderheid van de medewerkers (75%) bij hun teammanager voldoende ruimte krijgt om vrijuit hun mening te geven. Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



Figuur 29. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of medewerkers van hun teammanager de ruimte krijgen om vrijuit hun mening te geven.

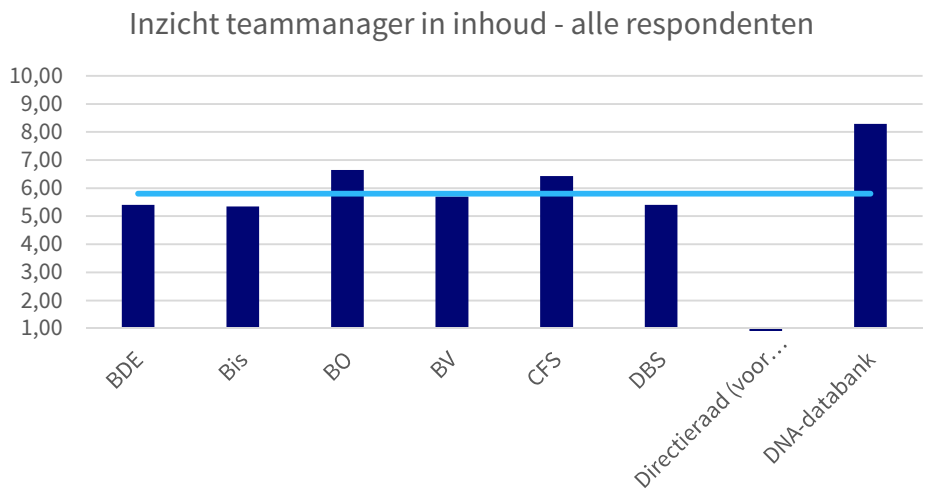
We zien hier een vergelijkbaar patroon als bij de voorgaande vragen.

Mijn teammanager heeft genoeg inzicht in de inhoudelijke kant van mijn werk.



Figuur 30. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of hun teammanager voldoende inzicht heeft in de inhoudelijke kant van hun werk.

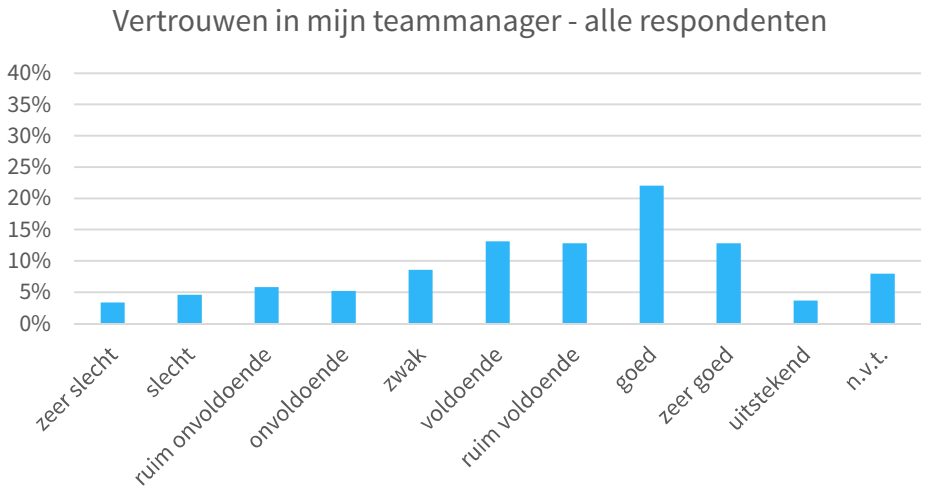
We zien dat medewerkers gemiddeld wat minder tevreden zijn met het inzicht van hun teammanager in de inhoud van hun werk, dan met de zaken waar voorgaande vragen over gingen. Wel beoordeelt nog steeds 56% van alle respondenten het inzicht van hun teammanager als (meer dan) voldoende. Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



Figuur 31. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of medewerkers denken dat hun teammanager voldoende inzicht heeft in de inhoudelijke kant van hun werk.

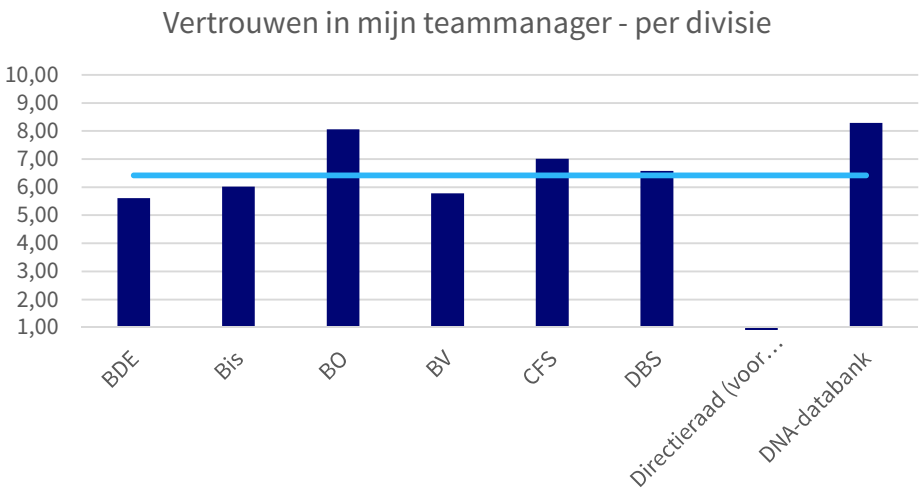
We zien dat vooral de medewerkers van de DNA-databank zeer positief zijn over het inzicht van hun teammanager (wat er in dit geval ook één is). Voor de andere divisies is het beeld wat minder positief, en wisselt het ook. Sommige divisies beoordelen het inzicht van hun teammanagers ook als licht onvoldoende.

Ik heb vertrouwen in mijn teammanager.



Figuur 32. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij vertrouwen hebben in hun teammanager.

De grafiek toont dat de respondenten 65% van de respondenten (meer dan) voldoende vertrouwen heeft in hun teammanager, en 28% dat met een zwak tot zeer slecht beoordeelt. Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



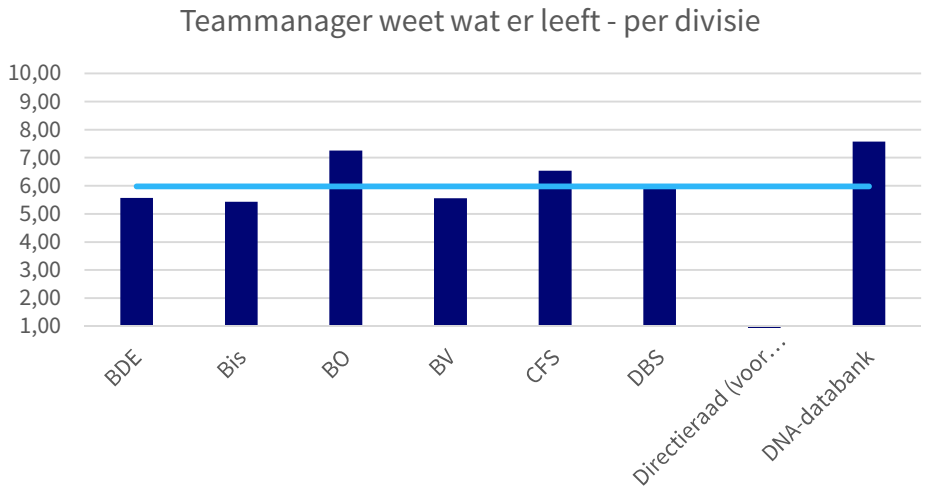
Figuur 33. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of medewerkers vertrouwen hebben in hun teammanager.

We zien weer de antwoorden flink verschillen per divisie. Het gemiddelde ligt rond de 6,5 en de afdelingen Beleidsondersteuning en DNA-databank zijn het meest positief.

Mijn teammanager weet wat er leeft op de werkvloer.

Figuur 34. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij denken dat hun manager weet wat er op de werkvloer leeft.

We zien dat de antwoorden op deze vraag wat meer gespreid zijn dan op de meeste vragen over teammanagers. 56% van de respondenten zegt dat zijn/haar teammanagers voldoende weet heeft van wat er op de werkvloer speelt, 34% schat in dat zijn/haar teammanager dat onvoldoende heeft. Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



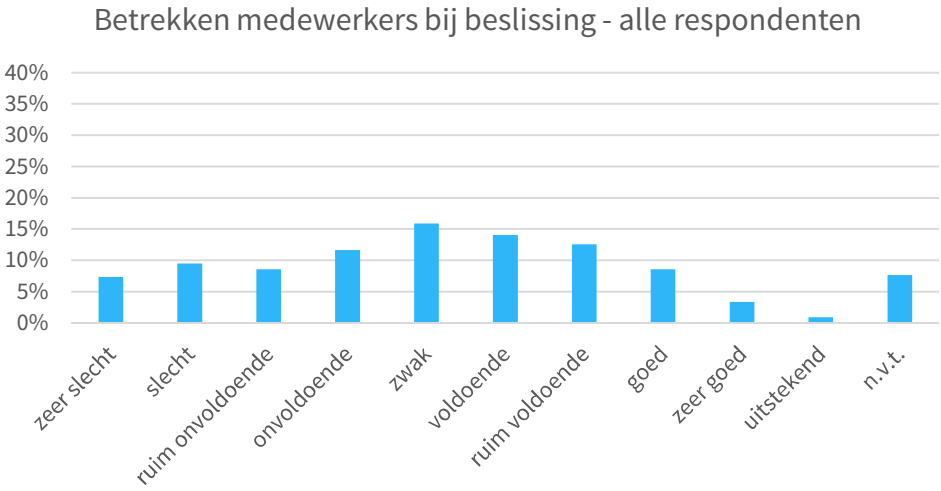
Figuur 35. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij denken dat hun manager weet wat er op de werkvloer leeft.

Ook hier zien we weer een bepaalde variatie tussen de divisies. Zoals bij voorgaande vragen zijn de medewerkers bij de DNA-databank, Beleidsondersteuning en Chemische & Fysische sporen.

3.4.4 Over mijn divisiehoofd

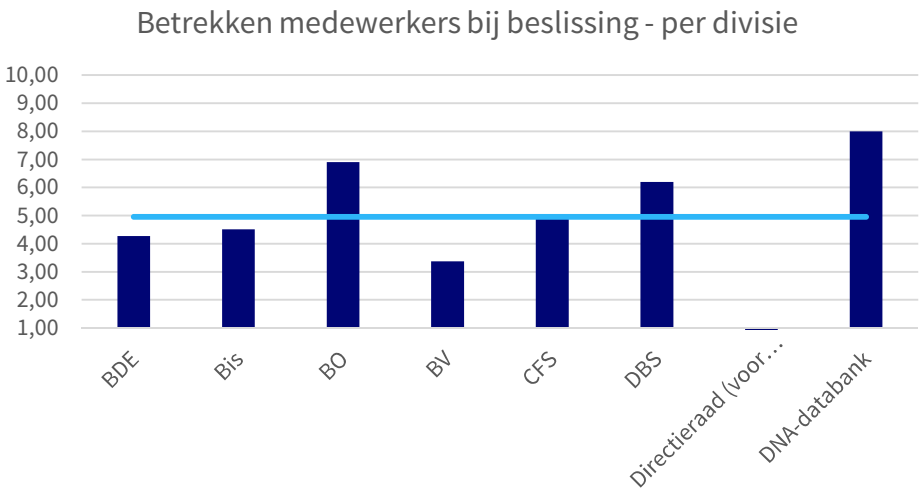
Deze vragen betreffen het divisiehoofd van de respondent. Weer is 'niet van toepassing' één van de mogelijke antwoorden. Het percentage respondenten dat de vraag beantwoord heeft met 'n.v.t' schommelt tussen de 5 en 10%. Waar deze variatie vandaan komt is niet te zeggen.

Mijn divisiehoofd betrekt bij zijn/haar beslissingen de medewerkers wiens werk de beslissing betreft.



Figuur 36. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij vinden dat hun divisiehoofd bij zijn/haar beslissingen de medewerkers wiens werk de beslissing betreft voldoende betrekt.

We zien dat medewerkers de mate waarin hun divisiehoofd de medewerkers bij beslissingen betreft gevarieerd beoordelen. Er zijn meer mensen (53%[14]) die een ‘zwak’ of lager geven, dan dat er zijn (39%) die een (meer dan) voldoende geven. Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



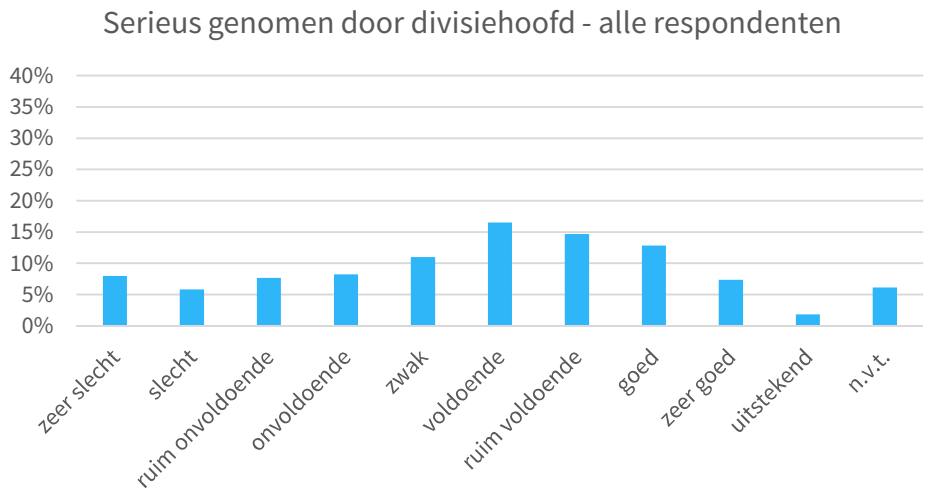
Figuur 37. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of hun divisiehoofd bij zijn/haar beslissingen de medewerkers betrekt wiens werk de beslissing van invloed is.

We zien dat de antwoorden op deze vraag per divisie zeer sterk verschillen. Bij de divisie Beleidsondersteuning[15] is men het meest positief (net als bij de vragen over teammanagers. Het divisiehoofd van Digitale & Biometrische Sporen betrekt de eigen medewerkers gemiddeld genomen ‘voldoende’ bij beslissingen. De andere divisies zijn hier gemiddeld genomen niet positief over, met als uitschieter de medewerkers van de divisie Bedrijfsvoering.

[14] Let op, het gaat hier om 27% van alle respondenten (dus inclusief diegenen die de vraag met ‘n.v.t.’ beantwoordden.

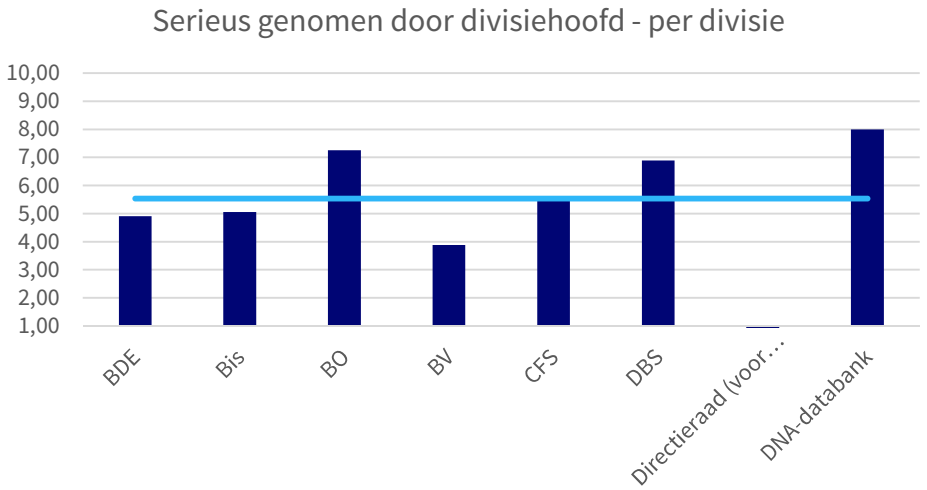
[15] En de DNA-databank, maar daar betreft deze vraag dezelfde persoon als de vragen over teamleiders.

Ik voel me door mijn divisiehoofd serieus genomen.



Figuur 38. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij zich door hun divisiehoofd serieus genomen voelen.

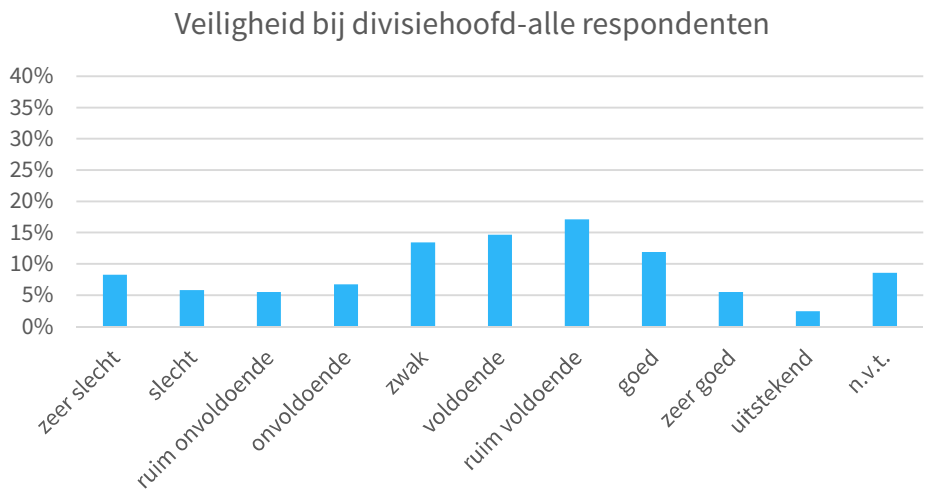
We zien hier dat de meerderheid van de respondenten (53%) zich door hun divisiehoofd ten minste voldoende serieus genomen voelt. 41% beoordeelt de mate waarin zij zich serieus genomen voelen als zwak tot zeer slecht. Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



Figuur 39. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of medewerkers zich door hun divisiehoofd serieus genomen voelen.

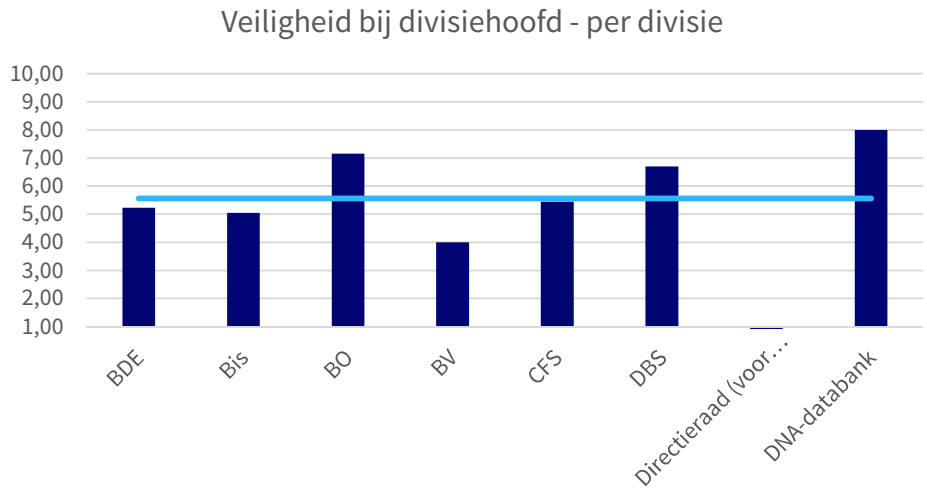
We zien dat ook op deze vraag het antwoord per divisie sterk verschilt. De medewerkers van Beleidsondersteuning en de DNA-Databank zijn weer het meest positief, gevolgd door die van Digitale en Biomedische sporen. Het is eenzelfde patroon als bij de vorige vraag. Wel ligt het gemiddelde voor het hele NFI wat hoger.

Ik ervaar bij mijn divisiehoofd de veiligheid om te zeggen wat ik vind.



Figuur 40. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij bij hun divisiehoofd de veiligheid ervaren om te zeggen wat ze vinden.

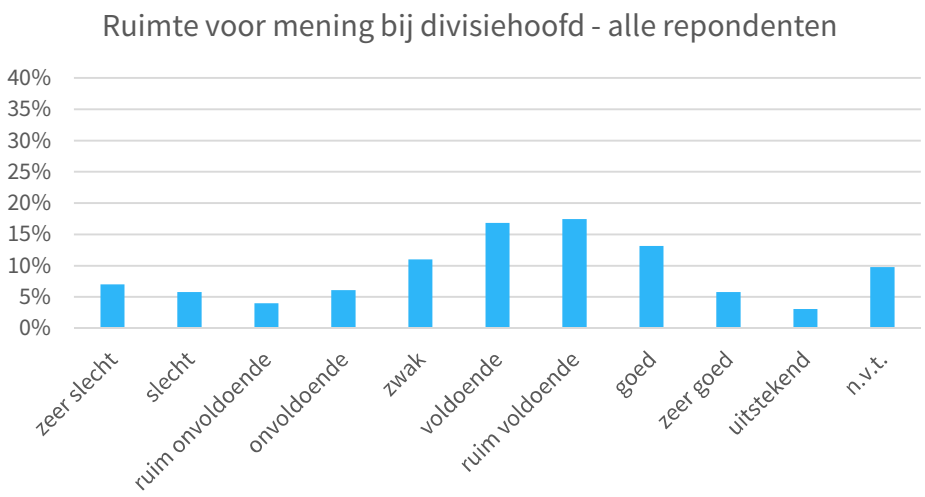
We zien dat een krappe meerderheid van de respondenten (52%) bij hun divisiehoofd voldoende veiligheid ervaart om te zeggen wat zij vindt. 40% van de respondenten zegt die onvoldoende (zeer slecht tot zwak) te ervaren. Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



Figuur 41. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of medewerkers bij hun divisiehoofd de veiligheid ervaren om te zeggen wat ze vinden.

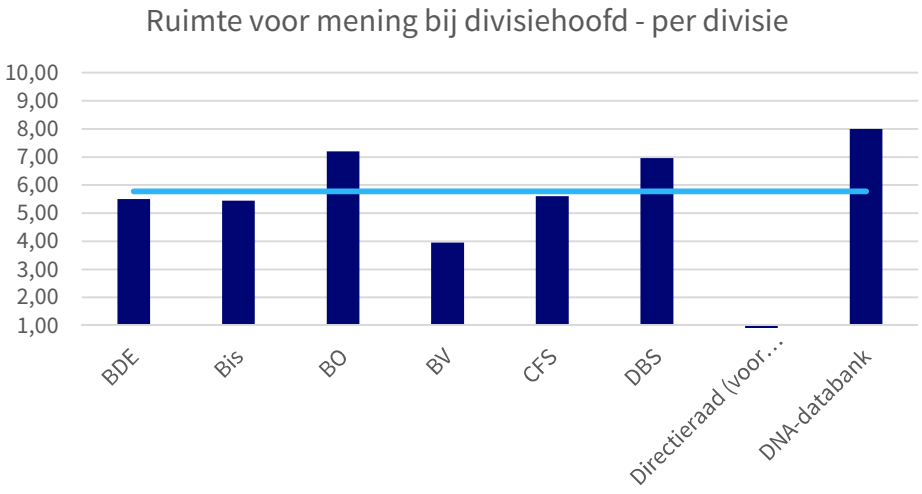
We zien een beeld dat vergelijkbaar is met dat bij de voorgaande twee vragen. De verschillen tussen divisies zijn wederom groot. Het gemiddelde ligt rond de 5,6.

Ik krijg van mijn divisiehoofd de ruimte om vrijuit mijn mening te geven.



Figuur 42. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij van hun divisiehoofd de ruimte krijgen om vrijuit hun mening te geven.

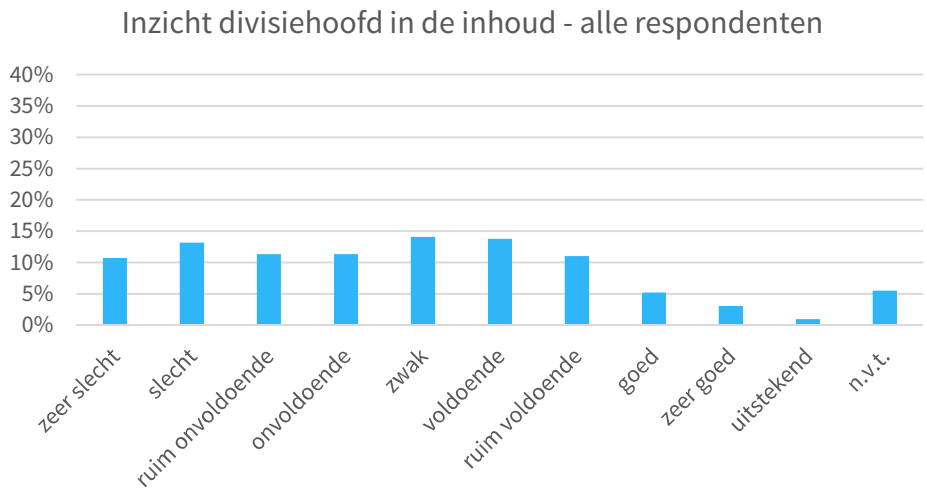
Hier zien we een meerderheid van de respondenten (56%) aangeven dat hun divisiehoofd voldoende ruimte geeft aan medewerkers zodat die vrijuit hun mening kunnen geven. Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



Figuur 43. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of medewerkers van hun divisiehoofd de ruimte krijgen om vrijuit hun mening te geven.

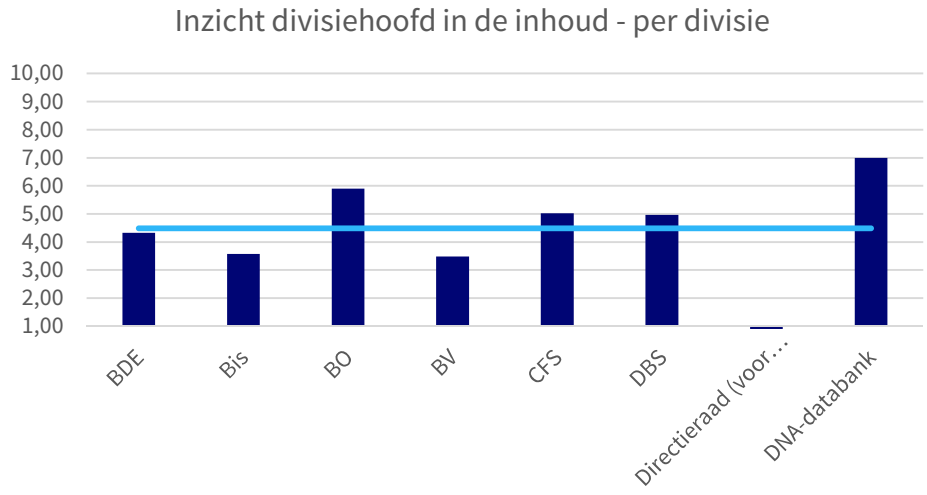
We zien hier een vergelijkbaar patroon als bij de voorgaande vragen.

Mijn divisiehoofd heeft genoeg inzicht in de inhoudelijke kant van mijn werk.



Figuur 44. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of hun divisiehoofd voldoende inzicht heeft in de inhoudelijke kant van hun werk.

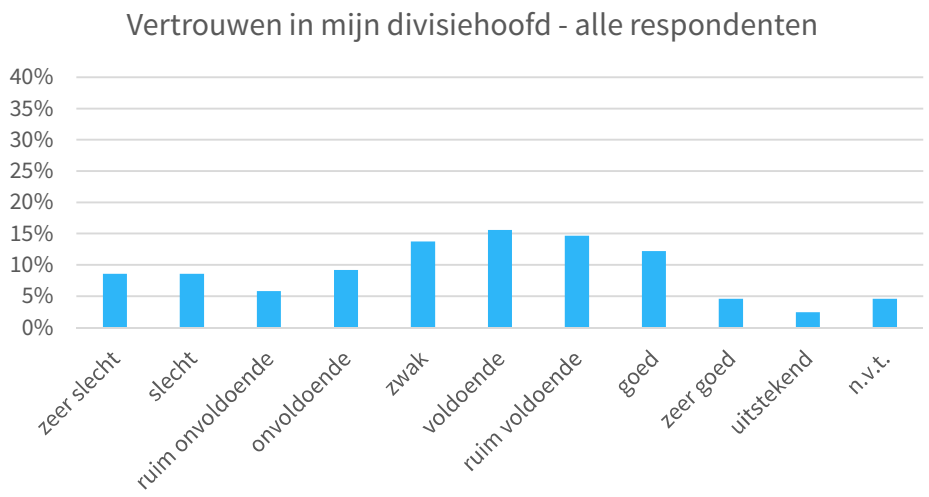
We zien dat medewerkers gemiddeld wat minder tevreden zijn met het inzicht van hun divisiehoofd in de inhoud van hun werk, dan met de zaken waar voorgaande vragen over gingen. 61% van alle respondenten beoordeeld het inzicht van hun divisiehoofd als zwak tot zeer slecht. Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



Figuur 45. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of medewerkers denken dat hun divisiehoofd voldoende inzicht heeft in de inhoudelijke kant van hun werk.

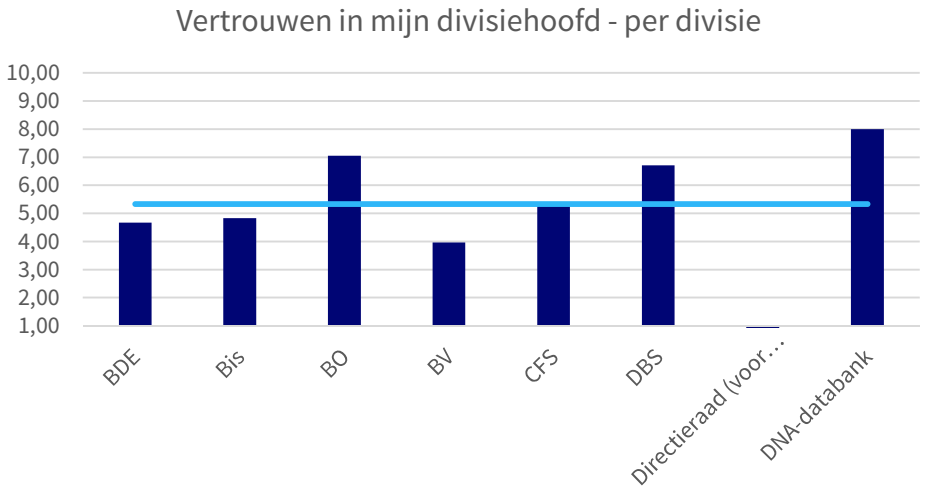
We zien dat vooral de medewerkers van de DNA-databank positief zijn over het inzicht van hun afdelingshoofd. Ook de medewerkers bij Beleidsondersteuning vinden het inzicht van hun afdelingshoofd gemiddeld voldoende. Voor de andere divisies is het beeld niet positief.

Ik heb vertrouwen in mijn divisiehoofd.



Figuur 46. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij vertrouwen hebben in hun divisiehoofd.

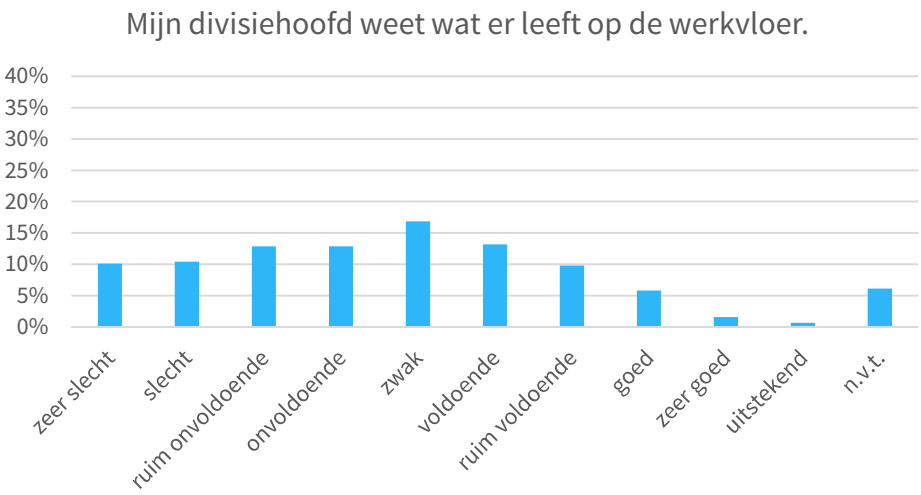
De grafiek toont dat de helft van de respondenten (50%) (meer dan) voldoende vertrouwen heeft in hun teammanager, en dat ongeveer de andere helft (46%) datmet een zwak tot zeer slecht beoordeelt. Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



Figuur 47. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of medewerkers vertrouwen hebben in hun divisiehoofd.

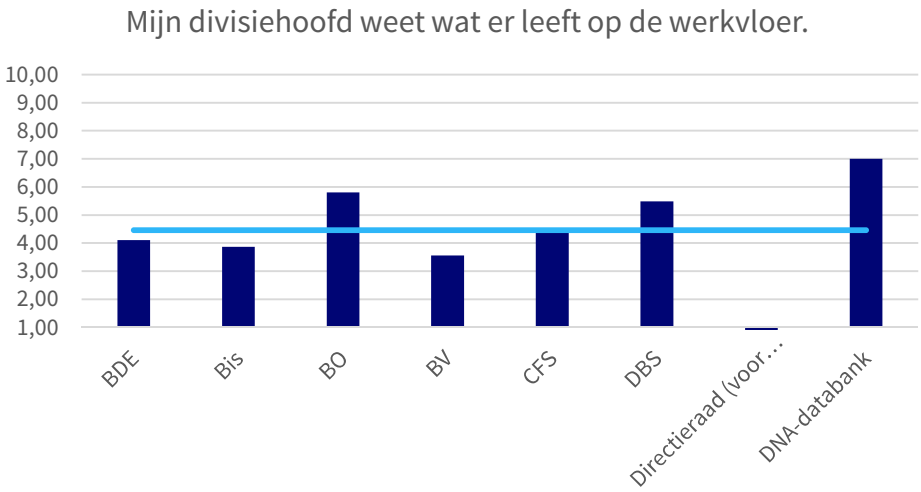
We zien weer de antwoorden flink verschillen per divisie. Het gemiddelde ligt rond de 5,4 en de afdelingen Beleidsondersteuning, DNA-databank en Digitale & Biometrische Sporen zijn het meest positief.

Mijn divisiehoofd weet wat er leeft op de werkvloer.



Figuur 48. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij denken dat hun divisiehoofd weet wat er op de werkvloer leeft.

We zien dat de antwoorden op deze vraag wat negatiever zijn dan op de meeste vragen over divisiehoofden. 63% van de respondenten zegt dat zijn/haar divisiehoofd onvoldoende (zwak tot zeer slecht) weet heeft van wat er op de werkvloer speelt, 31% schat in dat zijn/haar divisiehoofd dat wel (meer dan) voldoende heeft. Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



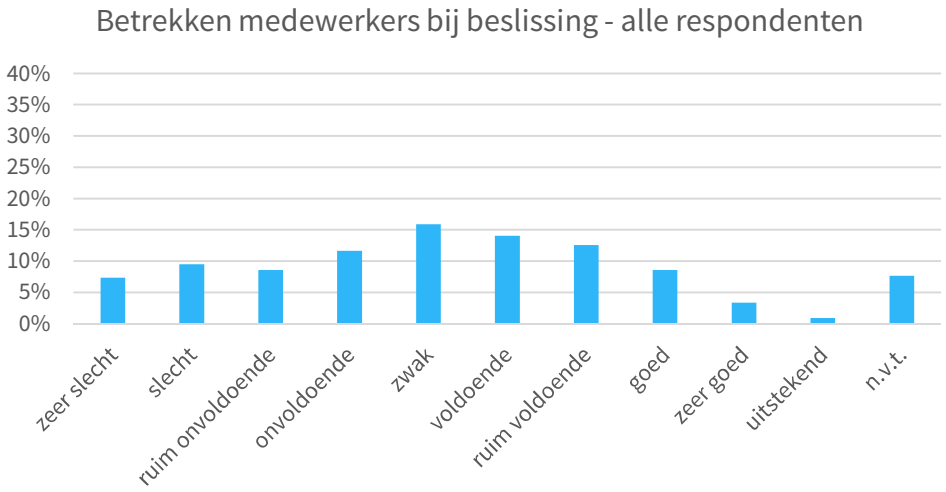
Figuur 49. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of het divisiehoofd weet wat er leeft op de werkvloer

Ook hier zien we weer een vergelijkbare variatie tussen de divisies. Zoals bij voorgaande vragen zijn de medewerkers bij de DNA-databank, Beleidsondersteuning en Digitale & Biometrische sporen het meest positief. Het gemiddelde ligt lager dan bij de meeste vragen over divisiehoofden.

3.4.5 Over de directeur

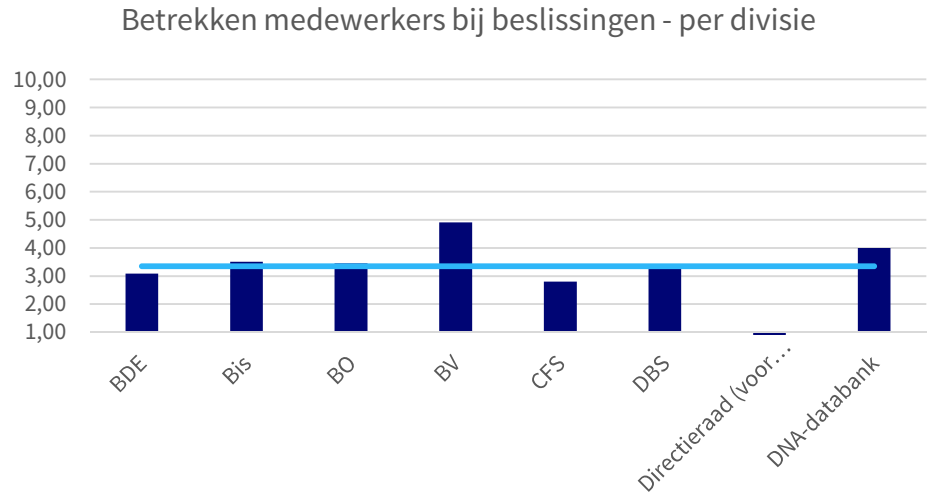
Deze vragen betreffen de directeur. Weer is ‘niet van toepassing’ één van de mogelijke antwoorden. Het percentage respondenten dat de vraag beantwoord heeft met ‘n.v.t’ schommelt tussen de 9 en 23%. Waar deze variatie vandaan komt is niet te zeggen.

De directeur betrekt bij zijn/haar beslissingen de medewerkers wiens werk de beslissing betreft.



Figuur 50. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij vinden dat de directeur bij zijn/haar beslissingen de medewerkers wiens werk de beslissing betreft voldoende betrok.

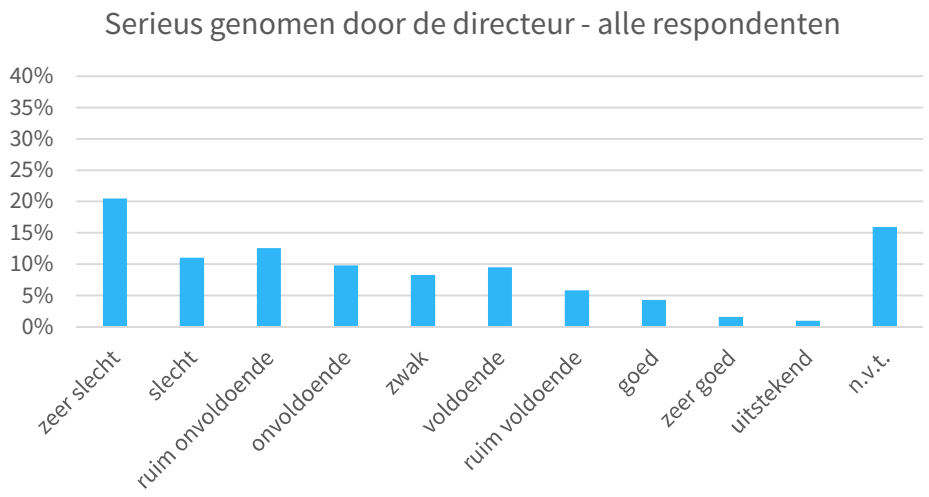
We zien dat medewerkers de mate waarin de directie de medewerkers bij beslissingen betreft overwegend negatief beoordelen. De meerderheid van de respondenten (68%) geeft een ‘zwak’ of lager. Ook is opvallend dat 19% van de respondenten de vraag beantwoordde met ‘niet van toepassing’. Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



Figuur 51. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of de directeur bij zijn/haar beslissingen de medewerkers betrok wiens werk de beslissing van invloed is.

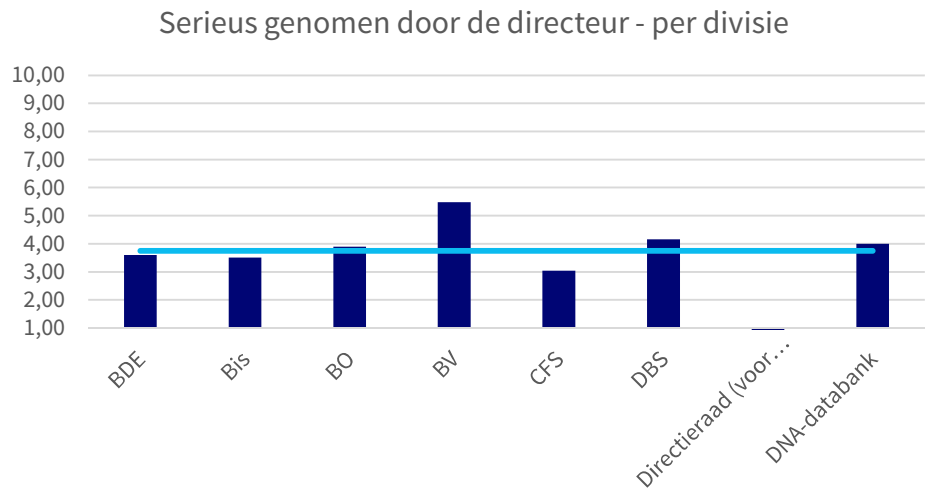
We zien dat het gemiddelde antwoord op deze vraag rond de 3,3 ligt. Opvallend is dat de mensen bij de divisie Bedrijfsvoering het meest positief waren – in tegenstelling tot het patroon dat zichtbaar was bij vooral de vragen over het divisiehoofd. De andere divisies beoordelen de mate waarin de directeur medewerkers betrok als ruim onvoldoende, de DNA-databank ziet dat als onvoldoende.

Ik voel me door de directeur serieus genomen.



Figuur 52. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij zich door de directeur serieus genomen voelden.

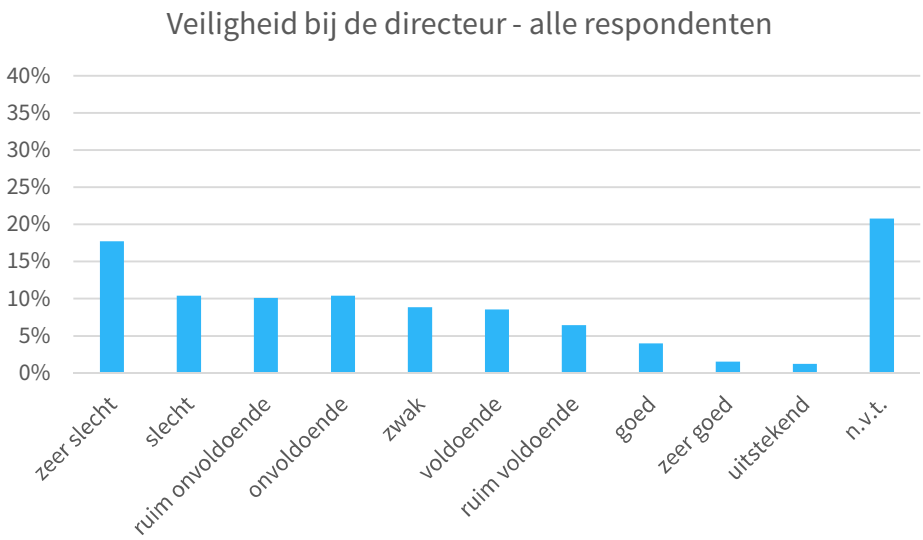
We zien hier dat de meerderheid van de respondenten (62%) zich door de directeur onvoldoende serieus genomen voelde. Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



Figuur 53. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of medewerkers zich door de directeur serieus genomen voelden.

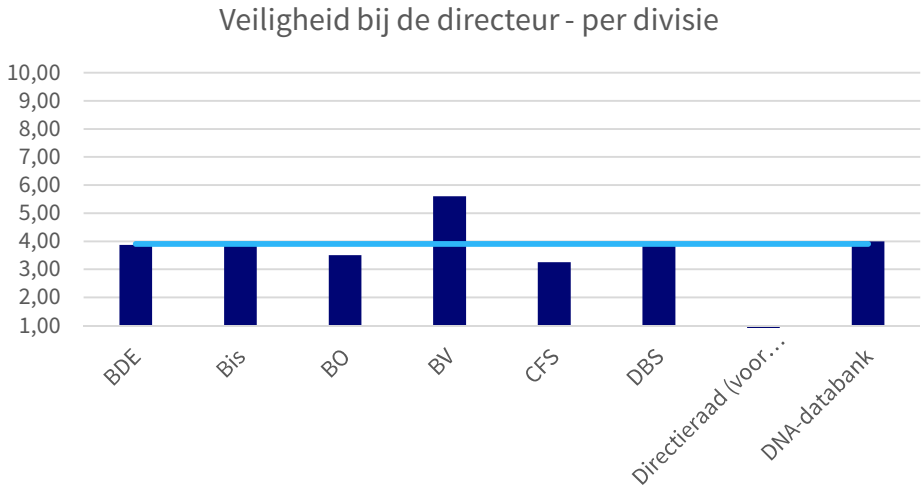
We zien dat ook op deze vraag het antwoord per divisie verschilt volgens het patroon dat ook bij de vorige vraag zichtbaar was.

Ik ervaar bij de directeur de veiligheid om te zeggen wat ik vind.



Figuur 54. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij bij de directeur de veiligheid ervoeren om te zeggen wat ze vinden.

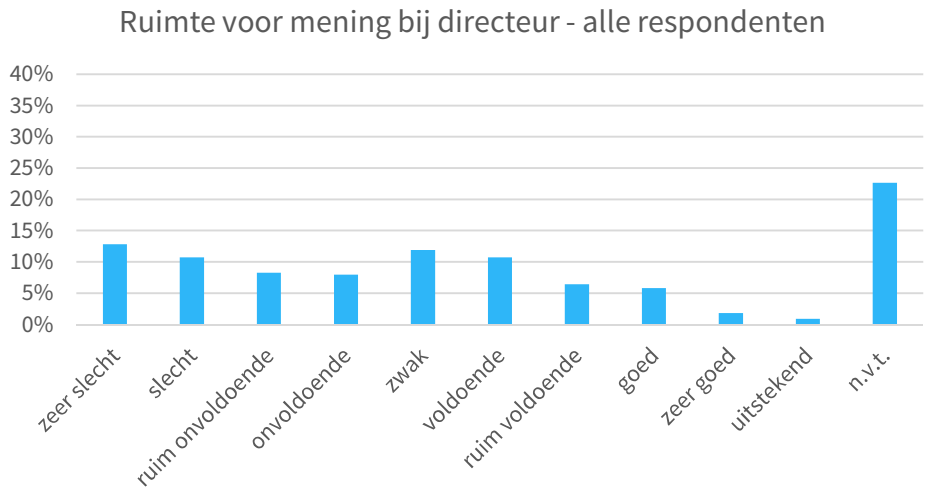
We zien dat een meerderheid van de respondenten (57%) bij de directeur onvoldoende veiligheid ervaren heeft om te zeggen wat zij vonden. 22% van de respondenten voelde die wel voldoende. Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



Figuur 55. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of medewerkers bij de directeur de veiligheid ervoeren om te zeggen wat ze vinden.

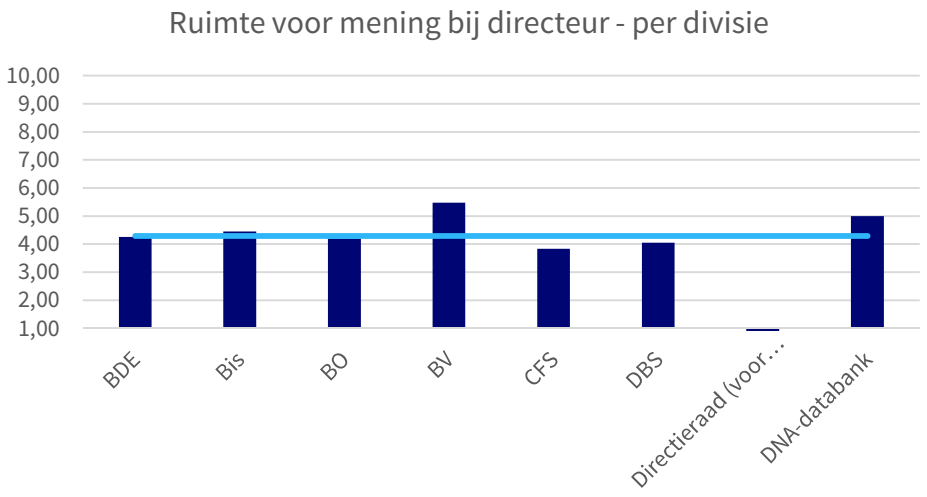
We zien een beeld dat vergelijkbaar is met dat bij de voorgaande twee vragen. Het gemiddelde ligt rond de 4.

Ik krijg van de directeur de ruimte om vrijuit mijn mening te geven.



Figuur 56. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij van de directeur de ruimte kregen om vrijuit hun mening te geven.

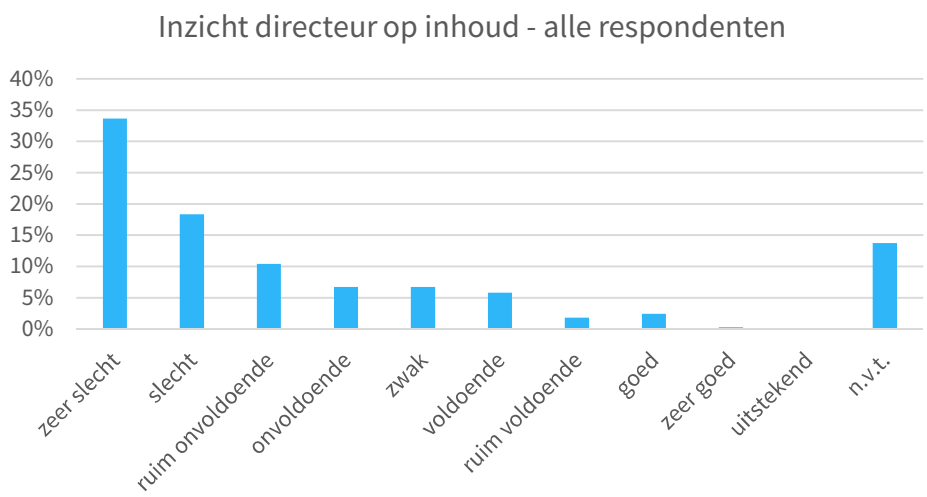
Hier zien we een meerderheid van de respondenten (52%) aangeven dat de directeur onvoldoende ruimte gaf aan medewerkers om die vrijuit hun mening te laten geven. Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



Figuur 57. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of medewerkers van de directeur de ruimte kregen om vrijuit hun mening te geven.

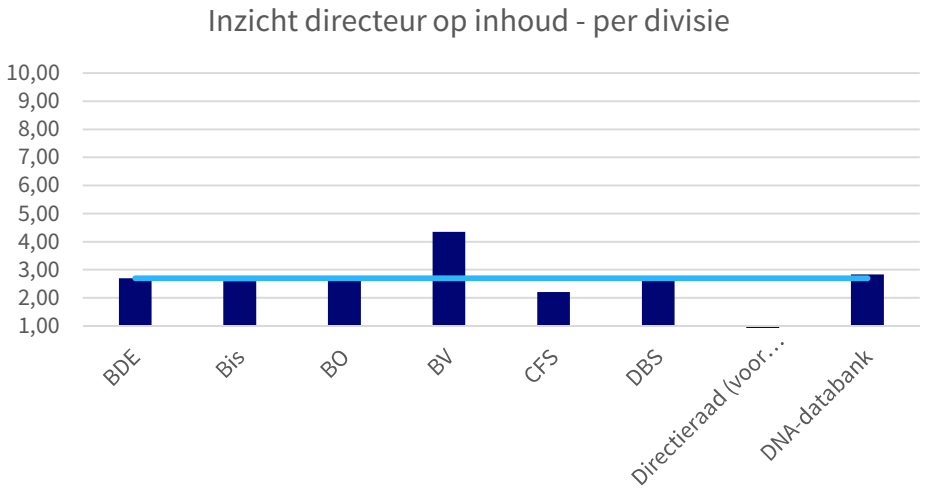
We zien hier een vergelijkbaar patroon als bij de voorgaande vragen.

De directeur heeft genoeg inzicht in de inhoudelijke kant van mijn werk.



Figuur 58. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of de directeur voldoende inzicht had in de inhoudelijke kant van hun werk.

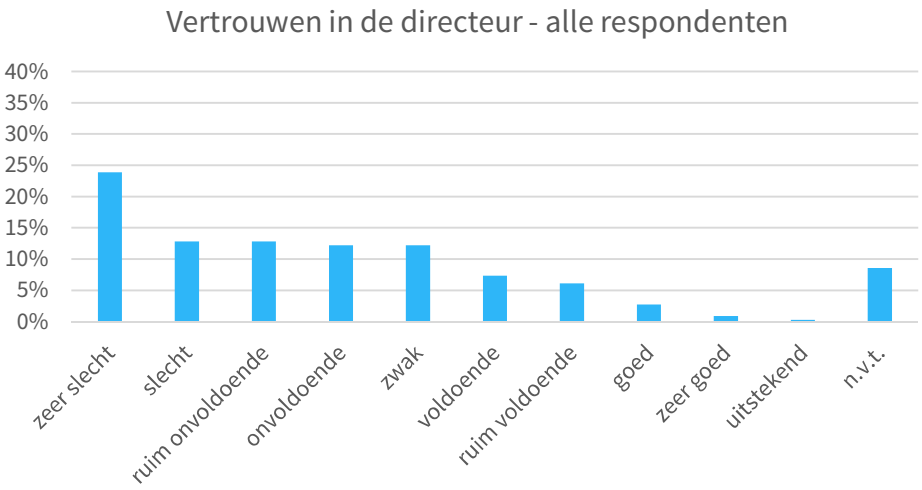
We zien dat medewerkers gemiddeld minder tevreden zijn met het inzicht van de directeur in de inhoud van hun werk, dan met de zaken waar voorgaande vragen over gingen. Dit is hetzelfde als bij de antwoorden op dezelfde vragen over teammanagers en divisiehoofden. 76% van alle respondenten beoordeelt het inzicht van de directeur als zwak tot zeer slecht. Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



Figuur 59. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of de directeur voldoende inzicht had in de inhoudelijke kant van het werk.

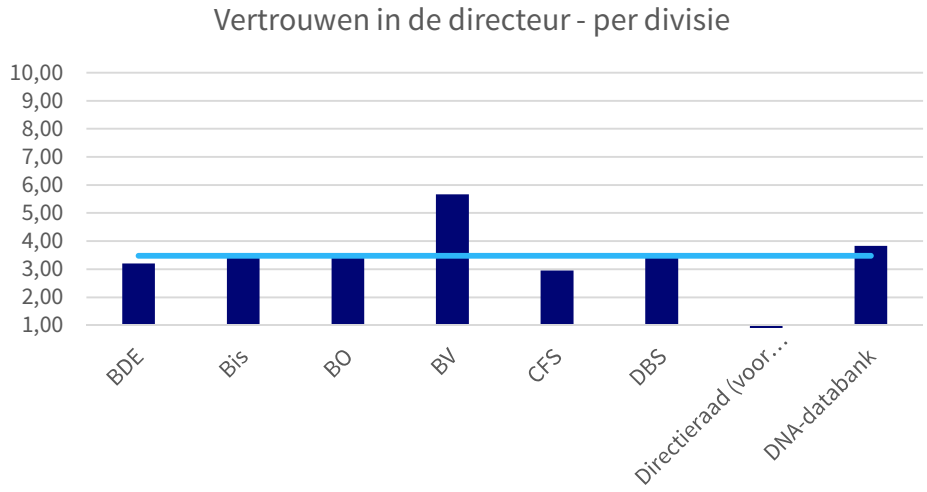
We zien dat alleen de divisie Bedrijfsvoering wat positiever is over het inzicht van de directeur in de inhoud van hun werk. Bij de andere divisies/afdelingen is het beeld gemiddeld bijzonder negatief.

Ik heb vertrouwen in de directeur.



Figuur 60. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij vertrouwen hebben in de directeur.

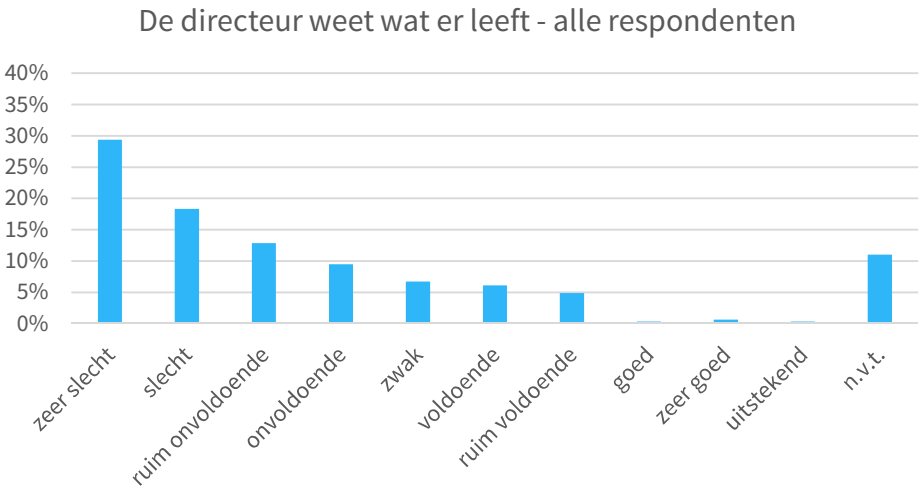
De grafiek toont dat ongeveer drie kwart van de respondenten (74%) onvoldoende vertrouwen had in de directeur. 17% van de respondenten had wel voldoende vertrouwen. Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



Figuur 61. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of medewerkers vertrouwen hebben in de directeur.

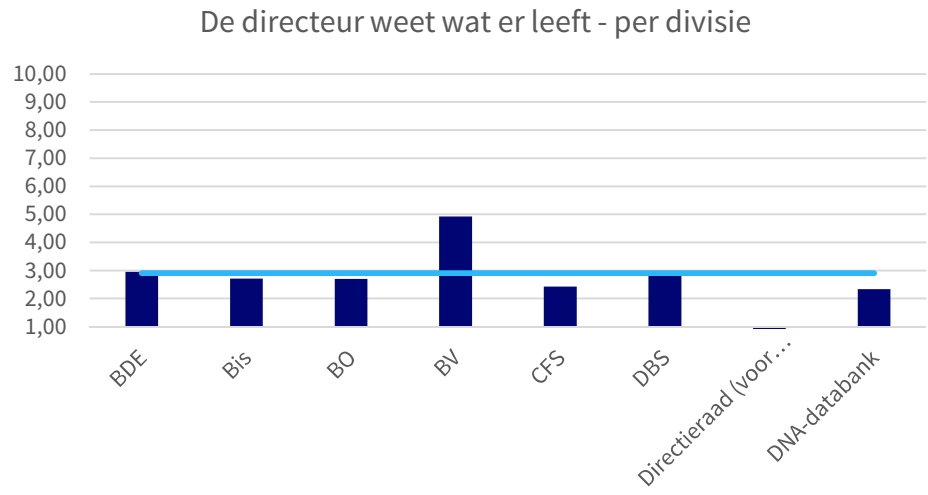
We zien weer hetzelfde patroon; de afdeling bedrijfsvoering is positiever dan de rest, en geeft de directeur bij deze vraag gemiddeld een zwak à voldoende.

De directeur weet wat er leeft op de werkvloer.



Figuur 62. Deze grafiek toont de antwoorden van alle respondenten op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of zij denken dat de directeur weet wat er op de werkvloer leeft.

We zien dat de antwoorden op deze vraag het meest negatief zijn, net als bij de vragen over de divisiehoofden. In het geval van de directeur gaf 77% van de respondenten zegt dat de directeur onvoldoende (zwak tot zeer slecht) weet heeft van wat er op de werkvloer speelt. Maar 12% schatte in dat de directeur dat wel (meer dan) voldoende heeft. Als we de antwoorden uitsplitsen naar divisie, krijgen we het volgende overzicht:



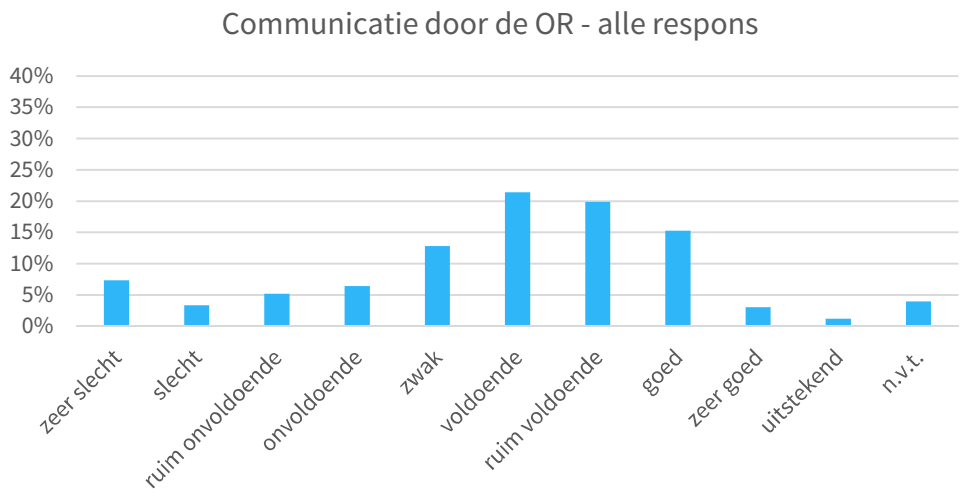
Figuur 63. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of medewerkers denken dat de directeur weet wat er leeft op de werkvloer.

Ook hier zien we een inmiddels herkenbare variatie tussen de divisies. Het gemiddelde (2,9) ligt lager dan bij de meeste vragen over de directeur.

3.4.6 De communicatie naar de buitenwereld

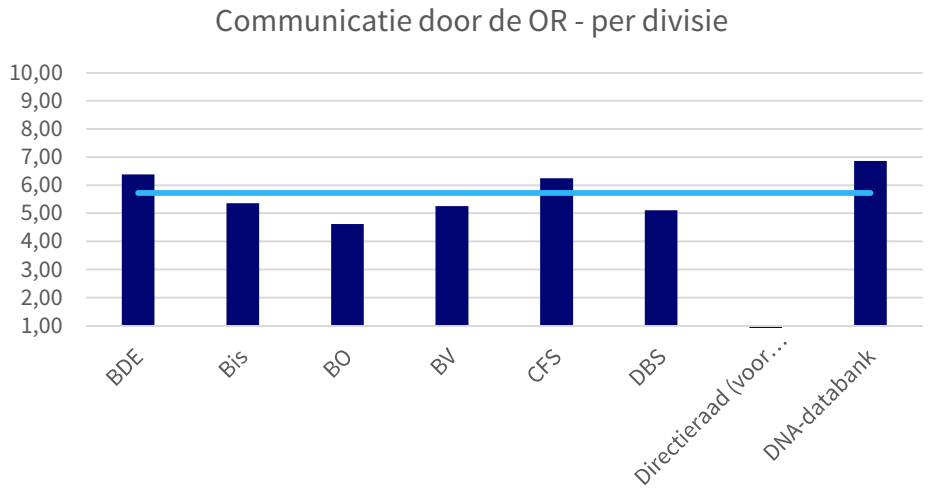
In de enquête zijn drie vragen gesteld over de communicatie over het NFI richting de buitenwereld. Weer werd de respondenten gevraagd om te antwoorden op een schaal van 1 tot 10. Deze vragen werden allemaal door alle 327 respondenten beantwoord.

Ik vind dat er adequaat naar buiten toe gecommuniceerd wordt over het NFI door de OR



Figuur 64. Deze grafiek toont een overzicht van de antwoorden op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of er door de OR adequaat naar buiten toe wordt gecommuniceerd over het NFI.

We zien dat de meerderheid (61%) van de respondenten vindt dat de OR adequaat communiceert over het NFI. Het plaatje per divisie laat zien dat de gemiddelde beoordeling ligt tussen de 'voldoende' en 'zwak':

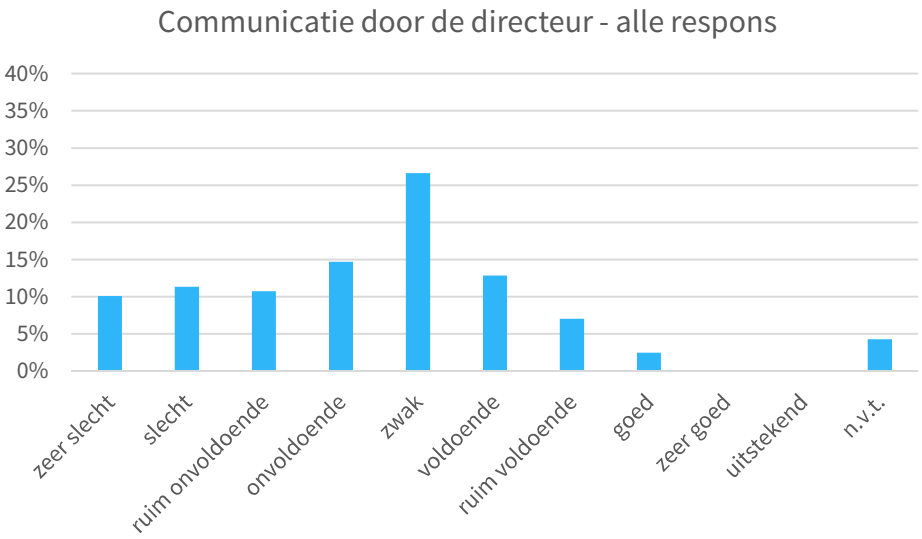


Figuur 65. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of er door de OR adequaat naar buiten toe wordt gecommuniceerd over het NFI.

Ook zien we dat de waardering van de communicatie door de OR verschilt per divisie.

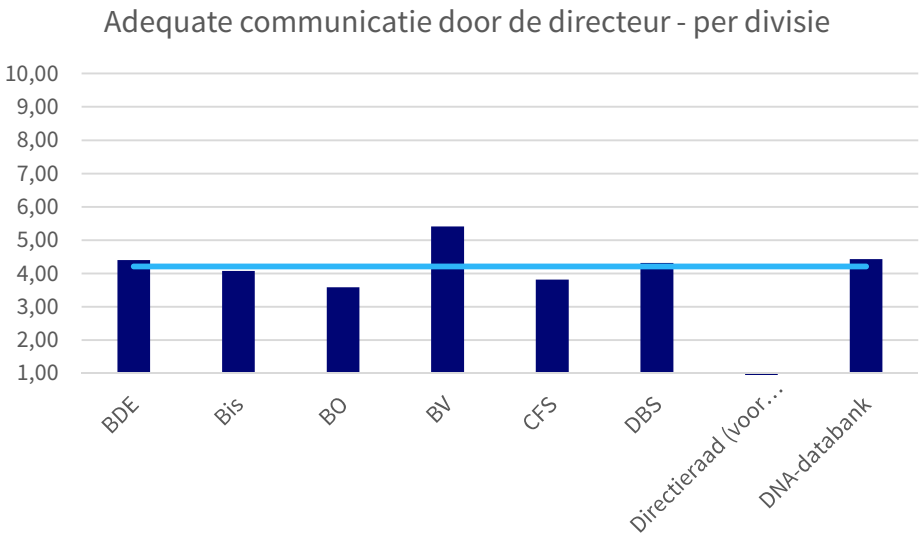
Ik vind dat er adequaat naar buiten toe gecommuniceerd wordt over het NFI door de directeur.

Dit is dezelfde vraag als hierboven, maar dan over communicatie door de directeur in plaats van de OR.



Figuur 66. Deze grafiek toont een overzicht van de antwoorden op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of er door de directeur adequaat naar buiten toe wordt gecommuniceerd over het NFI.

We zien dat de meeste medewerkers (73%) de communicatie door de directeur als onvoldoende beoordelen. Het plaatje per divisie is als volgt:

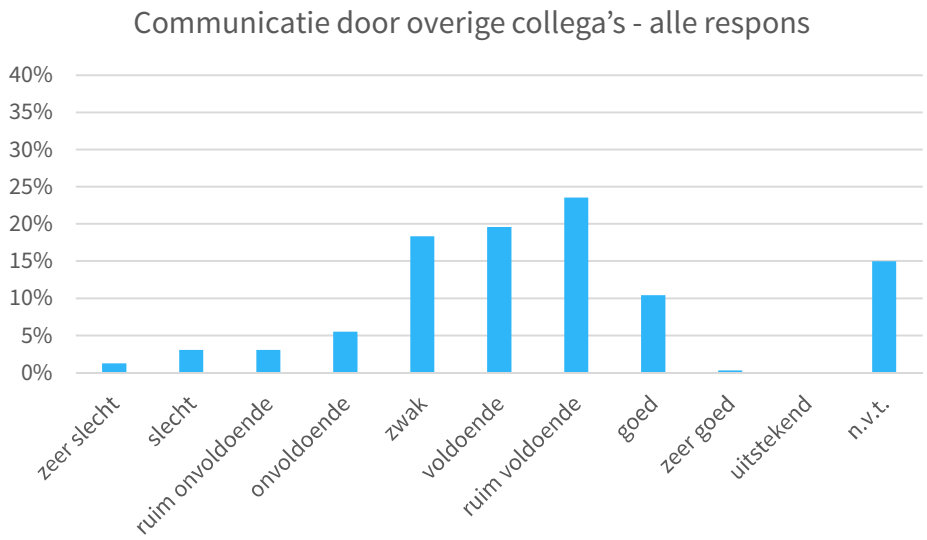


Figuur 67. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of er door de directeur adequaat naar buiten toe wordt gecommuniceerd over het NFI.

We kunnen zien dat de communicatie door de directeur gemiddeld genomen als zwakker beoordeeld wordt dan die door de OR, en dat de divisie Bedrijfsvoering het meest positief is over de communicatie door de directeur. Verder is er enige variatie tussen divisies, maar die is niet heel groot.

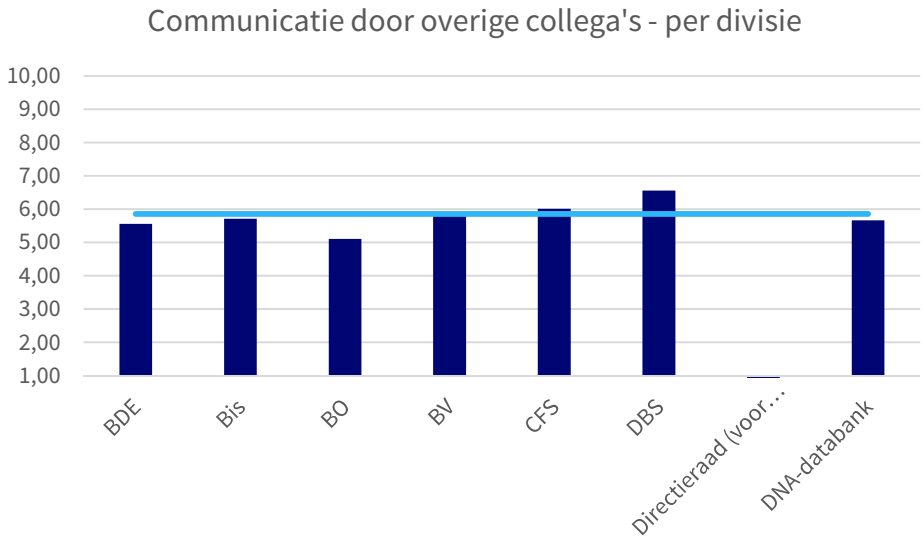
Ik vind dat er adequaat naar buiten toe gecommuniceerd wordt over het NFI door overige collega's.

Dit is nogmaals een vraag over adequate communicatie naar de buitenwereld, maar dit keer door 'overige' collega's (niet de OR, en niet de directeur).



Figuur 68. Deze grafiek toont een overzicht van de antwoorden op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of er door overige collega's adequaat naar buiten toe wordt gecommuniceerd over het NFI.

We zien dat de communicatie door collega's opvallend gelijkwaardig gewaardeerd wordt door het overgrote deel van de correspondenten; 61% van de respondenten beoordeelt die met een 5, 6 of 7 (oftewel een 'zwak', 'voldoende' of 'ruim voldoende'). Het beeld voor de verschillende divisies is als volgt:



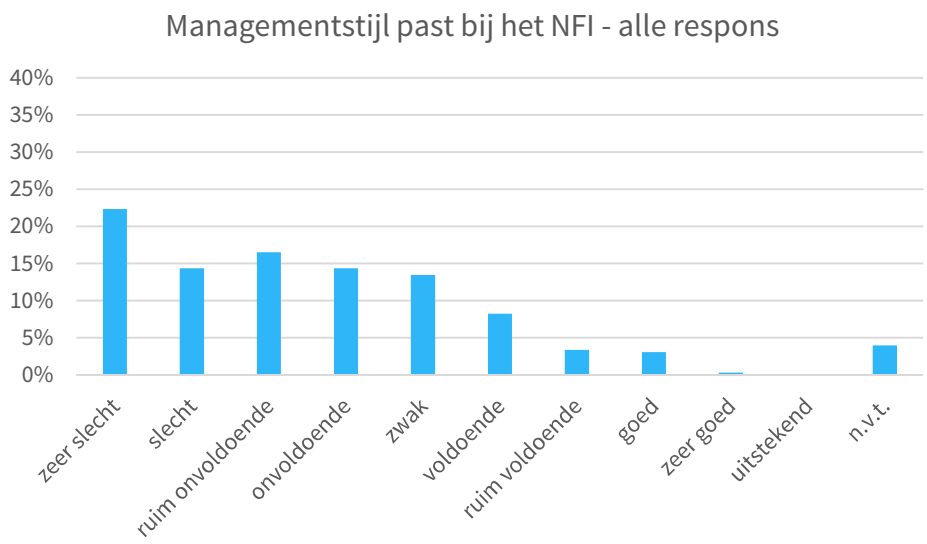
Figuur 69. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of er door overige collega's adequaat naar buiten toe wordt gecommuniceerd over het NFI.

Hier word duidelijk zichtbaar dat de communicatie door overige collega's over het algemeen wat positiever wordt beoordeeld dan die door de OR of de directeur. Ook is het beeld redelijk 'stabiel' door de gehele organisaties, met Digitale en Biometrische Sporen als de meest positieve divisie, en Beleidsondersteuning als de divisie die het minst blij is met de communicatie door overige collega's.

3.4.7 Over de stijl van management en het effect van het management op de werknemers

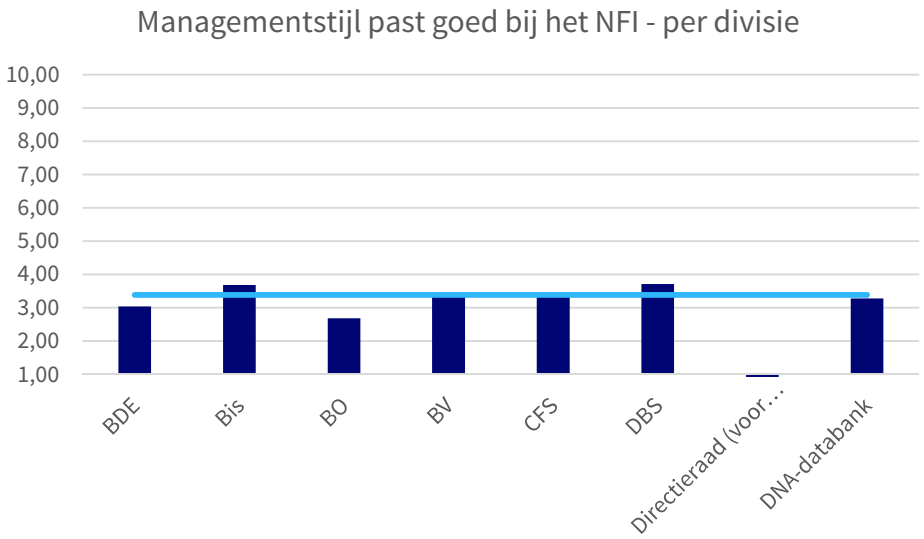
Hier presenteren we de respons op een aantal vragen over het management. Dan gaat het zowel over de managementstijl (vragen die beantwoord zijn door alle respondenten) als over de effecten van het management op de werknemers (vragen die beantwoord zijn door alle niet-managers).

Ik vind dat de huidige stijl van management goed past bij het NFI.



Figuur 70. Deze grafiek toont een overzicht van de antwoorden op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of de huidige stijl van management bij het NFI past.

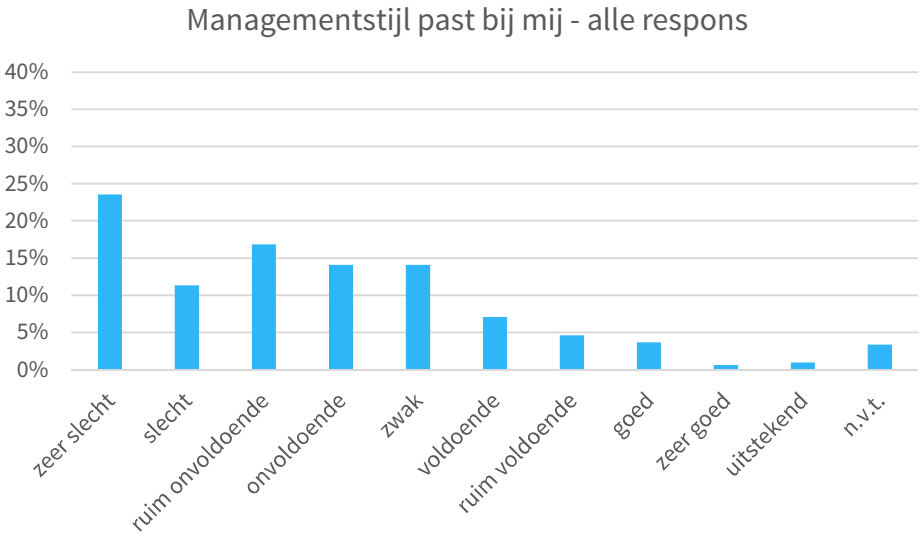
We zien dat de meeste medewerkers de huidige stijl van management niet goed vinden passen bij het NFI: 81% van de respondenten beoordeelt de ‘match’ als ‘zwak’ tot ‘zeer slecht’. Het beeld per divisie ziet er als volgt uit:



Figuur 71. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of de huidige stijl van management bij het NFI past.

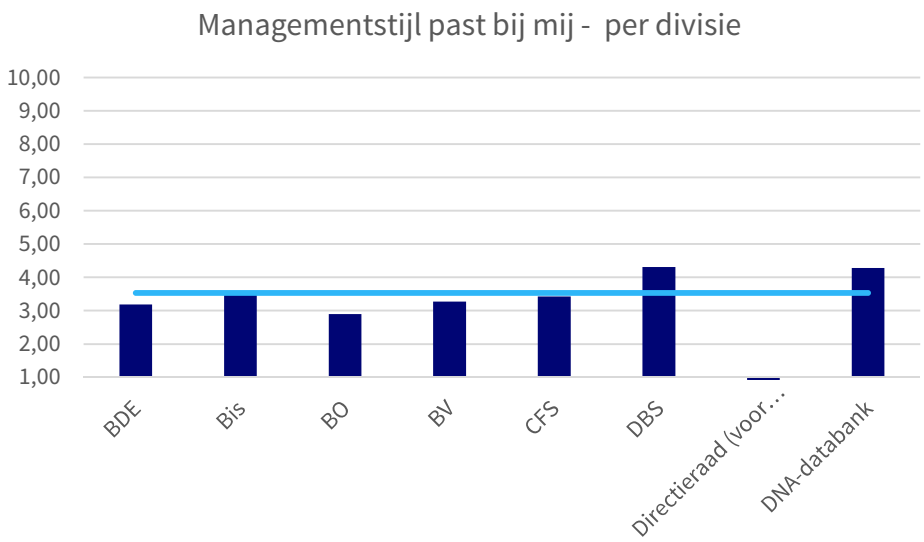
We zien dat de gemiddelde beoordeling laag is (rond de 3,4) en dat de beoordeling tussen divisies niet zeer sterk uiteenloopt.

Ik vind dat de huidige stijl van management goed past bij mij.
Deze vraag is vergelijkbaar met de vorige, maar legt de nadruk op de ‘match’ tussen managementstijl en individuele medewerker (in plaats van op de organisatie).



Figuur 72. Deze grafiek toont een overzicht van de antwoorden op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of de huidige stijl van management bij de medewerker zelf past.

We zien dat ook in dit geval de meeste medewerkers niet positief antwoorden op de vraag over de managementstijl: die past 80% van de respondenten niet goed. Het beeld per divisie is als volgt:



Figuur 73. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag om met 1 tot 10 te beoordelen of de huidige stijl van management bij de medewerker zelf past.

We zien dat de respondenten gemiddeld ongeveer hetzelfde zeggen over de match tussen henzelf en de managementcultuur, en de organisatie en de managementcultuur: het gemiddelde ligt rond de 3,5. De spreiding tussen divisies is wel iets anders, maar niet bijzonder groot.

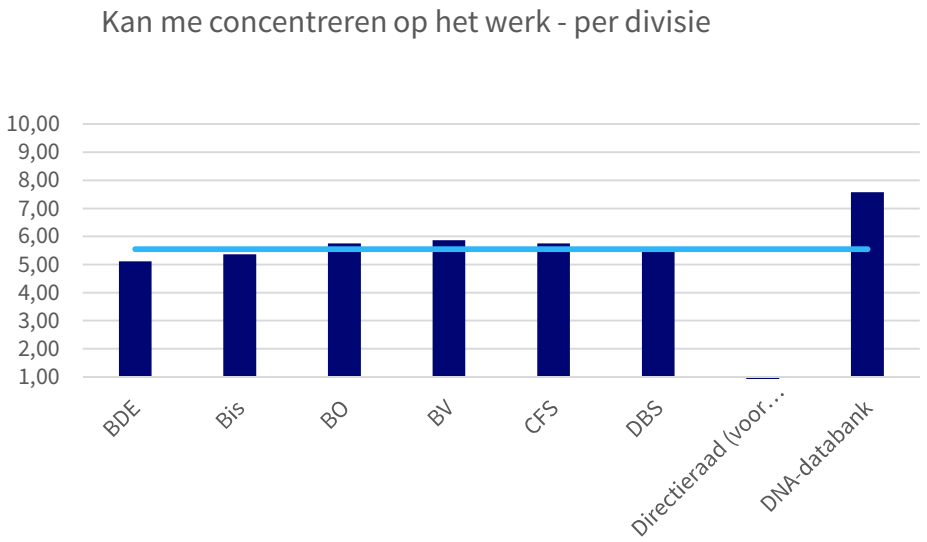
Opvallend is dat bij deze, noch de vorige vraag, gemakkelijk een vergelijking gemaakt kan worden tussen de respons hier en de respons op de vragen over de teammanagers, divisiehoofden of directie: het is niet zo dat de divisies die hier iets positiever zijn, ook één op één overeenkomen met die divisies die positiever zijn over hun leidinggevenden op zich.

Nu volgen een aantal vragen over de ervaringen van medewerkers met het management. Deze vragen zijn alleen beantwoord door niet-managers. Dat betekent dat er in totaal 300 respondenten zijn voor de komende drie vragen.

Ik kan mij concentreren op mijn werk, zonder te worden afgeleid door management-gerelateerde zaken.

Figuur 74. Deze grafiek toont een overzicht van de antwoorden op de vraag of respondenten met 1 tot 10 kunnen beoordelen of zij zich kunnen concentreren op hun werk, zonder te worden afgeleid door management-gerelateerde zaken.

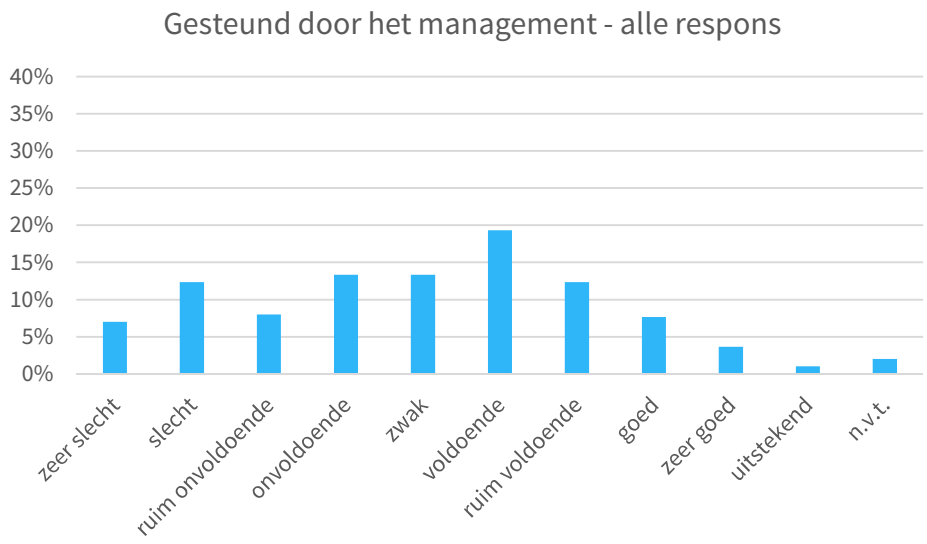
De respons op deze vraag is gevarieerd. 57% van de respondenten geeft een overwegend positief antwoord (‘voldoende’ of beter), en 42% een overwegend negatief antwoord (‘zwak’ of slechter). Het beeld per divisie is als volgt:



Figuur 75. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag of respondenten zich kunnen concentreren op hun werk, zonder te worden afgeleid door management-gerelateerde zaken.

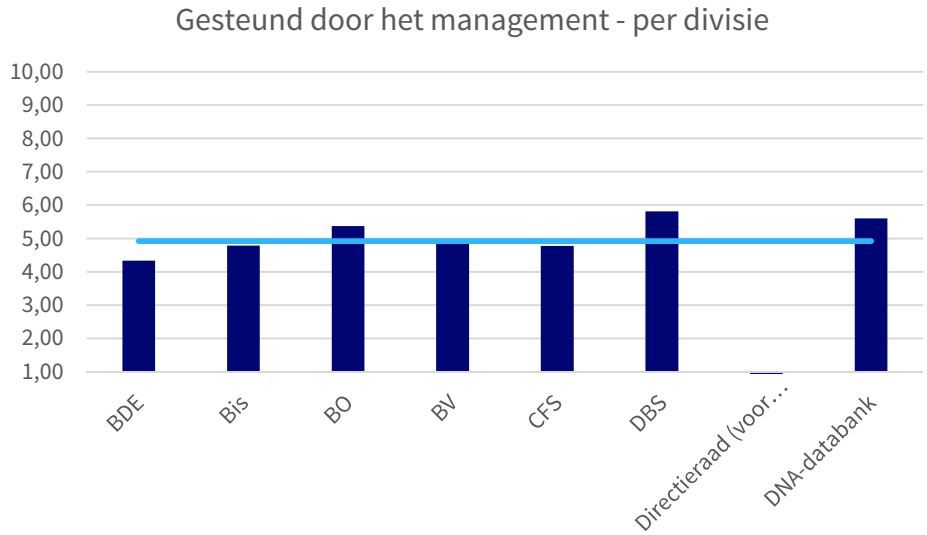
We zien dat vooral de medewerkers van de DNA-databank positief antwoorden op deze vraag. De andere divisies schommelen geven gemiddeld het oordeel ‘zwak’.

Ik voel me gesteund door het management.



Figuur 76. Deze grafiek toont een overzicht van de antwoorden op de vraag of respondenten met 1 tot 10 kunnen beoordelen of zij zich gesteund voelen door het management.

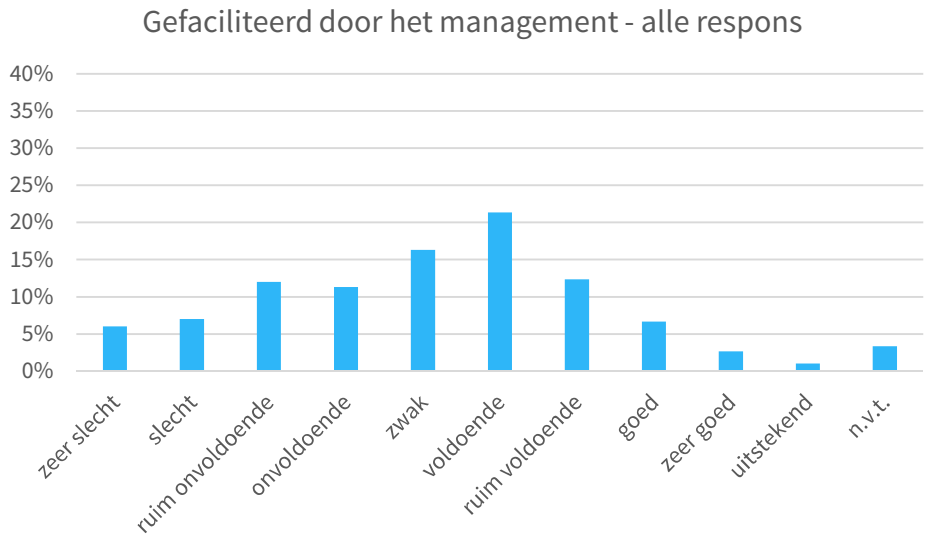
Uit de grafiek blijkt dat een kleine meerderheid van de respondenten (54%) zich onvoldoende gesteund voelt door het management. Ook zijn weinig respondenten uitgesproken positief: de mate waarin mensen zich gemiddeld gesteund voelen, is onvoldoende. Dat blijtk uit ook uit het beeld per divisie:



Figuur 77. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag of respondenten zich gesteund voelen door het management.

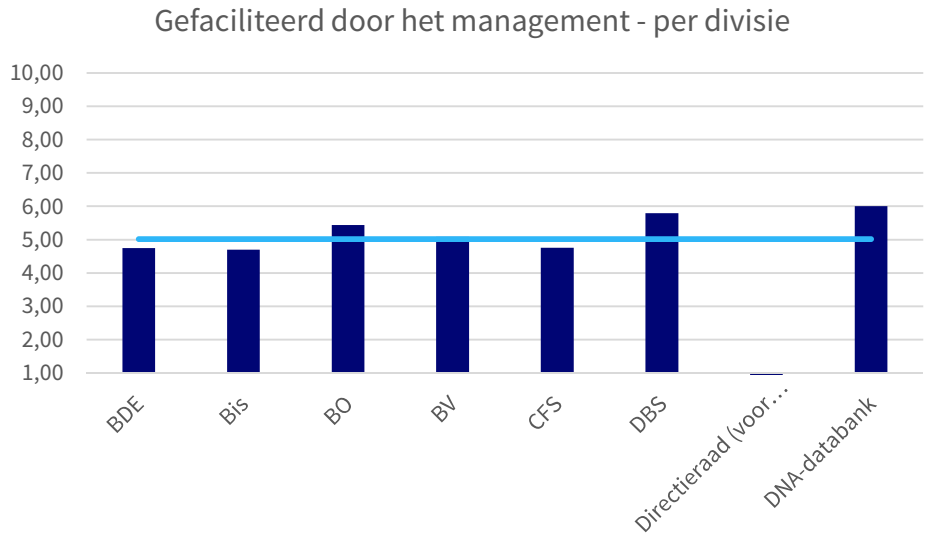
De variatie tussen divisie is bij deze vraag niet bijzonder groot. Wel is duidelijk dat de Divisie Digitale en Biometrische Sporen en de DNA-Databank zich gemiddeld meer gesteund voelen.

Ik word in mijn werk gefaciliteerd door het management.



Figuur 78. Deze grafiek toont een overzicht van de antwoorden op de vraag of respondenten met 1 tot 10 kunnen beoordelen of zij in hun werk gefaciliteerd worden door het management.

Het beeld hier is vergelijkbaar met de respons op de voorgaande vraag. De piek ligt rond het midden van de grafiek, en een kleine meerderheid (53%) geeft aan zich onvoldoende gefaciliteerd te voelen in het werk. Per divisie is het beeld als volgt:



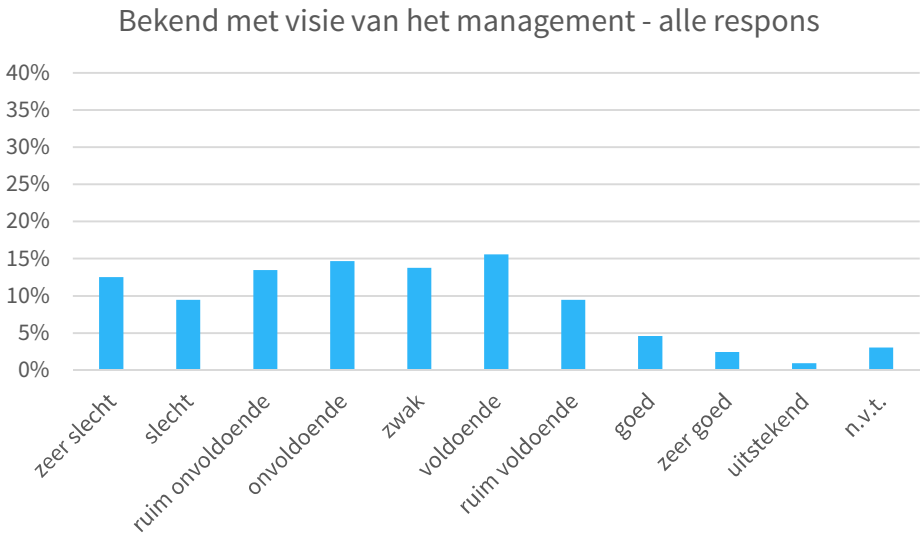
Figuur 79. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag of respondenten in hun werk gefaciliteerd worden door het management.

Weer zien we een gemiddelde van rond de 5 (‘zwak’) en een iets positievere reactie van de divisie Digitale en Biometrische Sporen en in dit geval vooral de DNA-databank.

3.4.8 De toekomst van het NFI

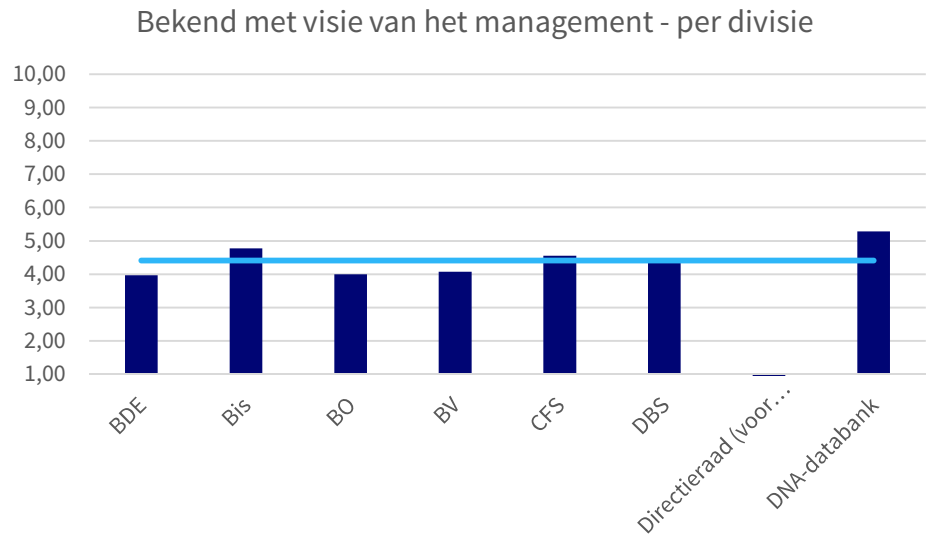
Hier presenteren we de antwoorden van vier vragen over de toekomst van het NFI en de manier waarop medewerkers daar naar kijken. Dit zijn weer vragen die beantwoord konden worden op een schaal van 1 tot 10. Deze vragen zijn weer door alle respondenten beantwoord.

Ik ben bekend met de visie die het management heeft over de toekomst van het NFI.



Figuur 80. Deze grafiek toont een overzicht van de antwoorden op de vraag of respondenten met 1 tot 10 kunnen beoordelen of zij bekend zijn met de visie van het management op de toekomst van het NFI.

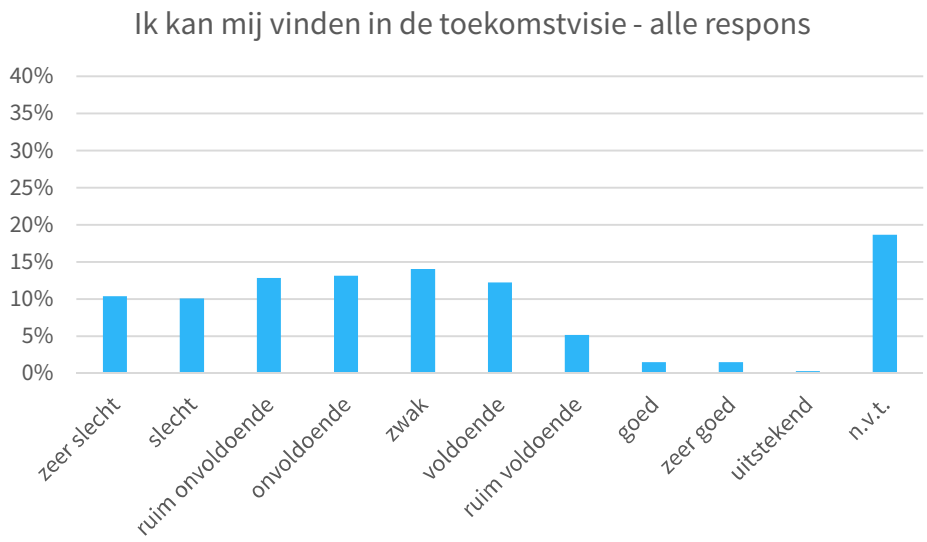
We zien dat de meerderheid van de respondenten (64%) aangeeft slecht tot matig bekend te zijn met de visie van het management. Per divisie ziet het beeld er als volgt uit:



Figuur 81. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag of respondenten bekend zijn met de visie van het management op de toekomst van het NFI.

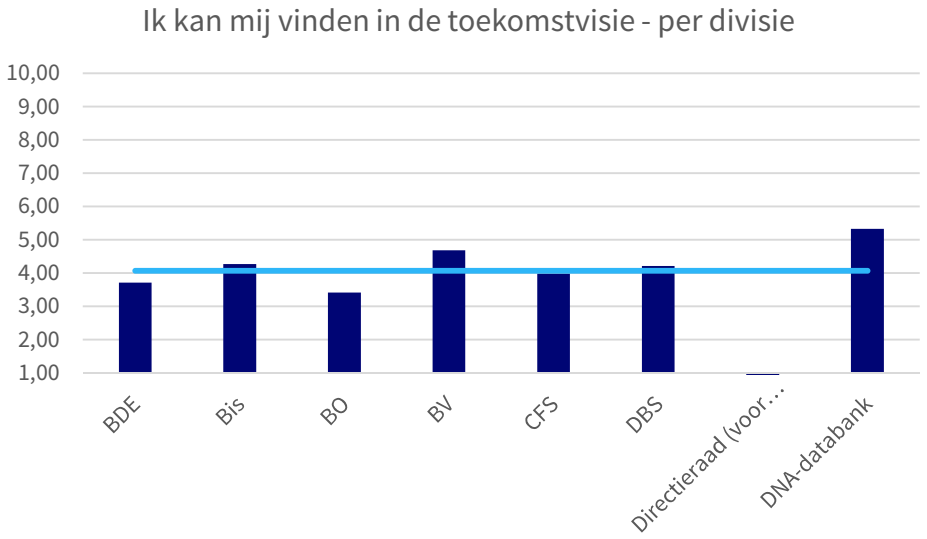
We zien dat gemiddelde antwoord rond de 4,4 ligt, oftewel een zwak tot onvoldoende. Variatie tussen de divisies is niet bijzonder groot, maar wel aanwezig.

Ik kan mij vinden in de toekomstvisie van het management.



Figuur 82. Deze grafiek toont een overzicht van de antwoorden op de vraag of respondenten met 1 tot 10 kunnen beoordelen of zij zich kunnen vinden in de visie van het management op de toekomst van het NFI.

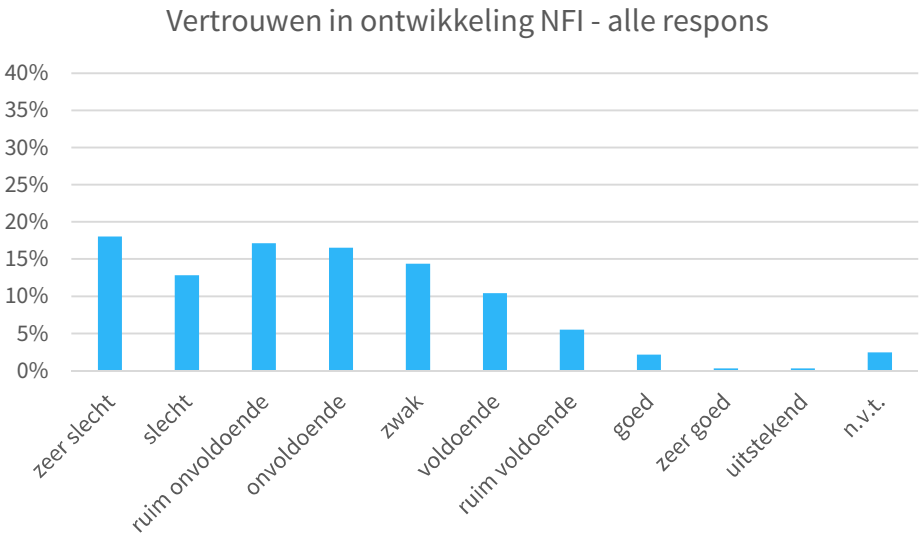
Het eerste wat opvalt aan deze grafiek is het grote percentage respondenten (19%) dat 'niet van toepassing' heeft geantwoord. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat (zie voorgaande vraag) niet bekend zijn met de visie en daarom geen ander antwoord geven.
Per divisie uitgesplitst ziet het beeld er als volgt uit:



Figuur 83. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag of respondenten zich kunnen vinden in de visie van het management op de toekomst van het NFI.

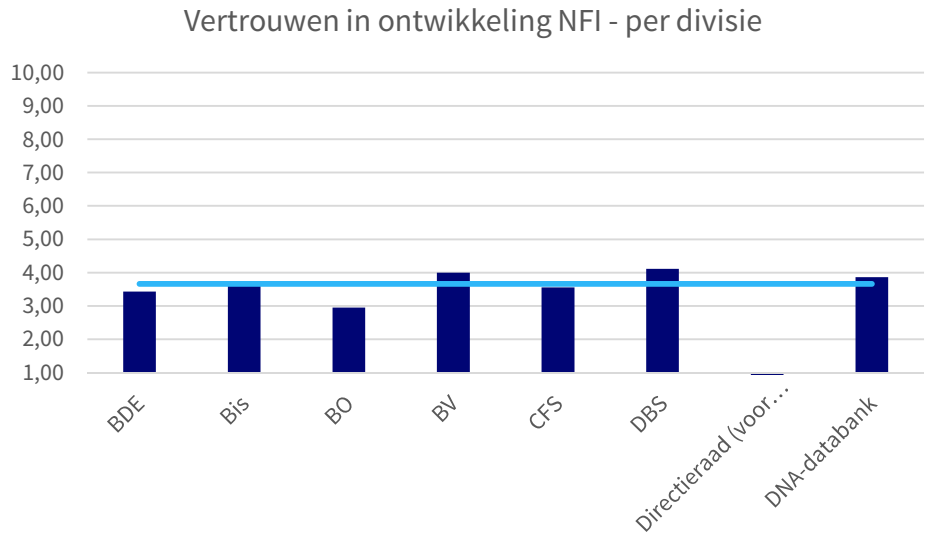
We zien dat de mate waarin respondenten zich kunnen vinden in de toekomstvisie verschilt per divisie, maar niet in uitzonderlijk grote mate.

Ik heb vertrouwen in de manier waarop het NFI zich ontwikkelt.



Figuur 84. Deze grafiek toont een overzicht van de antwoorden op de vraag of respondenten met 1 tot 10 kunnen beoordelen of zij vertrouwen hebben in de manier waarop het NFI zich ontwikkelt.

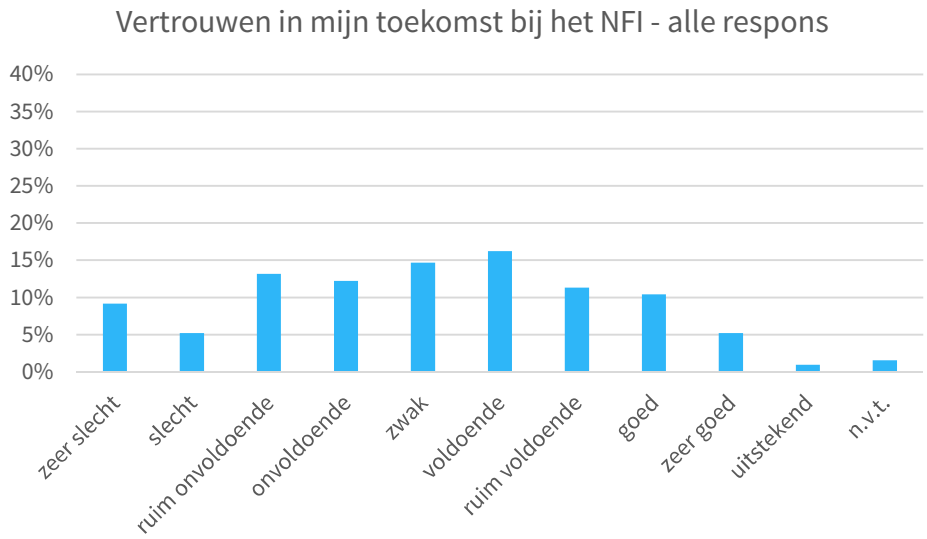
We zien dat de grote meerderheid van de respondenten beperkt vertrouwen heeft in de manier waarop het NFI zich ontwikkelt: 79% geeft een 'cijfer' tussen de 1 en 5 (zeer slecht tot zwak). Per divisie levert dat het volgende beeld op:



Figuur 85. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag of respondenten vertrouwen hebben in de manier waarop het NFI zich ontwikkelt.

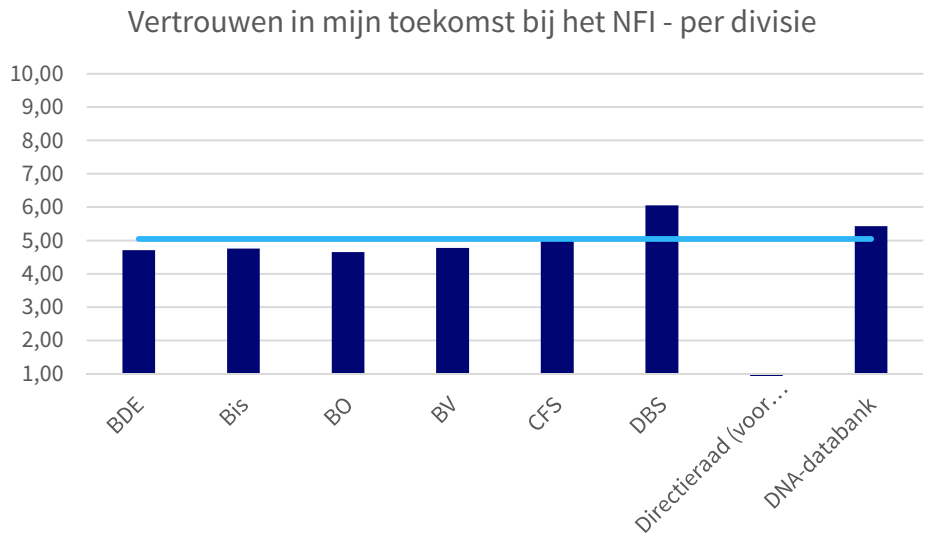
We zien hier dat de ervaringen bij de verschillende divisies iets uiteenlopen, maar niet sterk. Opvallend is dat de DNA-databank, die vrijwel op alle voorgaande vragen positiever antwoordde, hier rond het gemiddelde uitkomt. Dat gemiddelde ligt laag: rond de 3,7.

Ik heb vertrouwen in mijn toekomst bij het NFI.



Figuur 86. Deze grafiek toont een overzicht van de antwoorden op de vraag of respondenten met 1 tot 10 kunnen beoordelen of zij vertrouwen hebben hun toekomst bij het NFI.

We zien dat het zwaartepunt van de antwoorden hier ligt rond de 'lichte' onvoldoendes. Wel is opvallend dat er een 'piek' van 9% van de respondenten 'zeer slecht' antwoordt. Het gemiddelde antwoord ligt rond de 5, zoals zichtbaar in het beeld per divisie:



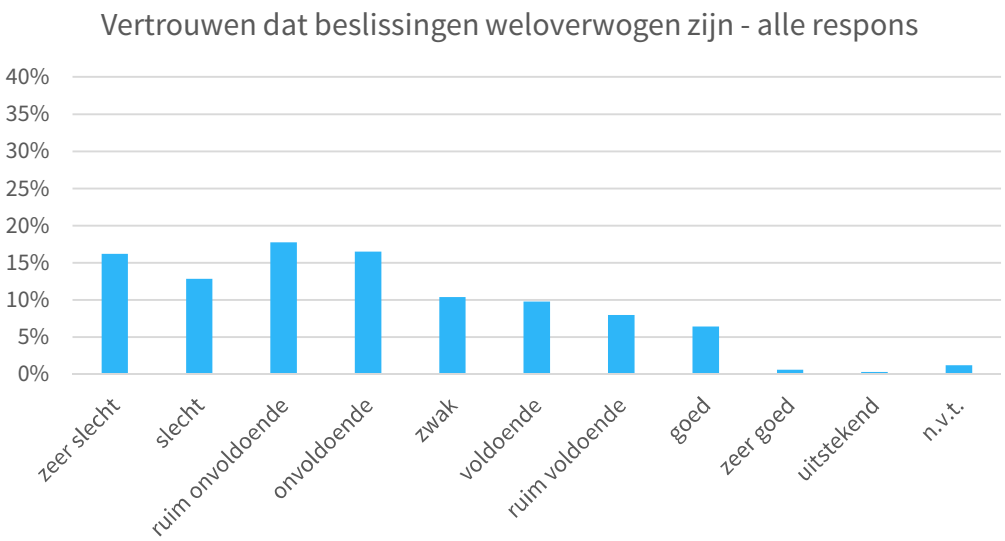
Figuur 87. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag of respondenten vertrouwen hebben in hun toekomst bij het NFI.

Zichtbaar is dat de divisie Digitale en Biometrische Sporen een punt boven het gemiddelde antwoordde. Ook de DNA-databank is wat positiever dan gemiddeld. De de variatie tussen de andere divisies is minimaal.

3.4.9 Motivatie van beslissingen door het management

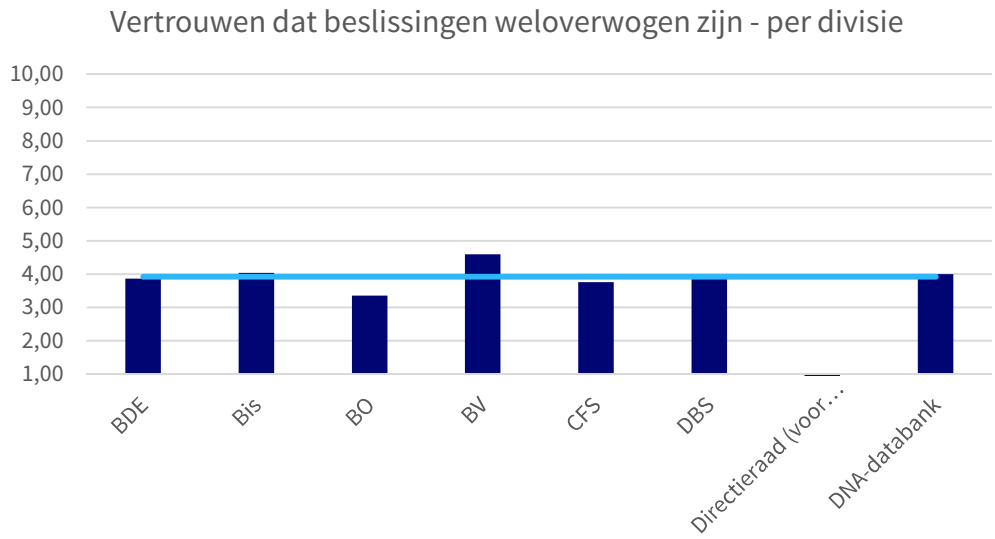
Hier volgt de respons op twee vragen over beslissingen ‘van hogerhand’. Ze werden weer beantwoord op een schaal van 1 tot 10.

Ik vertrouw erop dat beslissingen die van hogerhand worden genomen, weloverwogen zijn.



Figuur 88. Deze grafiek toont een overzicht van de antwoorden op de vraag of respondenten met 1 tot 10 kunnen beoordelen of zij erop vertrouwen dat beslissingen van hogerhand weloverwogen genomen zijn.

We zien dat de meeste respondenten deze vraag negatief beantwoorden: 3% van de respondenten geeft aan dat vertrouwen onvoldoende tot zeer beperkt te hebben (4 tot en met 1). Het beeld per divisie is als volgt:

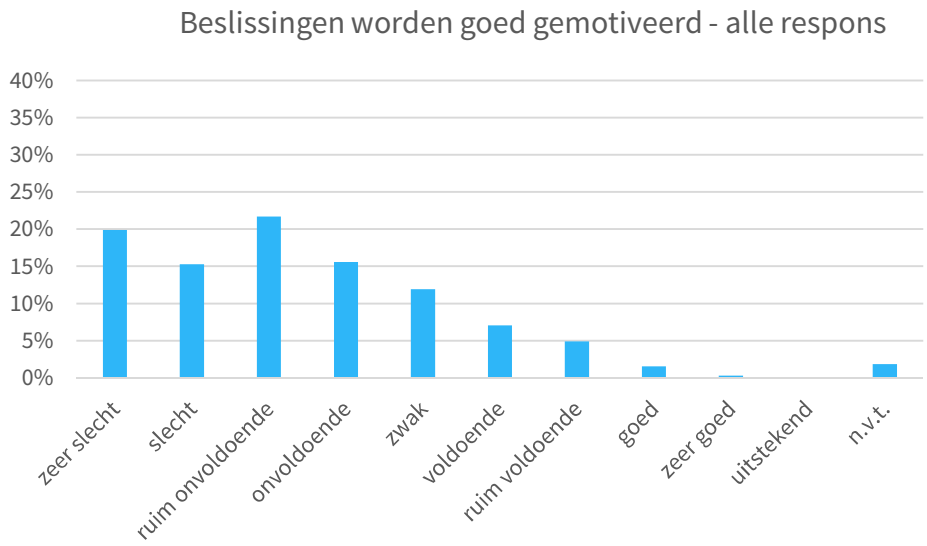


Figuur 89. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag of respondenten vertrouwen hebben dat beslissingen van hogerhand weloverwogen genomen zijn.

We zien dat het gemiddelde net onder de 4 ligt. De divisie Bedrijfsvoering is wat positiever dan de andere divisies/afdelingen, de afdeling Beleidsondersteuning wat minder positief.

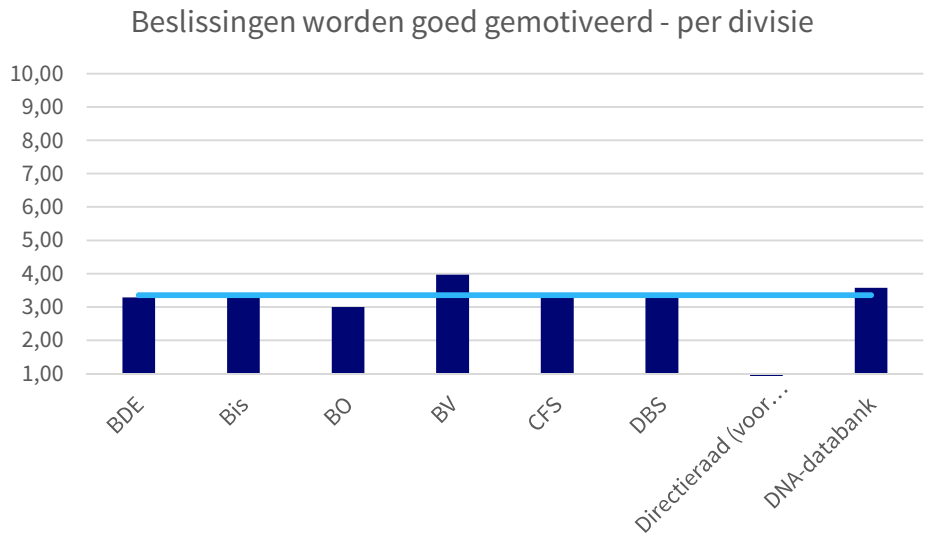
Beslissingen die van hogerhand worden genomen, worden doorgaans goed gemotiveerd.

Deze vraag is vergelijkbaar met de voorgaande.



Figuur 90. Deze grafiek toont een overzicht van de antwoorden op de vraag of respondenten met 1 tot 10 kunnen beoordelen of beslissingen van hogerhand doorgaans goed gemotiveerd zijn.

We zien dat het merendeel van de respondenten deze vraag uitgesproken negatief beantwoordt: 57% geeft een 3 of lager ('ruim onvoldoende', 'slecht' of 'zeer slecht'), en 84% geeft een 5 of lager ('zwak' of minder). Het beeld per divisie is als volgt:



Figuur 91. Deze grafiek toont per divisie het gemiddelde antwoord op de vraag of respondenten vinden dat beslissingen van hogerhand doorgaans goed gemotiveerd zijn.

We zien dat het gemiddelde laag ligt (rond de 3,4) en dat de divisies redelijk vergelijkbare antwoorden geven. Alleen de divisie Bedrijfsvoering is echt wat positiever dan het gemiddelde van alle respondenten.

3.4.10 Waar ik me zorgen over maak

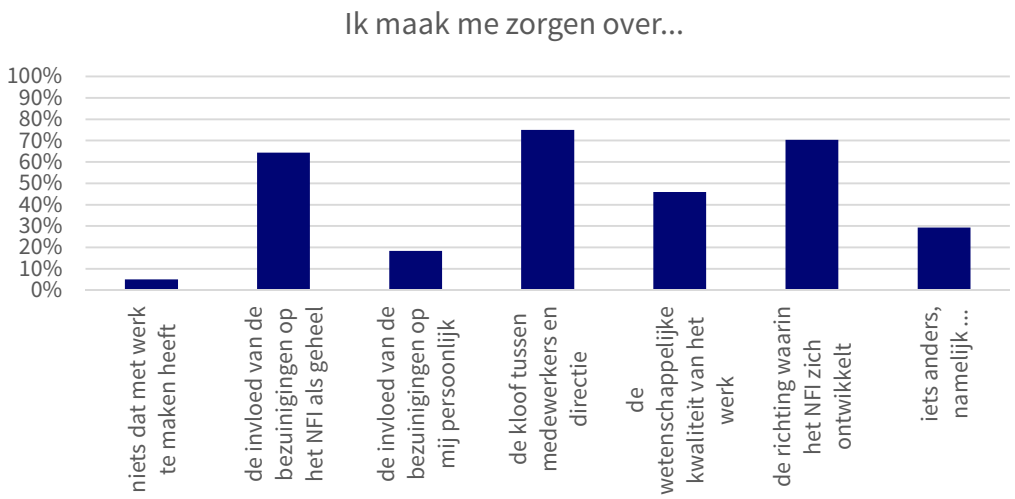
Het volgende stuk van de enquête bestond uit een drietal multiple-choice vragen. Op deze vragen waren 5 of 6 'vaste' antwoorden mogelijk, plus de optie om in een open invulveld zelf aan te geven wat men dacht.

De eerste multiple-choice vraag, inclusief antwoorden, was als volgt:
Ik maak me zorgen over...

- *niets dat met werk te maken heeft*
- *de invloed van de bezuinigingen op het NFI als geheel*
- *de invloed van de bezuinigingen op mij persoonlijk*
- *de kloof tussen medewerkers en directie*
- *de wetenschappelijke kwaliteit van het werk*
- *de richting waarin het NFI zich ontwikkelt*
- *iets anders, namelijk ...*

Het was mogelijk om meerdere antwoorden te geven. Daarbij gold geen maximum.

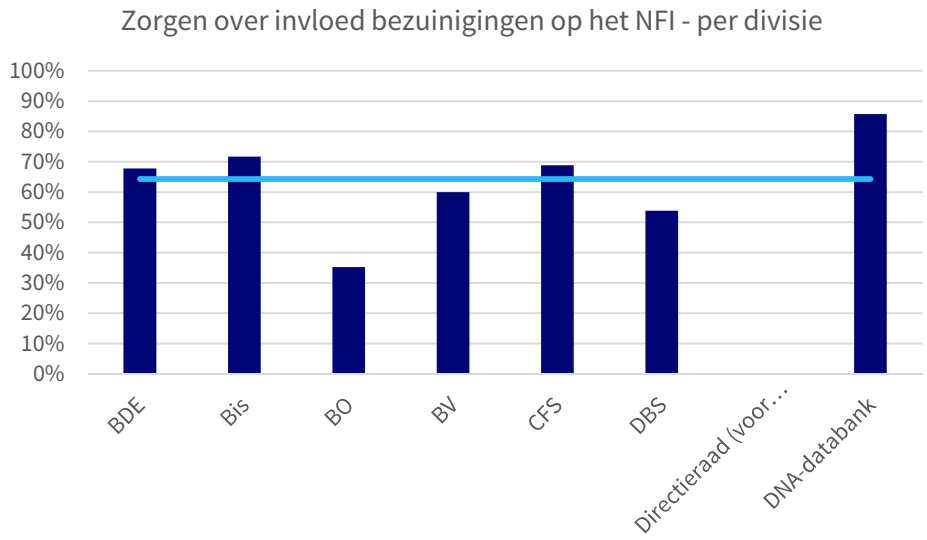
Op hoofdlijnen as de respons als volgt:



Figuur 92. Deze grafiek toont alle respons op de vraag waar respondenten zich zorgen over maakten. Omdat iedere respondent meerdere antwoorden kunnen geven, tellen de percentages niet op tot 100%, maar is zichtbaar hoeveel procent van de respondenten ieder antwoord gaf.

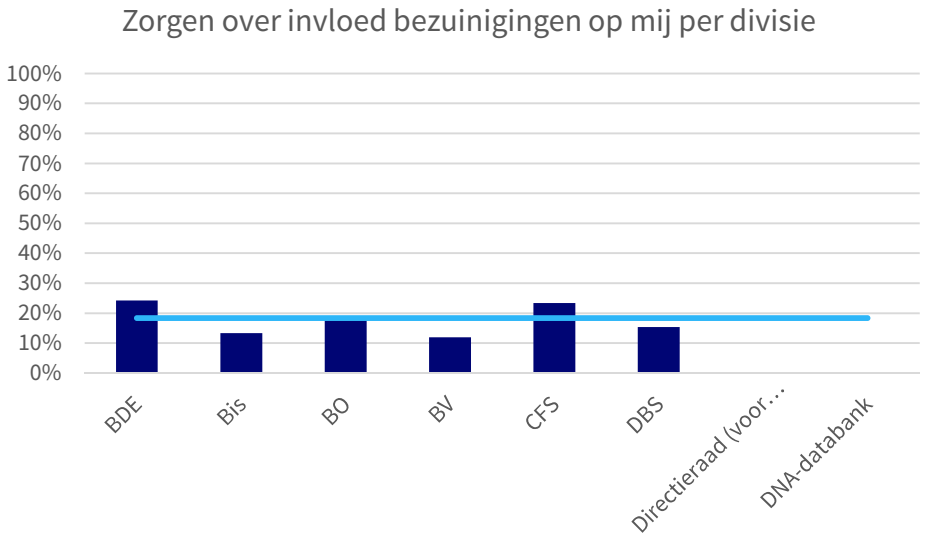
We zien dat een zeer beperkt aandeel van de respondenten aangaf zich niet zorgen te maken over iets dat met werk te maken heeft. Ook de invloed van de bezuinigingen op de respondenten als persoon, was voor de grote meerderheid van de respondenten (82%) geen bron van zorgen. Wel maakt een meerderheid van de respondenten zich zorgen over de invloed van bezuinigingen op het NFI als organisatie (64%), de kloof tussen medewerkers en directie (75%) en de richting waarin het NFI zich ontwikkelt (70%). Een kleiner maar nog steeds aanzienlijk gedeelte van de respondenten geeft aan zich zorgen te maken om de wetenschappelijke kwaliteit van het werk (46%).

Ook zien we dat 29% van de respondenten gebruik heeft gemaakt van de mogelijkheid om ‘anders, namelijk…’ in te vullen. Hier komen we zo op terug. Eerst worden hier per antwoord getoond hoe de verdeling over divisies was. Daarbij slaan we het antwoord ‘niets dat met werk te maken heeft’ over, want die grafiek toont vrijwel niets: het aantal respondenten (15 mensen) is te klein.



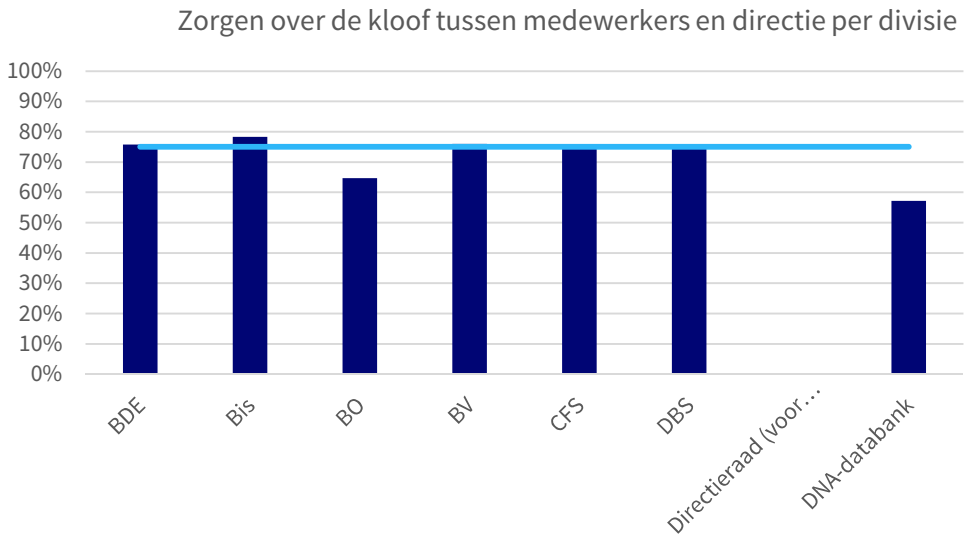
Figuur 93. Deze grafiek toont per divisie hoeveel procent van de respondenten gezegd heeft zich zorgen te maken over de invloed van de bezuinigingen op het NFI als geheel.

We zien dat vooral de DNA-databank en de afdeling Beleidsondersteuning er in deze grafiek uitspringen ten opzichte van het gemiddelde. Daarbij hoort wel de methodologische opmerkingen dat dit de afdelingen zijn met het kleinste aantal respondenten (7 voor de Databank, 21 voor Beleidsondersteuning.



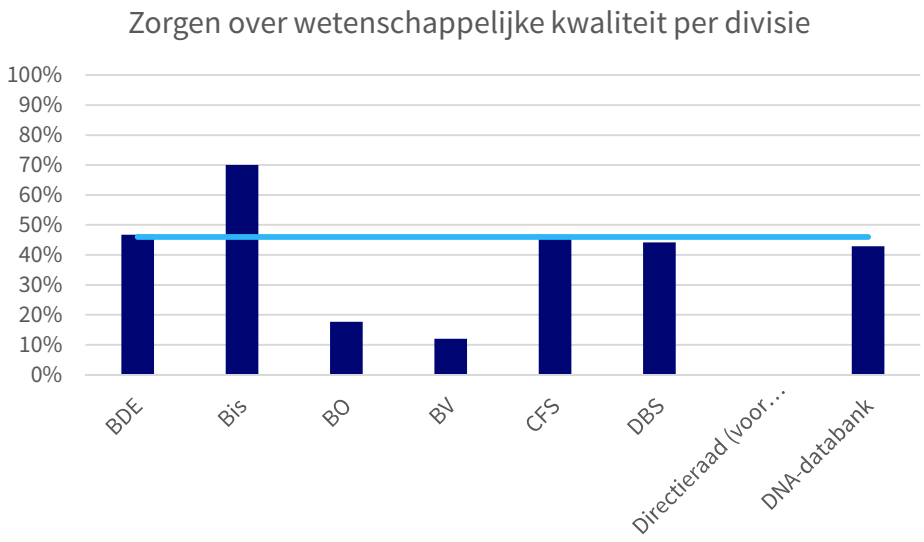
Figuur 94. Deze grafiek toont per divisie hoeveel procent van de respondenten gezegd heeft zich zorgen te maken over de invloed van de bezuinigingen op hen persoonlijk.

We zien dat er in de antwoorden op deze vraag wel enige variatie is tussen de divisies, vooral relatief, maar dat er geen grote verschillen zijn.



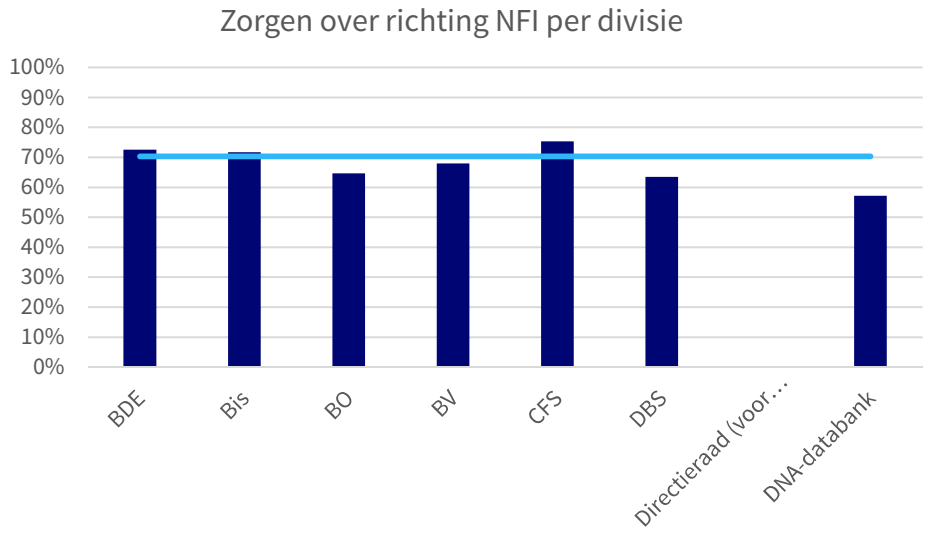
Figuur 95. Deze grafiek toont per divisie hoeveel procent van de respondenten gezegd heeft zich zorgen te maken over de kloof tussen medewerkers en directie.

We zien dat bij de afdeling Beleidsondersteuning en de DNA-databank een wat lager percentage medewerkers zorgen heeft over de kloof tussen medewerkers en directie. Bij de andere divisies (waar 91% van de respondenten werkt) bestaat een opvallend uniform beeld.



Figuur 96. Deze grafiek toont per divisie hoeveel procent van de respondenten gezegd heeft zich zorgen te maken over de wetenschappelijke kwaliteit van het werk.

Hier is opvallend dat bij de divisies waar geen wetenschappelijk werk gedaan wordt, maar ondersteunend werk (Beleidsondersteuning, Bedrijfsvoering) maar een klein percentage van de respondenten daarover zorgen heeft. Bij de andere divisies ligt dat percentage rond de 40%, behalve bij Biologische Sporen, waar het rond de 63% ligt.



Figuur 97. Deze grafiek toont per divisie hoeveel procent van de respondenten gezegd heeft zich zorgen te maken over de richting waarin het NFI zich ontwikkelt.

We zien dat er bij over de verschillende divisies redelijk uniform is geantwoord op deze vraag: de variaties om het gemiddelde heen zijn aanwezig maar niet zeer groot.

Anders, namelijk…

27% van alle respondenten heeft gebruik gemaakt van de mogelijkheid om in het open tekstvak een alternatief antwoord te geven op de vraag waar zij zich zorgen om maken. We zullen hier niet alle antwoorden opnemen, maar wel een beeld geven van het type antwoorden dat is gegeven.

Medewerkers geven in het vrije tekstvak aan zich zorgen te maken over:

- Een tekort aan samenwerking tussen de divisies/een tekort aan interdisciplinair onderzoek; beperkt vertrouwen in elkaars expertise
- Belemmeringen in de rol van het NFI in de onafhankelijke rechtsgang; De toekomst van forensische bewijsvoering
- De kloof tussen medewerkers onderling; de sfeer op de werkvloer; de invloed van de sfeer op de kwaliteit van het werk
- Het vertrek van goede mensen; de groei in tijdelijke capaciteit
- Dat er te veel aandacht wordt besteed aan cultuur en management, waardoor energie weglekt
- Het functioneren van de Directieraad; het functioneren van de directeur
- De managementcultuur (korte termijn, te weinig verbinding, besluiteloos, een te veel aan ‘management’)
- Te weinig aandacht van management voor de medewerkers; beperkte betrokkenheid van het management bij het instituut;
- Te beperkte invloed van deskundige medewerkers op besluitvorming; het te beperkt betrekken van medewerkers bij beslissingen
- Ontbreken van visie op de toekomst van het instituut; het op termijn overbodig raken door investeringen van anderen; beperkte aandacht voor R&D
- De verwijdering tussen PD en NFI; de daardoor veroorzaakte achteruitgang in informatievoorziening en bemonstering; het dwingende karakter van de eigen productencatalogus

- Het wegvallen van deskundigheidsgebieden
- Integriteit van het management, en de invloed daarvan op de cultuur
- Toenemende werkdruk
- De interpretatie van de resultaten uit de enquête
- Het imago van het NFI, de gesloten houding van het NFI jegens ketenpartners (te beperkte samenwerking op zaaksniveau)
- Communicatie tussen de OR en Directie en de berichtingeving daarover naar buiten
- Politieke invloed op het NFI; Marktwerking en liberalisering (en de invloed daarvan op de kwaliteit van het werk).

3.4.11 Hoe ik tot mijn recht kom

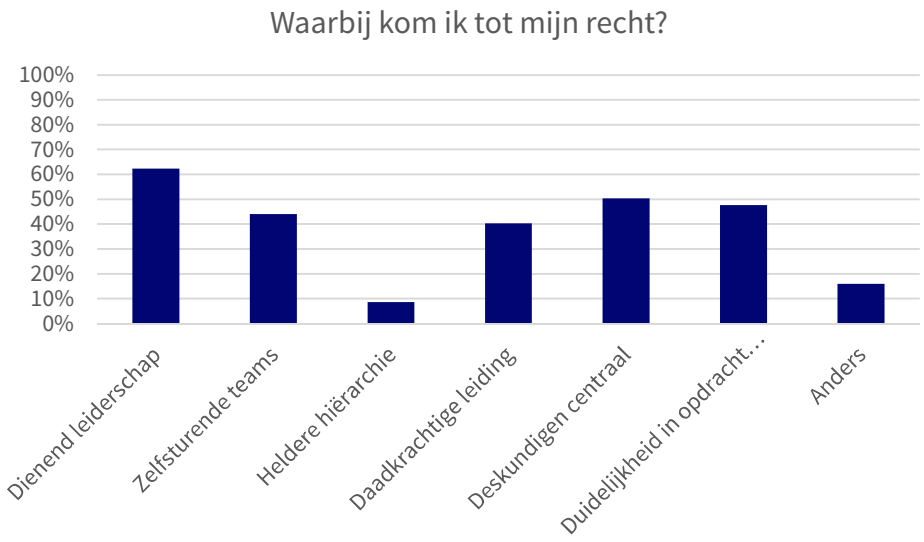
De tweede multiple-choice vraag is op eenzelfde manier gesteld.
Inclusief antwoordmogelijkheden zag die er als volgt uit:

Ik kom het beste tot mijn recht bij een managementstijl die gekenmerkt wordt door…

- *Dienend leiderschap (faciliteren van werknemers)*
- *Zo veel mogelijk zelfsturende teams*
- *Heldere hiërarchische verhoudingen*
- *Daadkrachtige leiding*
- *Deskundigen en deskundigheid centraal*
- *Duidelijkheid in opdracht en taak*
- *Anders, namelijk …*

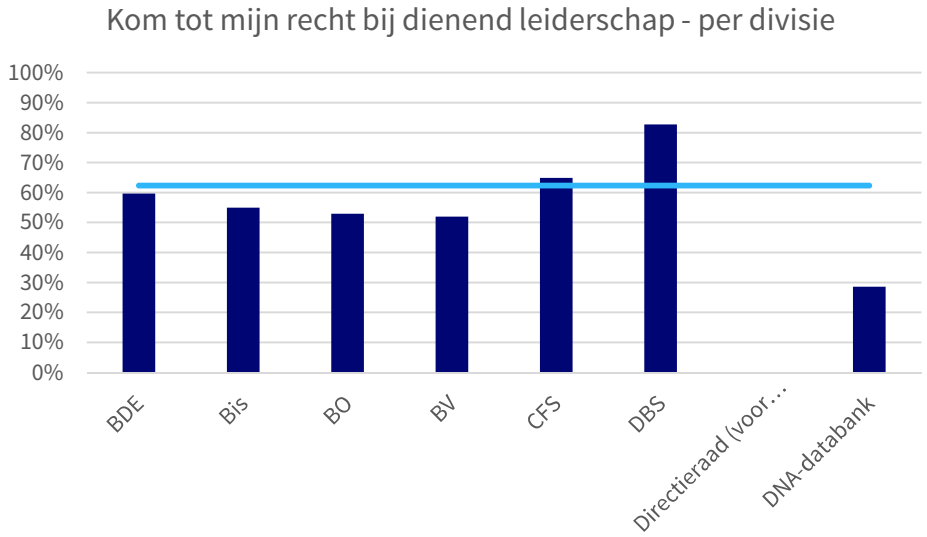
Het was mogelijk om meerdere antwoorden te geven. Daarbij gold geen maximum.

Op hoofdlijnen was de respons als volgt:



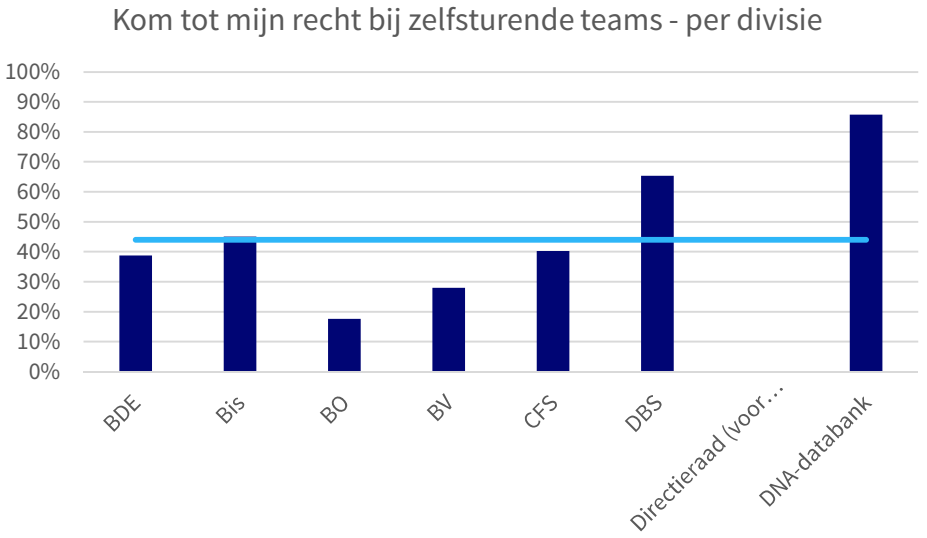
Figuur 98. Deze grafiek toont alle respons op de vraag bij welke managementstijl respondenten tot hun recht komen. Omdat iedere respondent meerdere antwoorden kunnen geven, tellen de percentages niet op tot 100%, maar is zichtbaar hoeveel procent van de respondenten ieder antwoord gaf.

We zien dat een meerderheid van de respondenten (62%) aangeeft behoefte te hebben aan dienend leiderschap. Ook geven veel respondenten aan tot zijn/haar recht te komen bij het centraal stellen van deskundigheid en deskundigen (50%), duidelijkheid in opdracht en taak (48%), zelfsturende teams (44%) en daadkrachtige leiding (40%). Een klein percentage respondenten (9%) zegt tot zijn/haar recht te komen bij heldere hiërarchische verhoudingen. Ook heeft 16% van de respondenten gebruik gemaakt van de mogelijkheid om een ander antwoord te geven. Hier komen we zo op terug. Eerst worden hier per antwoord getoond hoe de verdeling over divisies was.



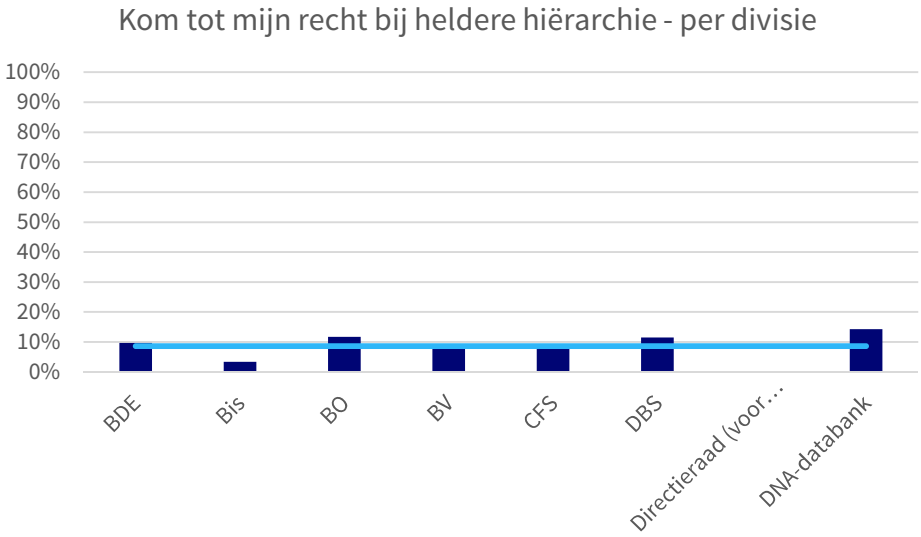
Figuur 99. Deze grafiek toont per divisie hoeveel procent van de respondenten gezegd heeft tot zijn/haar recht te komen bij dienend leiderschap.

We zien dat bij de meeste divisies tussen de 60% en de 40% van de respondenten zegt tot zijn/haar recht te komen bij dienend leiderschap. Twee uitschieters zijn de divisie Digitale en Biometrische Sporen en de DNA-databank; de eerste is positiever over de uitwerking die dienend leiderschap op hen zou hebben, de tweede minder dan gemiddeld.



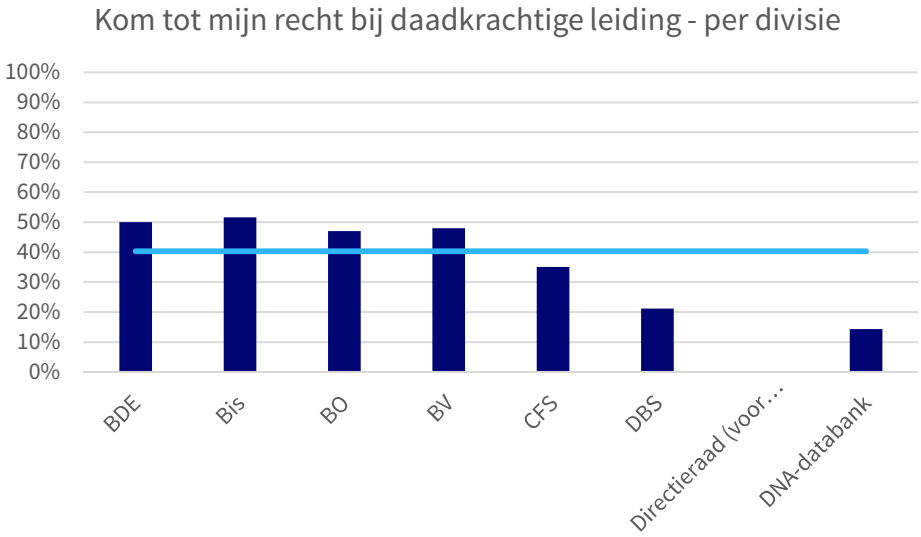
Figuur 100. Deze grafiek toont per divisie hoeveel procent van de respondenten gezegd heeft tot zijn/haar recht te komen bij zelfsturende teams.

Ook bij deze vraag is er variatie tussen de divisies. De respondenten van de DNA-databank zijn uitgesproken positief over zelfsturende teams. De respondenten van de ondersteunende divisies zijn dat minder dan gemiddeld.



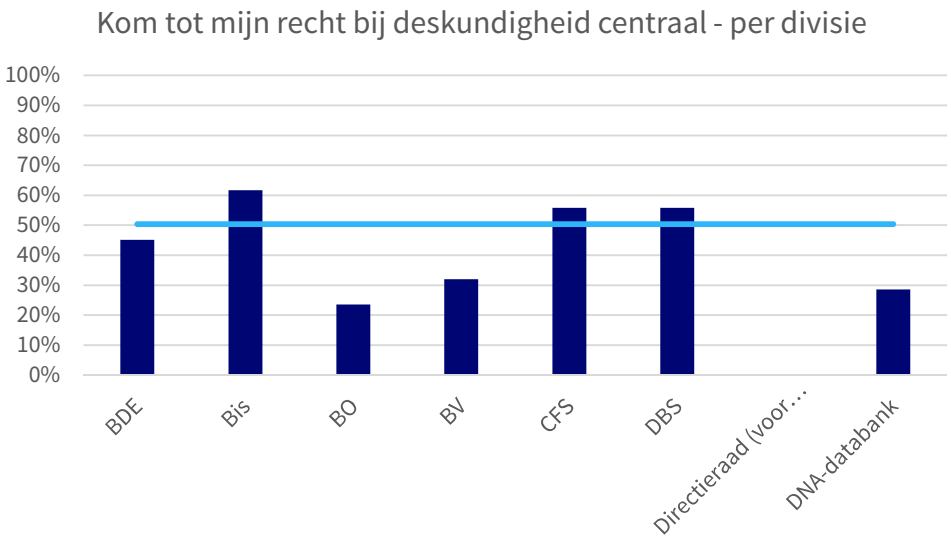
Figuur 101. Deze grafiek toont per divisie hoeveel procent van de respondenten gezegd heeft tot zijn/haar recht te komen bij heldere hiërarchische verhoudingen.

We zien dat alle respondenten vrijwel gelijk staan tegenover de vraag of ze tot hun recht komen bij heldere hiërarchische verhoudingen; maar een klein deel van de respondenten van iedere divisie zegt dat dit voor hen goed zou werken.



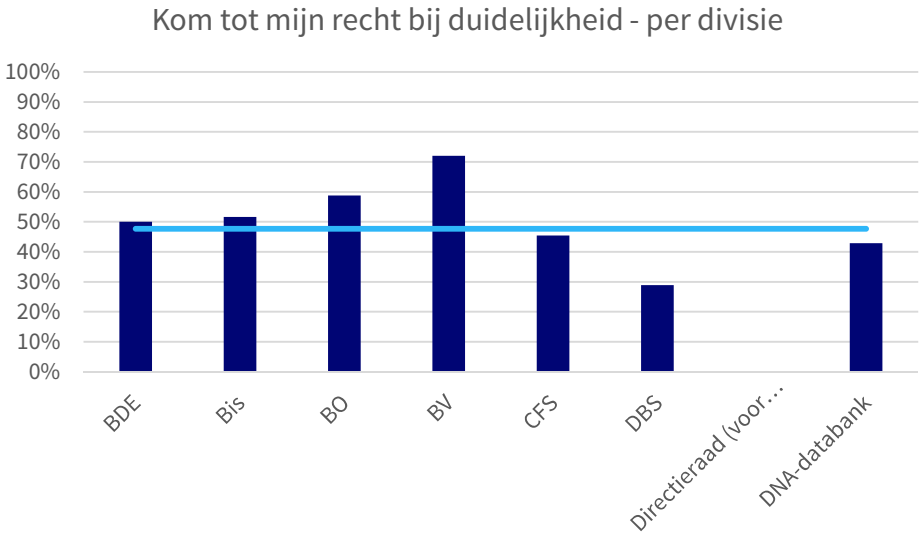
Figuur 102. Deze grafiek toont per divisie hoeveel procent van de respondenten gezegd heeft tot zijn/haar recht te komen bij heldere hiërarchische verhoudingen.

De respondenten uit verschillende divisies reageren verschillend op de vraag of zij tot hun recht zouden komen bij daadkrachtige leiding. Vooral de divisie Digitale en Biometrische Sporen en de DNA-databank zien dit minder vaak zo dan de respondenten van de andere divisies (waarbij zo rond de 40% denkt dat het hen goed zou doen).



Figuur 103. Deze grafiek toont per divisie hoeveel procent van de respondenten gezegd heeft tot zijn/haar recht te komen bij het centraal stellen van deskundigen en deskundigheid.

We zien dat ook bij dit antwoord per divisie het percentage respondenten verschilt. De ondersteunende afdelingen/divisies zijn minder uitgesproken dan de divisies waar het primair proces plaatsvindt (en forensisch deskundigen werkzaam zijn). Ook bij de DNA-databank antwoordt een kleiner percentage dan gemiddeld dat zij tot hun recht zouden komen bij het centraal stellen van deskundigheid.



Figuur 104. Deze grafiek toont per divisie hoeveel procent van de respondenten gezegd heeft tot zijn/haar recht te komen bij duidelijkheid in opdracht en taak.

We zien dat er vooral bij de divisie Bedrijfsvoering een groter percentage respondenten het gevoel heeft tot zijn/haar rechte te komen bij duidelijkheid in opdracht en taak. Bij de divisie Digitale en Biometrische sporen is het percentage wat kleiner dan gemiddeld, en van alle andere divisies heeft redelijk uniform gedeelte van de medewerkers aangegeven zich in het antwoord te herkennen.

Anders, namelijk…
16% van alle respondenten heeft gebruik gemaakt van de mogelijkheid om in het open tekstvak een alternatief antwoord te geven op de vraag waar zij bij tot hun recht zouden komen. We zullen hier niet alle antwoorden opnemen, maar wel een beeld geven van het type antwoorden dat is gegeven.

Medewerkers geven in het vrije tekstvak aan tot hun recht te komen bij:
- Inspirerend en motiverend leiderschap; natuurlijk leiderschap; persoonlijk leiderschap; oprechte interesse in het vak
- Openheid; eerlijkheid; luisteren; respect tonen; transparantie; integriteit
- Besluitvaardig management; goed uitgewerkte plannen; goed overdachte beslissingen
- Het organiseren van eerlijke inspraakmogelijkheden; het nakomen van afspraken
- Managers die je het gevoel geven dat ze achter je staan; vertrouwen tonen in de medewerkers; managers die de medewerkers faciliteren; managers die zich dienend opstellen
- Managers die verantwoordelijkheidsbesef tonen voor personeelsaangelegenheden; het waarderen en beter waarderen van bijzondere deskundigheid
- Managers die de klantvraag centraal stellen; managers die bereikbaar en vindbaar zijn (voor externen)
- Het centraal stellen van de deskundigheid van elke individuele medewerker in zijn/haar vak; het centraal stellen van de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers
- Een cultuurverandering vanuit de werkvloer
- Bescheidenheid, management als middel in plaats van doel
- Een platte organisatie; minder hiërarchie; minder controlerend/technocratisch management
- Een heldere visie over waar het NFI heen gaat
- Bescherming van de status van het NFI als instituut en kennisinstelling (i.t.t. een productiebedrijf).

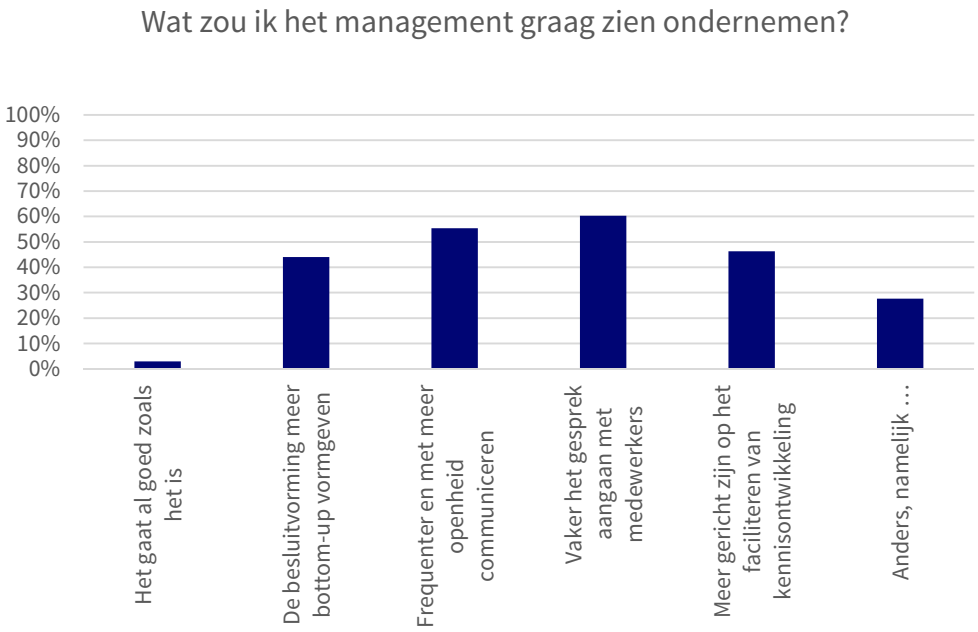
3.4.12 Wat ik het management graag zou zien doen…

Deze derde multiple-choice vraag is op eenzelfde manier gesteld. Inclusief antwoordmogelijkheden zag de vraag er als volgt uit:

Welke acties zou je het management graag zien ondernemen om de kwaliteit van de arbeid en arbeidsorganisatie te verbeteren?
- *Het gaat al goed zoals het is*
- *De besluitvorming meer bottom-up vormgeven*
- *Frequenter en met meer openheid communiceren*
- *Vaker het gesprek aangaan met medewerkers*
- *Meer gericht zijn op het faciliteren van kennisontwikkeling*
- *Anders, namelijk…*

Het was mogelijk om meerdere antwoorden te geven. Daarbij gold geen maximum.

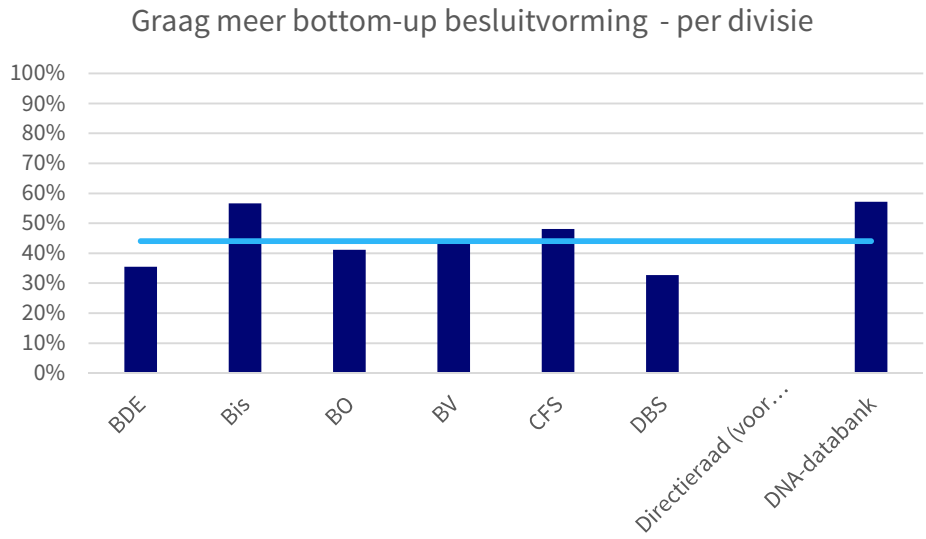
Op hoofdlijnen was de respons als volgt



Figuur 105. Deze grafiek toont alle respons op de vraag wat de respondenten het management graag zouden zien ondernemen. Weer geldt dat respondenten meerdere antwoorden kunnen geven.

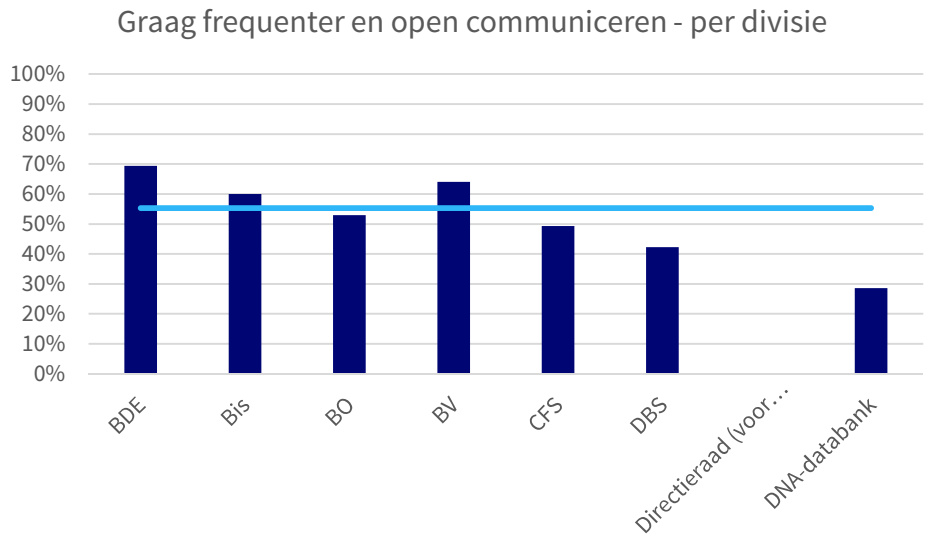
Zichtbaar is dat zeer weinig respondenten hebben gekozen voor het antwoord ‘het is al goed zoals het is’. De meeste respondenten zouden dus graag actie ondernomen zien worden door het management. Daarbij is er onder de respondenten het grootste draagvlak (60%) voor de mogelijkheid dat het management vaker het gesprek aangaat met medewerkers. Ruim de helft van de respondenten (55%) geeft aan dat zij graag zouden zien dat het management vaker en met meer openheid communiceert. Ook heeft een groter minderheid van de respondenten aangegeven dat zij graag zouden zien dat het management zich meer richt op het faciliteren van kennisontwikkeling (46%) en het meer bottom-up vormgeven van besluitvorming (44%).

28% van de respondenten heeft gebruik gemaakt van de gelegenheid om zelf een antwoord vorm te geven. Die antwoorden komen zo aan bod. Eerst tonen we hier een uitsplitsing van de respons op standaardantwoorden naar divisies. We slaan daarbij het eerste antwoord (‘het is goed zoals het is’) over; de respons daarop is zo beperkt dat een uitsplitsing weinig inzicht geeft.



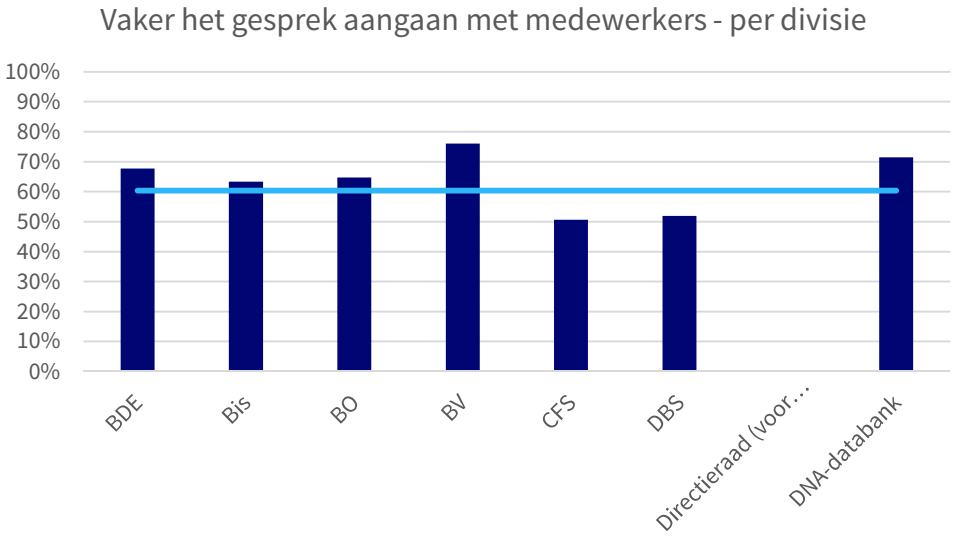
Figuur 106. Deze grafiek toont per divisie hoeveel procent van de respondenten gezegd heeft graag te zien dat management de besluitvorming meer bottom-up vormgeeft.

We zien dat er enige variatie is tussen de divisies, maar dat uit alle divisies een groep respondenten aangeeft graag meer bottom-up besluitvorming te zien (variërend van 30% tot 57%).



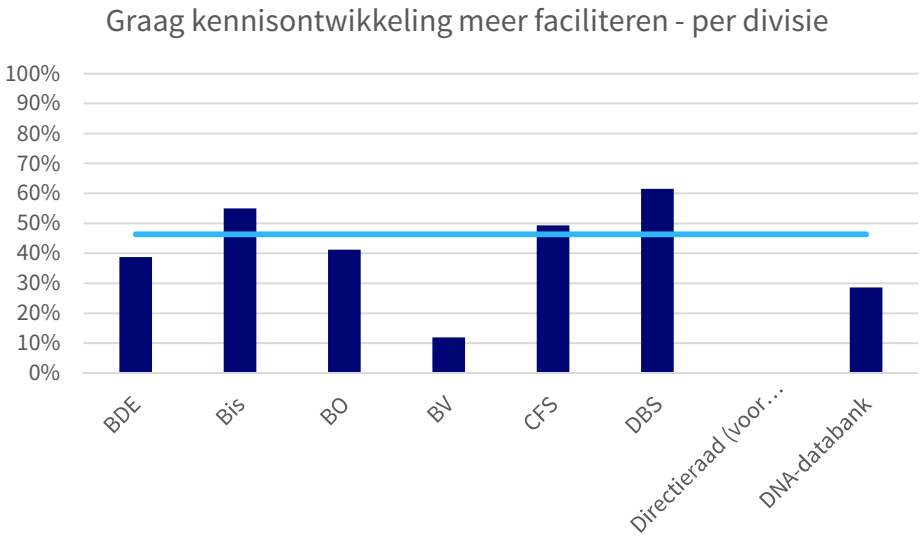
Figuur 107. Deze grafiek toont per divisie hoeveel procent van de respondenten gezegd heeft graag te zien dat het management frequenter en met meer openheid communiceert.

We zien dat bij elke divisie een gedeelte van de respondenten aangeeft graag zou hebben dat het management frequenter en met meer openheid communiceert. Wel verschilt de behoefte hieraan per divisie. Die is wat hoger dan gemiddeld bij de Divisie Bijzondere Dienstverlening en Expertise en de divisie Bedrijfsvoering, en wat lager dan gemiddeld bij de afdeling Beleidsondersteuning, de divisie Digitale en Biometrische Sporen, en vooral bij de DNA-databank.



Figuur 108. Deze grafiek toont per divisie hoeveel procent van de respondenten gezegd heeft graag te zien dat het management vaker het gesprek aan zou gaan met medewerkers.

We zien dat de variatie tussen divisies bij deze vraag aanwezig is, maar niet bijzonder groot. De relatief grotere behoefte aan een frequenter gesprek tussen management en medewerkers wordt geuit door de respondenten van de DNA-databank, de divisie Bedrijfsvoering, en de divisie Digitale en Biometrische Sporen.



Figuur 109. Deze grafiek toont per divisie hoeveel procent van de respondenten gezegd heeft graag te zien dat het management vaker het gesprek aan zou gaan met medewerkers.

De percentages respondenten vanuit verschillende divisies die dit antwoord hebben aangevinkt, verschillen sterk. Vooral bij de divisie Bedrijfsvoering is weinig behoefte aan het faciliteren van kennisontwikkeling. Bij de andere divisies geeft een wat groter percentage aan dat het speelt, vooral bij de divisies Biologische Sporen, Chemische en Fysische Sporen, en Digitale en Biometrische Sporen.

Anders, namelijk…

Een kwart van alle respondenten heeft bij deze vraag gebruik te maken van de mogelijkheid om in het open tekstvak een alternatief antwoord. We zullen hier niet alle antwoorden opnemen, maar wel een beeld geven van het type antwoorden dat is gegeven.

Medewerkers geven in het vrije tekstvak aan graag te zien dat het management:

- Allereerst werkt aan een herstel van het vertrouwen; het aanwezige wantrouwen erkennen; niet voor de vorm 'in gesprek treden'
- Andere zaken centraal stelt in het 'management', zoals:
  - het leiding geven aan en ontwikkelen van mensen
  - het faciliteren van mensen in het werk wat zij doen
  - alle medewerkers het gevoel geven dat zij en hun werk er toe doen
- Niet sturen op micro-niveau; de controle over 'de productie' los durven laten, vooral eisen stellen aan de kwaliteit
- Zorgt voor betrouwbare sturingsinformatie; operationele processen goed op poten zet
- Medewerkers meer betrekt; zichzelf meer in de organisatie begeeft; medewerkers serieus neemt
- Werkt aan het worden van een lerende organisatie, waarin fouten geen reden zijn tot angst
- Minder communiceert via de lijn, meer vraagstukken oppakken met de deskundige medewerkers; gerichter communiceren (niet alles op de mail zetten); weten wat de verschillende afdeling onderscheidt en de communicatie daar op aanpassen
- Samenwerking en kennisdeling tussen teams stimuleert
- Besluitvaardiger wordt, en daarbij ook de langere termijn in acht neemt
- Niet wegkijkt bij problemen; geen 'window-dressing'; eerlijk uitkomen voor gemaakte vergissingen
- Een heldere visie ontwikkelt op de toekomst van de organisatie, bijvoorbeeld door:
  - Zich te richten op professionele dienstverlening en maatwerk, in plaats van productiewerk
  - Rekening te houden met het belang van wetenschappelijke onderbouwing en onpartijdigheid
  - Te beseffen wat de monopolypositie van het NFI hiervoor betekent
  - Te bepalen wat op de lange termijn de waarde van het NFI is
- Focust op kwaliteit in plaats van productie; hooggekwalificeerde mensen blijft aannamen; personeel de faciliteiten biedt die ze nodig hebben om zich te ontwikkelen
- Zorgt voor een prettige sfeer; medewerkers vraagt om een positieve houding
- Eigen verantwoordelijkheid geeft aan medewerkers, om hen daar vervolgens ook op aan te spreken
- Stopt met het aantrekken van méér managers, ten koste van de capaciteit in het primair proces
- Dat niet het management, maar de hele organisatie aan de slag gaat met bijvoorbeeld de 'hokjesgeest' of de 'managementcultuur'
- Bij het belonen van medewerkers uitgaat van de werkelijkheid buiten het NFI
- Terugtreedt, en dan vooral in de persoon van de directeur.
- Zich onderwerpt aan een assessment, om te boordelen of zij de functie aankunnen
- Aan tafel gaat met de directe afnemers van het NFI
- Werkt aan het imago van het NFI buiten de deur.

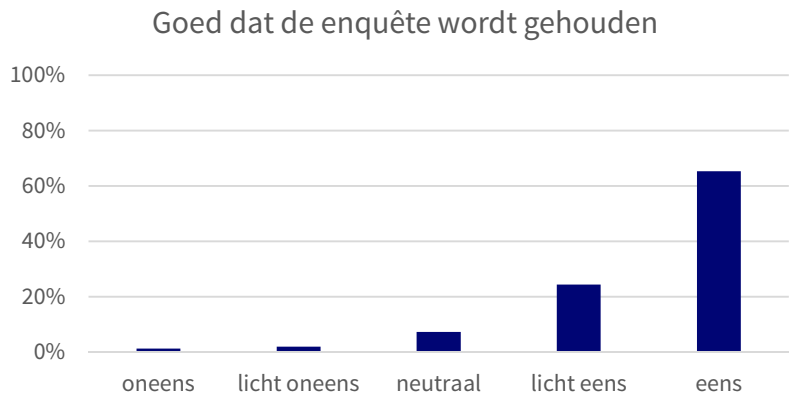
3.4.13 Vragen over de enquête zelf

Aan het eind van de enquête is een aantal verdiepende vragen opgenomen over de managementcultuur. Respondenten konden kiezen of ze deze vragen ook wilden beantwoorden. De laatste vraag die door alle respondent is ingevuld, ging over de enquête zelf.

Het gaat om een vijftal vragen met de volgende formulering en mogelijke antwoorden:

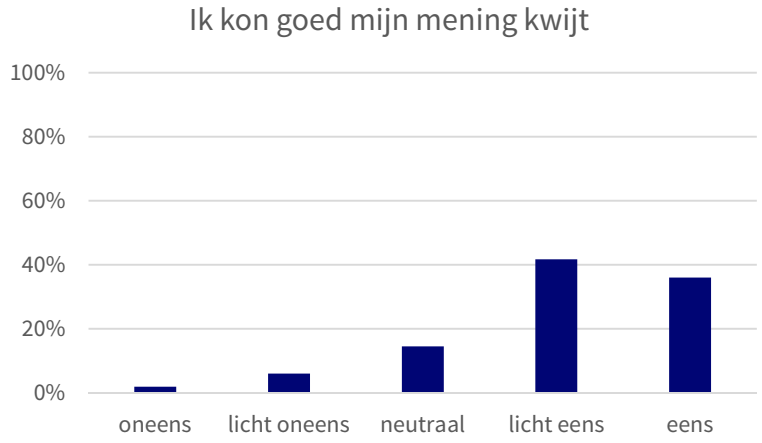
- Ik vind het goed dat deze enquête wordt gehouden (oneens, licht oneens, neutraal, licht eens, eens)
- Ik kon goed mijn mening kwijt door de gestelde vragen (idem)
- Ik ben benieuwd naar de resultaten (idem)
- Ik hoop vooral dat er iets met de resultaten gebeurt (idem)
- Ik vond iets anders van de enquête, namelijk … (open invulveld).

We presenteren hier de resultaten.



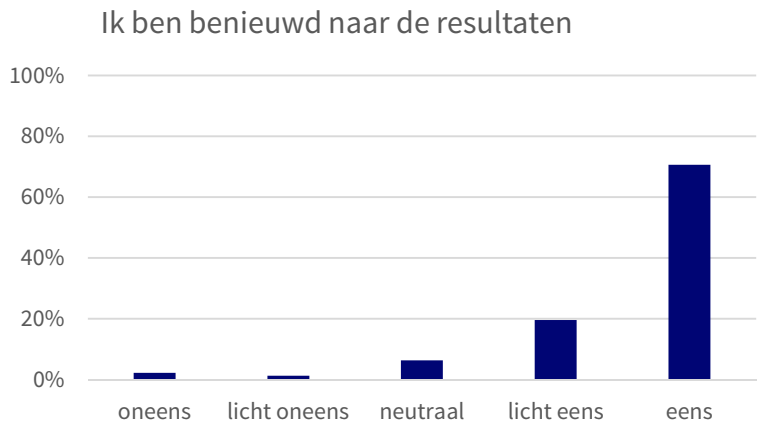
Figuur 110. Deze grafiek toont alle respons op de vraag of de respondent het goed vindt dat de enquête is gehouden.

We zien dat een meerderheid (90%) van de respondenten het goed vindt dat de enquête is gehouden.



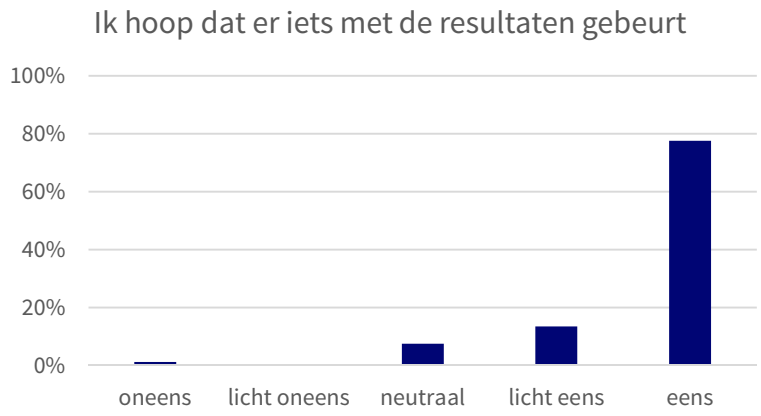
Figuur 111. Deze grafiek toont alle respons op de vraag of de respondent zijn/haar mening goed kwijt kon door de gestelde vragen.

We zien dat een meerderheid van de respondenten deze vraag beantwoordt met ‘licht eens’ of ‘eens’ (78%). 8% geeft aan het (licht) oneens te zijn; zij konden hun mening in de enquête niet goed kwijt.



Figuur 112. Deze grafiek toont alle respons op de vraag of de respondent benieuwd is naar de resultaten van de enquête.

We zien dat de meerderheid (90%) van de respondenten aangeeft het (licht) eens te zijn met de stelling.



Figuur 113. Deze grafiek toont alle respons op de vraag of de respondent vooral hoopt dat er iets met de resultaten gebeurt.

Ook hier zien we dat een meerderheid van de respondenten het eens is met de stelling. Ook zien we dat bij deze vraag maar 1% van de respondenten het niet eens met de stelling.

Open vraag over de enquête

De respondenten hadden ook de gelegenheid om in een open invulveld hun feedback op de enquête mee te geven. Daarbij kwamen de volgende punten meerdere keren naar voren:

- Dat er een vraagstuk is voor alle medewerkers van het NFI, en dat het management niet overal de schuld van moet (blijven) krijgen
- Dat de enquête te veel de nadruk legde op management, en te weinig op de organisatie

- Dat sommige vragen suggestief waren, dat de enquête sturend is
- Dat sommige vragen te 'hoog over' waren (b.v. niet overal onderscheid tussen verschillende managers/lagen)
- Dat het wenselijk is dat er iets met de resultaten gebeurt (geen loze beloften)
- Dat veel van de vragen multi-interpretabel zijn, en dat dat noopt tot een zorgvuldige analyse (eventueel verdieping) en vooral het zorgvuldig omspringen met de resultaten
- Dat er behoefte is aan een structureel medewerkerstevredenheidsonderzoek dan wel een herhaling van de enquête (welk van de twee, daar zijn de meningen over verdeeld)

3.4.14 Verdiepende vragen over de managementstijl

Een deel van de respondenten heeft een zevental verdiepende vragen beantwoord over de managementstijl bij het NFI. De vragen waren ontworpen om inzicht te geven in de huidige managementstijl, en de door de respondenten gewenste managementstijl. Steeds werden twee vragen gesteld, bijvoorbeeld:

- De deskundigheid en de deskundigen van het NFI moeten centraal staan.
- De deskundigheid en de deskundigen van het NFI staan thans centraal.

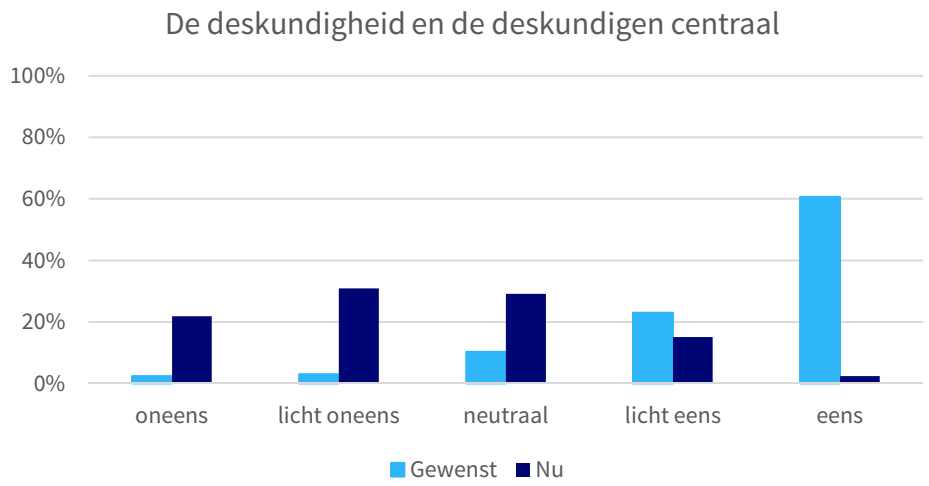
Door de antwoorden op deze vragen te combineren, ontstaat een beeld van de overeenkomsten of verschillen tussen de huidige en gewenste managementstijl. Hieronder presenteren we de resultaten op de 7 duo's vragen, waarbij we steeds ook het beeld per divisie laten zien.

De vragen die volgen zijn door ongeveer de helft zo veel respondenten ingevuld, als de vragen hiervóór. Van de 322 respondenten die de vragen tot dit punt volledig beantwoordden, hebben er 169 (52%) ook de verdiepende vragen ingevuld.

De deskundigheid en deskundigen centraal

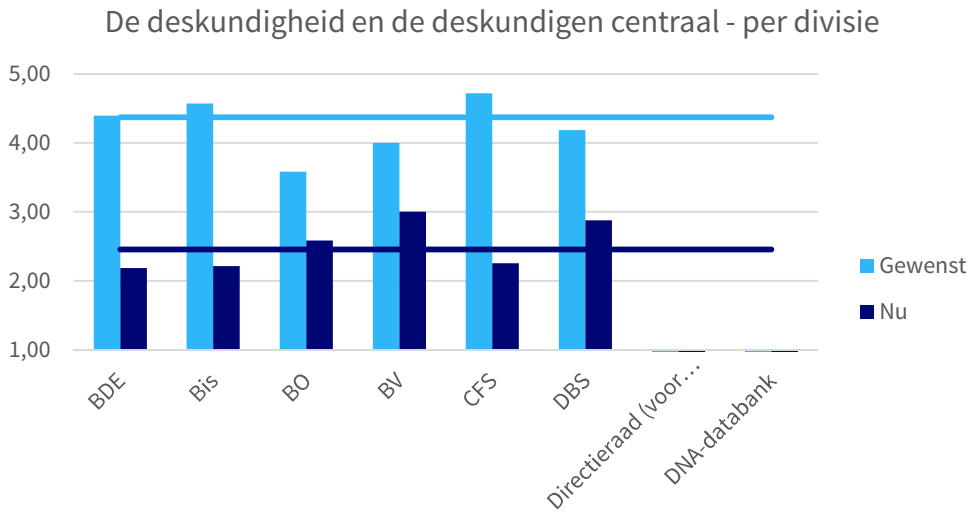
De twee vragen die gesteld zijn, waren als volgt:

- De deskundigheid en de deskundigen van het NFI moeten centraal staan.
- De deskundigheid en de deskundigen van het NFI staan thans centraal.



Figuur 114. Deze grafiek toont het verschil tussen de huidige en gewenste situatie wat betreft de mate waarin deskundigheid en deskundigen bij het NFI centraal staan.

We zien dat de huidige en gewenste situatie uiteenlopen: 60% van de respondenten is het eens met de stelling dat deskundigheid en deskundigen centraal zouden moeten staan, en een meerderheid geeft aan dat dat nu niet het geval is. Uitgesplitst per divisie ziet het beeld er als volgt uit:



Figuur 115. Deze grafiek toont per divisie het verschil tussen de huidige en gewenste situatie wat betreft de mate waarin deskundigheid en deskundigen bij het NFI centraal staan.

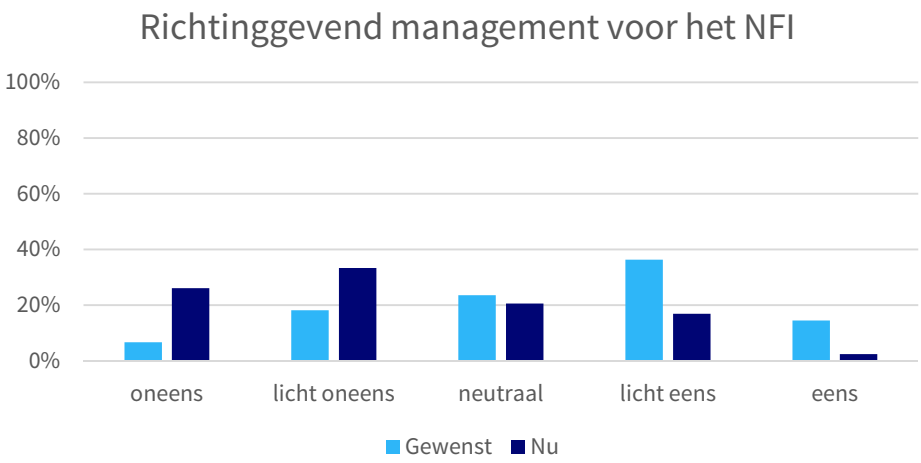
We zien ten eerste dat geen respondenten zijn van de DNA-databank: zij hebben er allemaal voor gekozen om de verdiepende vragen niet te beantwoorden. Voor de andere divisies geldt dat tussen de 43 en 14 respondenten de verdiepende vragen beantwoordden.

We zien dat er enig verschil zit in de beantwoording van de vraag door de verschillende divisies. De gemiddelden (de horizontale lijnen) liggen redelijk ver van elkaar af. Per divisie verschilt wel als hoe groot het 'gat' tussen de huidige en gewenste situatie ervaren wordt: bij de afdeling Beleidsondersteuning en de divisies Bedrijfsvoering en Digitale en Biometrische vormen is het verschil in de beantwoording van de twee vragen kleiner dan bij de andere divisies.

Richtinggevend management

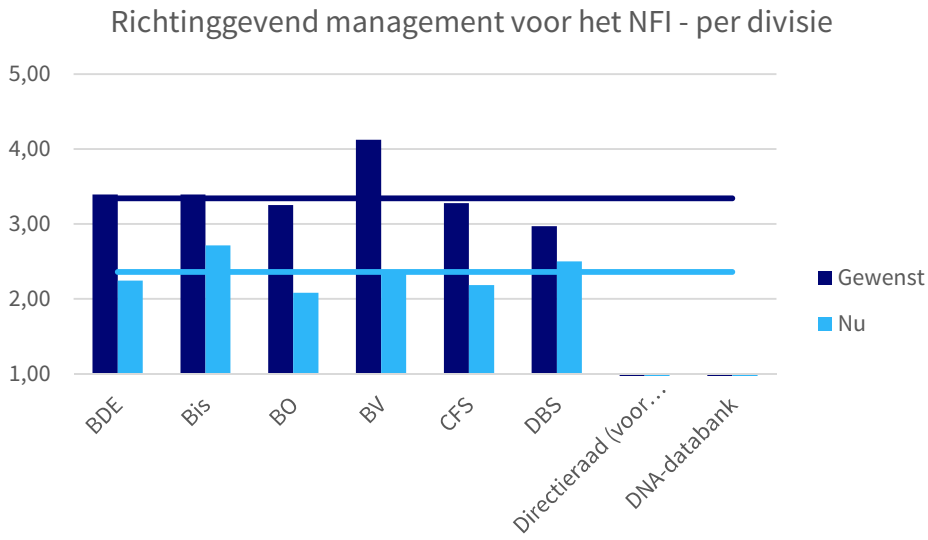
De twee vragen die hier gesteld zijn, waren als volgt:

- Bij het NFI past een management dat richtinggevend is
- Het huidige management is richtinggevend.



Figuur 116. Deze grafiek toont het verschil tussen de huidige en gewenste situatie wat betreft de mate waarin het management richtinggevend is.

We zien dat de huidige en gewenste situatie hier verschillen, maar niet zo sterk als in de grafiek over het centraal stellen van deskundigheid. Voor de meeste respondenten is het management in de gewenste situatie net wat meer richtinggevend dan in de huidige situatie. Uitgesplitst per divisie ziet het beeld er als volgt uit:



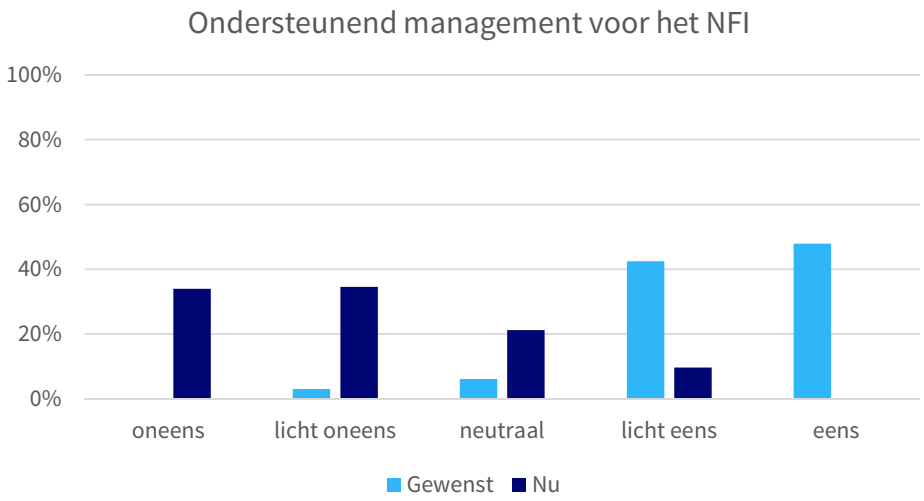
Figuur 117. Deze grafiek toont per divisie het verschil tussen de huidige en gewenste situatie wat betreft de mate waarin het management richtinggevend is.

We zien dat de verschillen tussen de divisies niet bijzonder groot zijn, op de gewenste situatie zoals aangegeven door de respondenten uit de divisie Bedrijfsvoering na. De behoefte aan richtinggevend management is bij de respondenten van die divisie groter dan bij de andere divisies.

Ondersteunend management

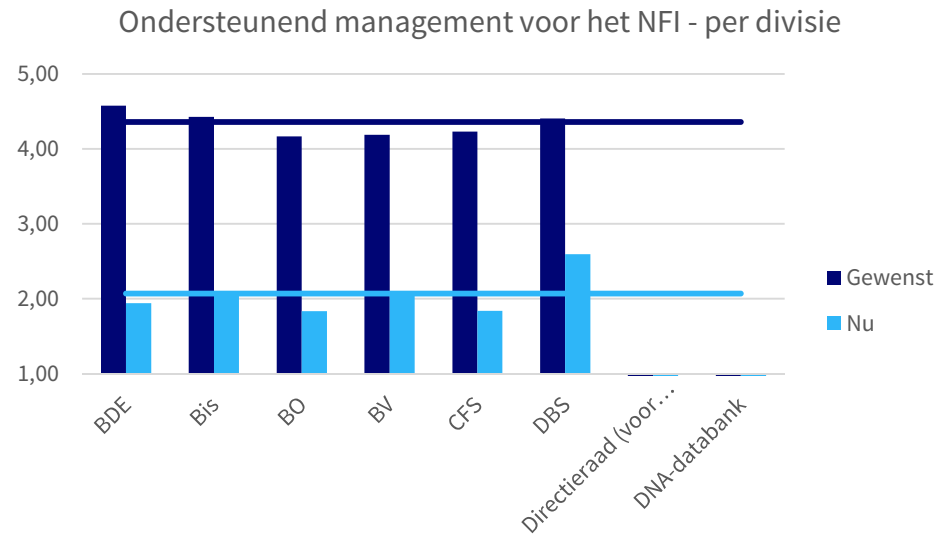
De twee vragen die hier gesteld zijn, waren als volgt:

- Bij het NFI past een management dat ondersteunend is
- Het huidige management is ondersteunend



Figuur 118. Deze grafiek toont het verschil tussen de huidige en gewenste situatie wat betreft de mate waarin het management ondersteunend is.

We zien dat de huidige en gewenste situatie uiteenlopen: 90% van de respondenten geeft aan het (licht) eens te zijn met de stelling dat ondersteunend management gewenst is, en 68% geeft aan dat het huidige management niet ondersteunend is (licht oneens of oneens). Uitgesplitst per divisie ziet het beeld er als volgt uit:



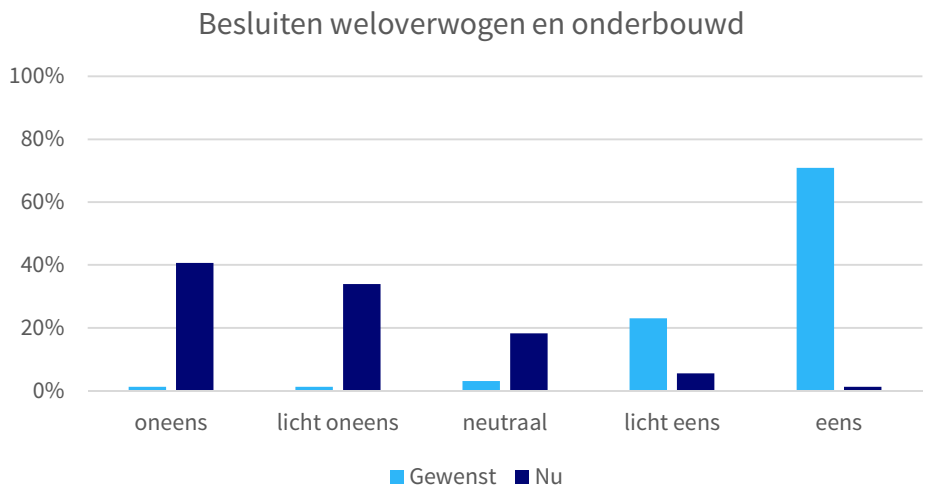
Figuur 119. Deze grafiek toont per divisie het verschil tussen de huidige en gewenste situatie wat betreft de mate waarin het management ondersteunend is.

Ook hier is zichtbaar dat het verschil tussen de gewenste en huidige situatie groot is; de twee gemiddelden liggen meer dan 2 ‘punten’ uiteen. Wel blijkt het beeld over de divisies heen redelijk constant te zijn.

Onderbouwde beslissingen

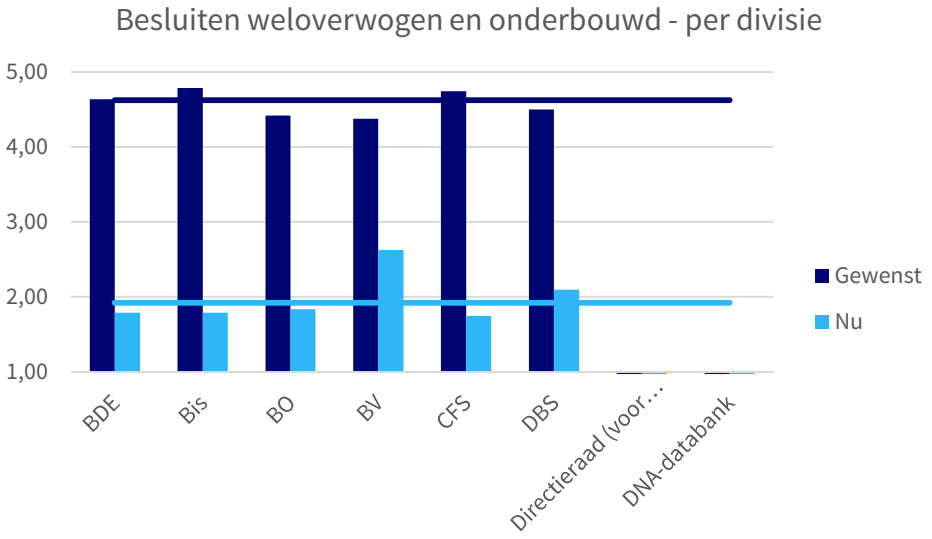
De twee vragen die hier gesteld zijn, waren als volgt:

- Het is belangrijk dat het management genomen besluiten goed onderbouwt en kan uitleggen met goede argumenten
- Door het management genomen besluiten worden thans goed onderbouwd



Figuur 120. Deze grafiek toont het verschil tussen de huidige en gewenste situatie wat betreft de mate waarin het management genomen besluiten onderbouwt.

We zien dat de huidige en gewenste situatie uiteenlopen: 94% van de respondenten geeft aan het (licht) eens te zijn met de stelling goede onderbouwing van besluitvorming gewenst is, en 75% geeft aan dat de huidige situatie niet aan deze behoefte tegemoet komt . Uitgesplitst per divisie ziet het beeld er als volgt uit:



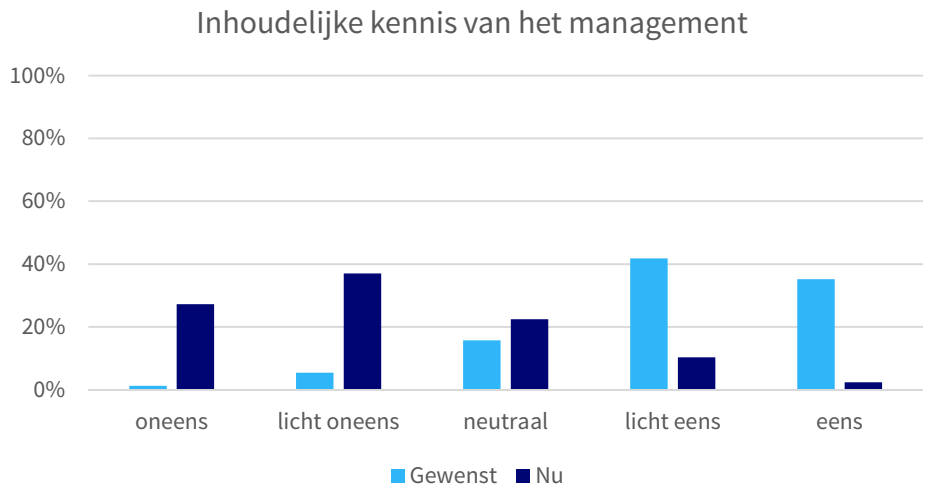
Figuur 121. Deze grafiek toont per divisie het verschil tussen de huidige en gewenste situatie wat betreft de mate waarin besluiten van het management onderbouwd zijn.

Ook hier is zichtbaar dat het verschil tussen de gewenste en huidige situatie groot is; de twee gemiddelden liggen meer dan 2 ‘punten’ uiteen. Wel blijkt het beeld over de divisies heen redelijk constant te zijn.

Inhoudelijke kennis van het management

De twee vragen die hier gesteld zijn, waren als volgt:

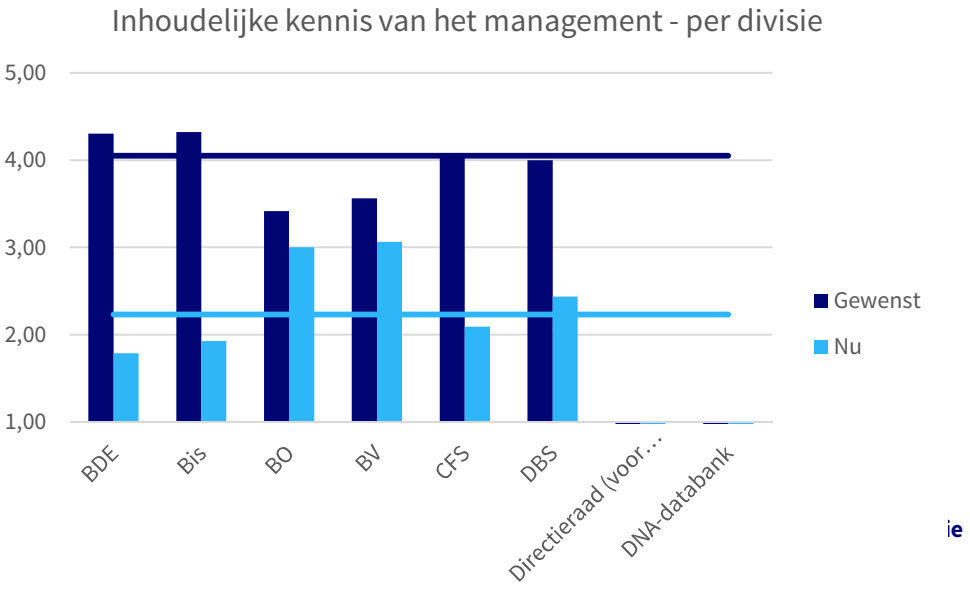
- Het is noodzakelijk dat het management een bepaalde mate van inhoudelijke kennis heeft over het (zaak)onderzoek
- Het management heeft genoeg inhoudelijke kennis over het (zaak)onderzoek.



Figuur 122. Deze grafiek toont het verschil tussen de huidige en gewenste situatie wat betreft de mate waarin het management (een bepaalde mate dan wel genoeg) inhoudelijke kennis heeft over het zaakonderzoek.

We zien dat de huidige en gewenste situatie uiteenlopen, maar ook dat er geen hoge pieken zijn aan de 'uiteinden' van de grafiek. Uitgesplitst per divisie ziet het beeld er als volgt uit:

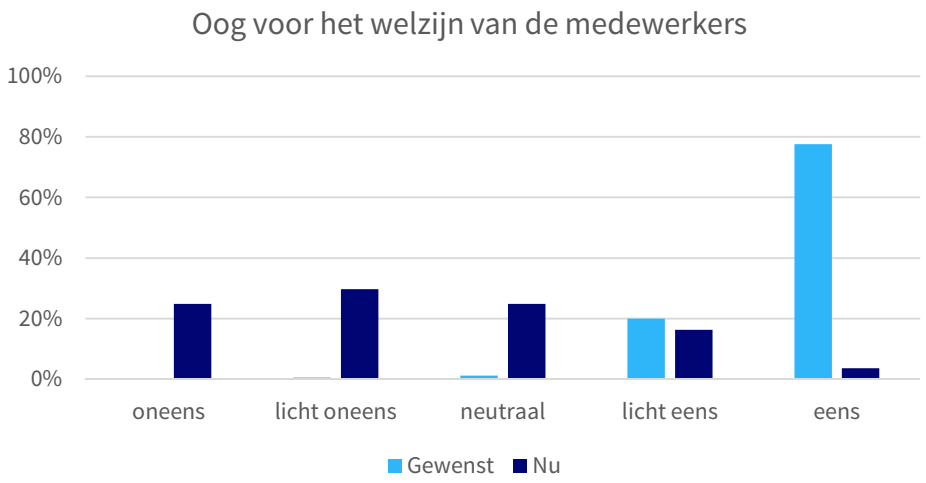
Ook hier is zichtbaar dat er een verschil is tussen de gewenste en huidige situatie. Wat opvalt is dat bij deze vraag de verschillen tussen de divisies groter zijn dan bij de voorgaande vragen van dit type: de respondenten van de ondersteunende divisies (Beleidsondersteuning en Bedrijfsvoering) ervaren een veel kleiner verschil tussen de huidige en gewenste situatie dan het geval is bij de divisies waar het zaakonderzoek plaatsvindt.



Oog voor het welzijn van de medewerkers

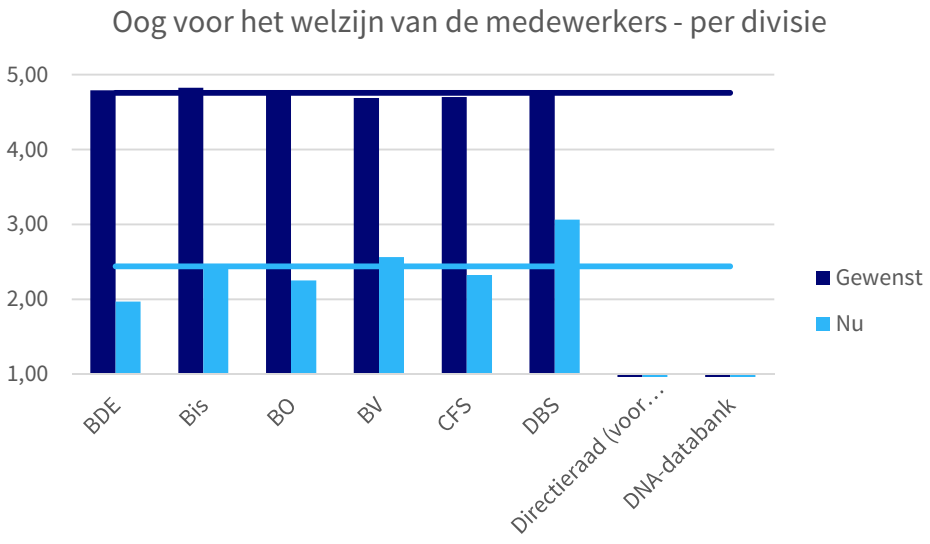
De twee vragen die hier gesteld zijn, waren als volgt:

- Het is belangrijk dat het management oog heeft voor het welzijn van de medewerkers
- Het management heeft oog voor het welzijn van de medewerkers



Figuur 124. Deze grafiek toont het verschil tussen de huidige en gewenste situatie wat betreft de mate waarin het management oog heeft voor het welzijn van de medewerkers.

We zien dat de huidige en gewenste situatie uiteenlopen. 98% procent van de respondenten geeft aan dat er voor hun in de gewenste situatie aandacht is voor de medewerkers (licht eens, eens), maar 55% van de respondenten geeft aan (licht oneens, oneens) dat dat wat hen betreft nu niet het geval is. Uitgesplitst per divisie ziet het beeld er als volgt uit:



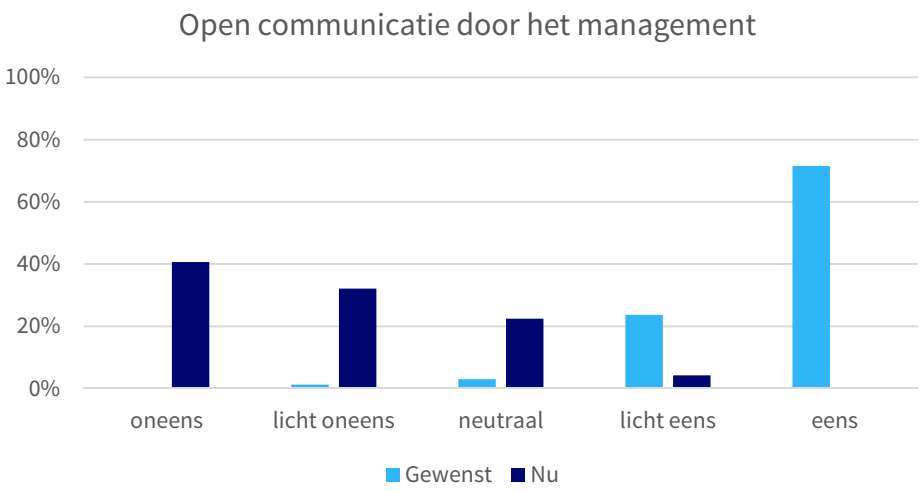
Figuur 125. Deze grafiek toont per divisie het verschil tussen de huidige en gewenste situatie wat betreft de mate waarin het management oog heeft voor de medewerkers.

Ook hier is zichtbaar dat er een verschil is tussen de gewenste en huidige situatie. Over de divisies heen bestaat een vrijwel uniform beeld wat betreft de gewenste situatie. Wat betreft de huidige situatie is er wat meer variatie.

Open communicatie

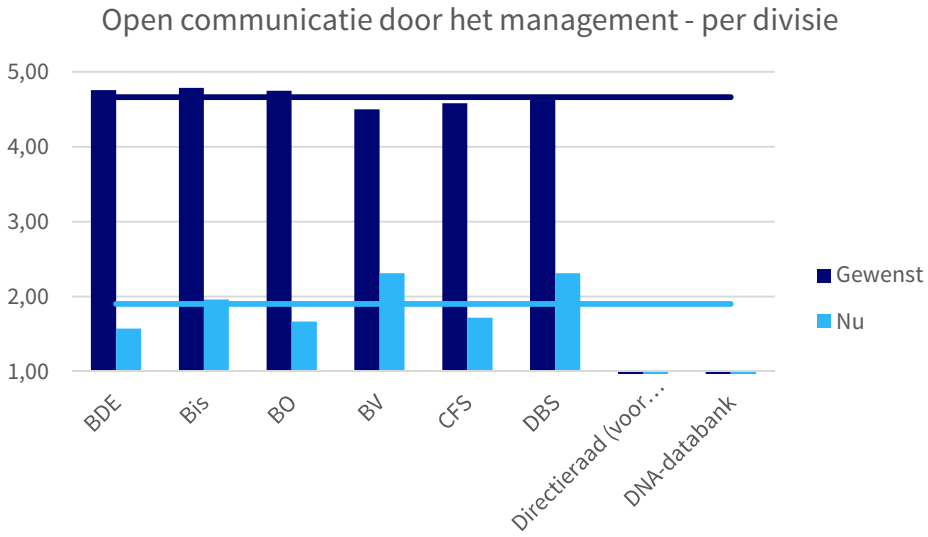
De twee vragen die hier gesteld zijn, waren als volgt:

- Bij het NFI past een management dat open communiceert
- Het management van het NFI communiceert open



Figuur 126. Deze grafiek toont het verschil tussen de huidige en gewenste situatie wat betreft de mate waarin het management open communiceert.

We zien wederom dat de huidige en gewenste situatie uiteenlopen. 95% procent van de respondenten geeft aan dat er voor hun in de gewenste situatie open gecommuniceerd wodrt (licht eens, eens), maar 73% van de respondenten geeft aan (licht oneens, oneens) dat dat wat hen betreft nu niet het geval is. Uitgesplitst per divisie ziet het beeld er als volgt uit:



Figuur 127. Deze grafiek toont per divisie het verschil tussen de huidige en gewenste situatie wat betreft de mate waarin het management open communiceert.

Ook hier is zichtbaar dat er een verschil is tussen de gewenste en huidige situatie. Wat betreft de beantwoording van de twee vragen zij er geen grote verschillen tussen de divisies.

3.4.15 Aanvullende open vragen over de managementcultuur

De laatste vragen van de enquête waren open vragen, en onderdeel van het aanvullende deel van de enquête. Ze zijn dus aan circa 170 mensen voorgelegd. Hieronder volgt steeds een overzicht van de gestelde vragen met een overzicht van de antwoorden:

Heb je concrete suggesties ter verbetering van de relatie tussen management en werkvloer?

- Vaker (vooral informeel) overleg tussen deskundige medewerkers en management, bijvoorbeeld in de vorm van:
  - Spontaan informeel contact
  - Regelmatige aanwezigheid van managers op de werkvloer
  - Meeloopdagen voor het management
  - Een deskundigenplatform
  - Het uitnodigen van managers bij inhoudelijke besprekingen.
- Persoonlijk leiderschap van alle NFI'ers; open communicatie en zelfreflectie zijn de sleutel tot een herstel van vertrouwen
- Oprechte interesse vanuit het management voor het werk
- Dat managers geselecteerd worden op basis van hun natuurlijke of persoonlijke leiderschap, niet omdat zij in hun carrière tot dan toe succesvol zijn geweest (in een ander vak)
- Dat managers meer tijd maken om op de werkvloer te zijn; dat managers weten wat er op de werkvloer speelt (begrip voor het werk, begrip voor de mensen)
- Dat mensen beter naar elkaar luisteren
- Een open en concreet plan waarin de stappen voor de komende tijd in detail benoemd zijn, kan rust creëren
- Medewerkers moeten hun managers informeren waar en wanneer dat relevant is, en managers moeten erop vertrouwen dat medewerkers dat doen
- Voorbeeldgedrag van het management (oprecht zijn, luisteren, afspraken nakomen, aanspreekbaar zijn, interesse tonen, lef tonen, fouten toegeven, eenduidige communicatie)
- Zorgen dat managers zich bewust zijn van de ervaren werkdruk
- Neem besluiten na consultatie van de werknemers, en communiceer open over de afwegingen die gemaakt zijn
- Nieuwe managers aanstellen, die de 'historie' van de huidige groep niet met zich meedragen
- Minder managers
- Inhoudelijk betrokken teammanagers, die met hun team een visie formuleren en daarop aanspreekbaar zijn
- Zorgen dat managers meer tijd hebben/maken voor het contact met en het faciliteren van hun team/afdeling
- Transparant zijn bij de werving van leidinggevenden, op basis van o.a. een heldere functieomschrijving; betrekken van medewerkers bij de werving
- Mensen die niet goed functioneren moeten daarop aangesproken worden
- Heldere visie, doelen en acties formuleren
- Een herziening van de organisatiestructuur; een open gesprek over de organisatiestructuur
- Het opnemen van samenwerking als één van de beoordelingscriteria voor werknemers.

Kan je voorbeelden noemen van wat je als 'goed management' hebt ervaren?

- Neen, niet recent of niet van binnen het NFI
- Ja, …

- ‘ik kan diverse voorbeelden noemen’
- Coachend, persoonlijk management van mijn Teammanager
- Mijn manager heeft oog voor mensen en wat hen beweegt
- In mijn kennis, kracht en deskundigheid gerespecteerd worden door mijn Teammanager
- Steun van mijn manager toen het privé moeilijk was
- Mijn teammanager die open is en ons overal bij betrekt, maar ons niet laat zwemmen
- Mijn teammanager doet zijn/haar werk goed; ik ervaar daarbuiten wel een probleem met de managementstijl
- Steeds meer openheid in de communicatie
  - Terugkoppeling van direct leidinggevende na overleg op hoger niveau
  - Het vaker betrekken van medewerkers bij de besluitvorming
  - Openbare verslagen van het MT
- Vaste momenten om met elkaar te schakelen
  - Zowel op uitvoeren als strategisch niveau
  - Bilateraal overleg met mijn direct leidinggevende
- Heldere opdrachten vanuit management
- Mijn manager corrigeert negatief gedrag en geeft directe feedback
- Mij gesteund en gehoord voelen door mijn divisiehoofd
- Een divisiehoofd dat zich geloofwaardig en persoonlijk verbindt aan het werk
- Vrijheid om initiatieven te ontplooien
- Respect voor verschillen, ruimte voor discussie
- Inspanningen om het imago van het NFI te verbeteren
- Het consulteren van medewerkers bij de divisie DBS
- Bewondering voor de ontwikkelingen bij de divisie DBS
- Een helder plan voor mijn divisie
- De steun van het management tijdens het MH17-onderzoek
- Werken volgens de Lean Six Sigma methodiek.

Kan je voorbeelden noemen van wat je als ‘slecht management’ hebt ervaren?

- Het ontbreken van onderbouwing van gemaakte keuzes ten tijde van de reorganisatie
  - Het traject ‘Continu Verbeteren’
  - Het opheffen van vakgebieden, met name Handschrift
  - De huidige visie op het NFI
  - Het opheffen van de deskundigheidsgebieden
- Het lang duren van de reorganisatie, en de bijbehorende onzekerheid
- Het bezuinigen op de primaire processen (deskundigheid en capaciteit) en het ontzien van de managementlaag
- Te grote afstand tot de DR; communicatie via de lijn die ineffectief en inefficiënt is; geen inspraak en geen goede terugkoppeling
- Het voortrekken dan wel benadelen van mensen tijdens de reorganisatie
- Managers die zeggen te luisteren, maar niet handelen
  - het gevoel dat het management een dubbele agenda voert
  - het gevoel niet serieus genomen te worden
  - wegkijken van het cultuurprobleem
- Een gebrek aan vertrouwen van de managers in de medewerkers
  - Eis om toestemming te vragen bij kleine zaken
- Het management groeit (in omvang en financieel) ten koste van de uitvoering
- Beslissingen worden te vaak alleen beoordeeld op de korte termijn; een langetermijnvisie ontbreekt

- Een te grote focus op de cijfers, zonder begrip voor wat die in werkelijkheid betekenen (of niet laten zien)
- Micro-management; management op basis van foutieve informatie
- Focus op de 'harde' productie van medewerkers
  - Medewerkers worden afgerekend op productie, maar dragen geheel de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit
  - Er wordt niet gekeken naar de motivatie van medewerkers
- Ontslaan van goede medewerkers
- Te veel inhuur van dure externen, die beter behandeld lijken te worden dan de eigen medewerkers
- Het niet reageren op signaleren van medewerkers bij vermoede integriteitskwesties
- Reactie van het management/de directeur op de 'Medewerker van het jaar'-actie
- Managers die te weinig tijd maken om contact te leggen met hun medewerkers; te grote afstand tot de werkvloer; beperkt inzicht in de inhoud van het werk
- Niet tijdig ingrijpen bij het dreigend uitvallen van medewerkers
- Een gebrek aan open communicatie
  - Toonzetting
  - Het niet toegeven van gemaakte fouten
  - Vragen van medewerkers onbeantwoord laten
- De relatie tussen het management en de OR
- Management dat vooral lijkt te handelen in het eigen belang
- Managers door wie ik mij bedreigd of geïntimideerd heb gevoeld
- Het ontbreken van een goede bedrijfsvoering, ondersteuning voor de primaire processen
- Besluiten om te bezuinigen op ondersteuning of bedrijfsvoering, zonder goed te doordenken wat de gevolgen daarvan zijn
- Slecht of ontbrekend personeelsbeleid
  - Mensen die slecht functioneren worden daar niet op aangesproken
  - Het ontbreken van heldere functieomschrijvingen
- Geen coördinatie van belangen tussen onderzoeksdivisies en ondersteunende divisies.