

LESSEN VOOR DE TOEKOMST
JAMBY AFFAIRE

Ministerie van OCW

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
1 Doel en Reikwijdte	3
2 Proces	4
3 De Lessen	5
4 De Acties	6
5 Tot slot	9
Bijlage: Lijst van geïnterviewden	10

Voorwoord

Als iets een affaire is gaan heten dan mag je er van uitgaan dat het ingrijpend is. Vaak raakt het de persoonlijke levenssfeer van diegenen die een onderdeel van "de affaire" uitmaken. Met de Jamby-affaire is het niet anders.

De bijgevoegde evaluatie van de Jamby-affaire heeft als doel het trekken van lessen, zodat OCW in de toekomst beter met dit soort complexe situaties kan omgaan. Over de lessen die uit deze evaluatie geleerd kunnen worden, wordt de komende maanden in alle geledingen van het departement gesproken: op de werkplek, in het OCW-café, op speciale bijeenkomsten. Ik hoop dat alle geïnterviewden een actieve bijdrage willen leveren aan dit debat. Voor publicatie hebben alle geïnterviewden voorliggend document toegestuurd gekregen met de uitnodiging deze bijdrage te leveren.

Uitgangspunt van deze evaluatie is de uitspraak van de rechter in deze zaak. Het is dus niet de bedoeling mensen te beschuldigen of de uitspraak van de rechter op welke manier dan ook te betwisten. Ook is deze evaluatie geen fact-finding missie – de feiten liggen door het gerechtelijk onderzoek immers al op tafel. Het is wél de bedoeling dat OCW deze zaak afsluit en er van leert.

Het feit dat deze evaluatie in deze vorm op tafel ligt en de basis vormt voor een departementsbreed debat, is een bewijs dat OCW al aan het leren is. De affaire die ten grondslag ligt aan dit stuk kan worden gezien als een typische casus van de bestuurscultuur die OCW wil veranderen. Deze casus is vanuit alle mogelijke hoeken op een kritische manier bekeken.

Een ander belangrijk punt is dat de eigenaar van die kritische blik een OCW-medewerker is. Geen externe consultant of instantie. Petra van Lange, medewerker van OCW, heeft als OCW-er gekeken, maar wel met een open blik. Zij deed dat in de overtuiging dat je voor een geslaagde verandering kritisch moet kijken naar je eigen gedrag en handelingen. Een externe wordt niet dagelijks geconfronteerd met onze manier van werken, onze cultuur, en ziet misschien niet waar het mis is. Een externe ondervindt het in ieder geval niet aan den lijve. Als we écht willen veranderen, moeten we dat immers zelf doen, hoe pijnlijk dat soms ook kan zijn.

In de Jamby-affaire zijn mensen beschadigd. Deze evaluatie kan die schade niet herstellen, maar mogelijk wel verzachten. Met de strafzaak stond in feite het integer handelen, dat grote goed, van de drie inmiddels ex-collega's op het spel. Met hun vrijspraak staat vast dat bij hen van niet-integer handelen geen sprake is geweest en dat zij derhalve van iedere blaam zijn gezuiverd. In een brief aan de drie betrokkenen heeft de minister dit bevestigd. Hopelijk kan deze evaluatie bijdragen aan het afsluiten van deze periode en het maken van een nieuwe start.

Koos van der Steenhoven
26 oktober 2004

1 Doel en Reikwijdte

Opdracht

De centrale vraag van de SG aan de onderzoeker luidde: 'Wat kan OCW leren van de Jamby-affaire'. Daartoe gaf hij de volgende opdracht: "Evalueer de gebeurtenissen die rondom de Jamby-affaire hebben plaatsgevonden in de periode van begin 2000 tot heden. Evalueer alleen de processen die zich intern, dus binnen het departement, hebben afgespeeld."

Doel

De doelen van deze evaluatie zijn het benoemen van leereffecten voor het ministerie en het benoemen van maatregelen gericht op het voorkomen van herhaling van een dergelijke situatie. Hoe moet in de toekomst worden gehandeld in vergelijkbare situaties? De doelgroep bestaat uit alle medewerkers van het ministerie van OCW.

Reikwijdte

De evaluatie bevat de lessen en de acties die op basis van de interpretaties en een analyse van de gebeurtenissen die zich rondom de Jamby-zaak hebben afgespeeld, zijn geformuleerd. De evaluatie bevat noch een chronologisch of feitelijk verslag van de gebeurtenissen in de periode van 2000 tot heden, noch een overzicht van mogelijke interpretaties van feiten.

2 Proces

Het proces waarbinnen het onderzoek naar de Jamby-affaire zich heeft voltrokken is van grote invloed op het uiteindelijke rapport zoals dat nu voorligt. Daarom zal kort geschetst worden op welke wijze het onderzoek is aangepakt en welke afwegingen zijn gemaakt die hebben geleid tot het stuk zoals dat nu voorligt.

De onderzoeker heeft het dossier dat beschikbaar is bij de directie WJZ doorgenomen. Dit bevat interne stukken aangaande Jamby, die afkomstig zijn van alle directies. Ook heeft zij een chronologisch verslag, een pleitnotitie van de advocaat van een van de betrokkenen, krantenartikelen en de uitspraak van de rechter doorgenomen. Op basis van dit dossieronderzoek heeft zij vragenlijsten opgesteld die varieerden per geïnterviewde, en gesprekken gevoerd met betrokkenen (zie bijlage).

Van deze gesprekken zijn geen verslagen gemaakt, alleen persoonlijke aantekeningen. Deze aantekeningen zijn tegelijk met het uitkomen van deze evaluatie vernietigd. De gesprekken met de betrokkenen hebben de onderzoeker inzicht gegeven in manier waarop iedereen deze affaire heeft beleefd. De gesprekken leverden tevens een rijke schakering van meningen op. Meningen over de feiten die in een eerder stadium door Deloitte&Touche in kaart zijn gebracht. Meningen over feiten die het Openbaar Ministerie in de strafzaak heeft afgewogen. Meningen over de eigen rol en die van anderen in deze zaak.

Deze meningen zijn veelal een paar jaar geleden, toen het Openbaar Ministerie startte met het onderzoek naar de drie oud-medewerkers, gevormd. De strafzaak heeft deze meningen vervolgens versterkt tot een punt waar de eigen mening een nieuw feit is geworden. Presentatie van de feiten, interpretaties of meningen over de Jamby-affaire is dan ook niet mogelijk zonder een nieuwe discussie over de feitelijke of geïnterpreteerde geschiedenis te starten. Terwijl deze evaluatie juist beoogt die geschiedenis af te sluiten en een nieuwe start te maken, is het risico groot dat met een dergelijke discussie de strafzaak lichtjes over wordt gedaan.

Daarom is ervoor gekozen om de feiten – die met het gerechtelijk onderzoek al op tafel liggen – en de meningen of interpretaties niet opnieuw te presenteren in deze evaluatie. Wel vormden deze meningen en interpretaties de basis voor de geleerde lessen. De evaluatie was ook gericht op de toekomst en de lessen die uit het onderzoek geleerd kunnen worden. Door de Jamby-affaire op deze manier, samen met de betrokkenen, af te ronden kan OCW belangrijke stappen maken in de cultuurverandering die uit de geleerde lessen volgt. Deze lessen komen in het volgende hoofdstuk aan de orde. De geleerde lessen worden vervolgens in hoofdstuk 4 vertaald in concrete acties voor OCW. Deze acties spitsen zich toe op het voeren van het interne debat over de affaire en de geleerde lessen. Het vastgestelde integriteitsbeleid binnen OCW geeft hiervoor een aantal handvatten.

3 De Lessen

Zoals aangegeven ligt een grondig onderzoek ten grondslag aan de lessen die voor de toekomst kunnen worden getrokken. Uit alle interviews kwamen twee rode draden naar voren, die ervoor gezorgd hebben dat de Jamby-affaire is ontstaan. In de eerste plaats kwam naar voren dat er te weinig tijd en ruimte werd genomen om te reflecteren en te communiceren. In de tweede plaats kan op basis van de interviews worden gesteld dat geen sprake was van een veilige omgeving, waarin het was toegestaan om fouten te maken. Deze twee aspecten worden hierna toegelicht.

Reflecteren en Communiceren

In de Jamby-zaak was sprake van te weinig communicatie, waardoor waarnemingen niet werden uitgewisseld en gedeeld. Omdat de verschillen in percepties niet werden benoemd, bleven ook de individuele bedoelingen onduidelijk en werd het bereiken van een gezamenlijk doel toeval. Zonder een gedeeld normen- en waardenbesef zijn er geen duidelijke gedragsregels. Door zaken als intervisie, coaching en intercollegiale consultatie kunnen medewerkers steeds beter worden in het elkaar aanspreken. Het is daarbij nodig dat medewerkers elkaar verstaan, ruimte geven en tijd laten. Zo kunnen drempels worden geslecht.

Bevorderen van een veilige omgeving

Volgens sommigen werden drempels gepercipieerd onder de noemer 'onveiligheid'. Daar lag de volgende redenering onder: omdat medewerkers zich niet veilig voelden, durfden zij niet uit te komen voor hun twijfels, durfden zij niet te bekennen dat zij fouten hadden gemaakt en durfden zij elkaar niet aan te spreken op elkaars handelen. Daardoor bleef onduidelijkheid bestaan over de eigen positie en de positie van anderen en nam het gevoel van onveiligheid toe. Medewerkers zagen elkaar eerder als concurrenten dan als collega's. Angst om afgerekend te worden is funest voor een open werksfeer. In de Jamby-affaire speelde die angst in de ogen van een aantal betrokkenen een belangrijke rol.

Daarnaast kunnen we uit de Jamby-affaire leren dat er angst was voor autoriteitsverlies. Niemand vindt het leuk om te moeten bekennen dat hij iets niet weet, dat hij een vraag niet kan beantwoorden, uit angst dat zijn autoriteit daardoor een deuk oploopt. Het is vaak aantrekkelijker een oplossing aan te dragen dan vragen en twijfels uit te spreken, met als gevolg dat er, zoals eerder aangegeven, een gevoel van onveiligheid ontstaat.

De belangrijkste lessen uit de Jamby-affaire zijn dat de angst ergens op afgerekend te worden en de angst voor autoriteitsverlies weggenomen moeten worden.

4 De Acties

De acties die het ministerie van OCW moet ondernemen, richten zich in de eerste plaats op het vaststellen van een aantal gedragsregels waardoor de communicatie wordt verbeterd en op een aantal gedragsregels die een veilige werkomgeving stimuleren. Hierbij is het (voorbeeld)gedrag van leidinggevendenden van cruciaal belang, net als het gedrag van medewerkers. Daarnaast wordt een aantal acties ondernomen op het terrein van het ontwikkelen van integriteitsbeleid en regelmatige evaluatie van gedrag. Met deze acties zal de gewenste gedrags- en cultuurverandering binnen OCW worden versterkt. Op het eerste gezicht worden hiermee 'zachte' elementen binnen OCW aangepakt en zijn resultaten weinig tastbaar. De Jamby-affaire heeft echter laten zien hoe hard en zelfs meedogenloos het verwaarlozen van de 'zachte' elementen kan uitpakken. Vandaar dat deze acties niet minder dan noodzakelijk zijn voor het creëren van een veilig en inspirerend departement.

1. Reflecteren en Communiceren

Op het terrein van communicatie zijn de volgende 'do's en don'ts' voor zowel leidinggevendenden als medewerkers aan te geven.

Leidinggevendenden

- Roep de betrokkenen rond de tafel als je als leidinggevende twijfelt aan een bepaalde aanpak.
- Spreek alle betrokkenen aan als er een misstand lijkt te zijn. Zoek het tot de bodem uit en deel je conclusies daarna met alle betrokkenen.
- Wees duidelijk over je bedoelingen.

Medewerkers

- Durf je leidinggevende tegen te spreken. Durf hem/haar op de risico's te wijzen. Wees intern kritisch, naar buiten solidair.
- Wees transparant. Zeg het iemand persoonlijk als je ergens moeite mee hebt, en roddel niet achter haar of zijn rug om.
- Wek geen verwachtingen die je niet waar kunt maken.

2. Bevorderen van een veilige omgeving

Om een veilige omgeving te bevorderen is eveneens een aantal 'do's en don'ts' te formuleren. Ook hierbij ligt van een aantal acties het voortouw bij leidinggevendenden en is er een aantal acties geformuleerd die individuele medewerkers zelf kunnen ondernemen.

Leidinggevendenden

- Ga achter een medewerker staan als hij een fout toegeeft, bijvoorbeeld door te stellen: "Er is een fout gemaakt. Dat wil ik niet goedpraten, maar het heeft onder mijn verantwoordelijkheid plaatsgevonden".
- Geef als leidinggevende je fouten toe, en toon leiderschap.

- Kom ervoor uit als je van bepaalde zaken niets afweet. Schakel in eerste instantie de expertise van collega's in om in je eigen kennistekort te voorzien, niet die van externen.

Medewerkers

- Bespreek je zorgen en twijfels met je collega's en leidinggevenden.
- Volg de regels, ook al word je (impliciet of expliciet) opgedragen om deze te overtreden. Zorg dat je op de hoogte bent van wet- en regelgeving op jouw terrein. School je bij en win zonodig intern advies in.
- Als je je collega niet wilt aanspreken op iets dat volgens jou niet volgens de regels is, zoek dan je heil bij een vertrouwenspersoon.

3. Integriteit

De gedragsregels zoals die zijn geformuleerd sluiten nauw aan bij het integriteitsbeleid zoals dat is vastgesteld en is besproken in de voortgangsrapportage naar aanleiding van de motie Joldersma (TK 2004-2005, 28248, nr. 66). In dit beleid gaat het zowel om naleving van regels en procedures als om het stimuleren van gewenst gedrag. Dit laatste richt zich op het vergroten van het bewustzijn van integriteitsvraagstukken bij managers en medewerkers. Een van de te nemen actie's is de start van een departementsbrede discussie over integriteit. Doel hiervan is te komen tot een gedeelde integriteitscode en gedeelde gedragsregels.

- Streef hierbij niet naar meer papier, maar zorg dat de integriteitscode en gedragsregels geïnternaliseerd worden in het gedrag van de medewerkers van OCW.
- Bewustwording van dilemma's in het werk kan plaatsvinden door lunchgesprekken, artikelen in het personeelsblad en discussies over stellingen.

In de integriteitscode moeten de belangrijkste normen en waarden van OCW vast komen te liggen. Uit deze integriteitscode moet duidelijk blijken wat OCW (net) wel en (net) niet integer functioneren vindt.

- Richt de discussie hierover zo in dat alle medewerkers van OCW, van hoog tot laag, kunnen meepraten. Voer de discussie aan de hand van casuïstiek en dilemma's waar medewerkers voor kunnen komen te staan in hun werk.

De gedragsregels dienen te bepalen hoe we met elkaar om willen gaan.

- Organiseer hiervoor bijeenkomsten met afdelingen die ingaan op het groepsproces. Bespreek in deze bijeenkomsten hoe men met elkaar omgaat, wat daar goed aan is, maar ook waar mensen last van hebben.
- Laat deze integriteits- en gedragscode een vast onderdeel zijn van de sollicitatieprocedure, het inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers en het functioneringsgesprek.

4. Evalueren

Een laatste voorgestelde actie is: laat het evalueren van en reflecteren op het gedrag van leidinggevenden en medewerkers een vast onderdeel zijn van gesprekken over het functioneren van medewerkers. Dit betreft functioneringsgesprekken, exitgesprekken en evaluaties van projecten en processen. Doel van deze gesprekken moet zijn het aanwijzen van verbeterpunten, niet het afrekenen van mensen.

5 Tot slot

Het ministerie van OCW heeft twee jaar lang in een klem verkeerd, die de Jamby-affaire is gaan heten. Vooral voor de vrijgesproken collega's is deze periode bijzonder zwaar geweest, maar ook voor de andere collega's die bij deze zaak betrokken waren, zijn het zware tijden geweest. In het departement is de sfeer sterk door de Jamby-zaak getekend geweest. Het is de verwachting dat nu een nieuwe start kan worden gemaakt. Mede dankzij deze evaluatie en de aanpak van de lessen die daaruit voortvloeien. Alleen door serieus met de geleerde lessen aan de slag te gaan, kan het verleden voor iedereen worden afgesloten.

Bijlage: Lijst van geïnterviewden

De volgende personen (op alfabetische volgorde) zijn geïnterviewd:

- Dhr. Mr. Dr. G.A.C.M. van Ballegooij
- Dhr. Mr. H.J.E. Bruins Slot
- Dhr. B. S. Eilander
- Dhr. B. van der Geest (namens de Departementale Ondernemingsraad)
- Dhr. Drs. F.C. Gronsveld
- Dhr. Mr. R.J. Hekket
- Dhr. Drs. L.M.L.H.A. Hermans
- Mw. M.J.A. van der Hoeven
- Mw. Drs. D. Keizer-Mastenbroek
- Dhr. Drs. R.J.A. Kerstens
- Mw. Drs. J.A. van Kranendonk
- Dhr. Mr. A.Th.G.M. de Lange
- Dhr. Drs. M.G.W.T. Mommen
- Dhr. Dr. L.J. Roborgh
- Dhr. B. van Veldhuizen (namens de vakcentrales)
- Mw. Mr. R.G.K. Voss
- Dhr. Mr. J. Vrolijk
- Dhr. Drs. R.J.M van Wuijtswinkel MPA
- Dhr. A.W. van der Zand RA