



Groepsondernemingsraad Rijk

> Retouradres Postbus 20001 2500 EA Den Haag

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
T.a.v.: de secretaris-generaal drs. Ing. V.J.M. Roozen

Datum 8 april 2025
Betreft GOR Rijk initiatiefvoorstel sociale veiligheid binnen de Rijksoverheid

Geachte heer Roozen, beste Vincent,

Hierbij neemt de GOR Rijk het initiatief om de aanpak van sociale onveiligheid (inbegrepen discriminatie, racisme, uitsluitingen en alle soorten ongewenste gedragingen) binnen de Rijksoverheid naar een hoger niveau te tillen, zodat alle medewerkers vanuit bevoleging '(buiten)gewoon' kunnen presteren in hun bijzondere werk voor de publieke zaak. De wettelijke grondslag voor dit initiatief is artikel 23, lid 3 van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Afgelopen periode heeft de GOR Rijk in verschillende bijeenkomsten en via een zogenaamd drieluik, onder meer ook met bestuurderszijde gesproken over sociale veiligheid.¹ De conclusie die de GOR Rijk hieruit trekt is dat alom de urgentie wordt gevoeld om zo concreet mogelijk stappen te zetten. De GOR Rijk hoopt met onderstaand voorstel daaraan een bijdrage te kunnen leveren.

Aanleiding en achtergrond

Uit de *quickscan* van enkele belangrijke onderzoeken blijkt dat binnen een veranderende context medewerkers hun werk anders gaan beleven. De Raad van State schrijft in 2020 over de veranderende context van de Rijksoverheid; deze heeft impact op de medewerkers.² De overheidstaken en de complexiteit van de maatschappelijke vraagstukken zijn in de afgelopen decennia sterk toegenomen. Ook nemen de verwachtingen van de burgers sterk toe. Dat betekent dat burgers meer kritiek gaan uiten als de Rijksoverheid faalt en de maatschappelijke onvrede toeneemt. De medewerkers zijn degenen die direct met de boosheid en verontwaardiging van burgers worden geconfronteerd. De maatschappelijke onvrede zit ook bij medewerkers die maatwerk willen bieden maar dat niet kunnen en/of mogen.

¹ Drieluik over Sociale Veiligheid: Informele bijeenkomst met bestuurder (SG BZK) over Racisme & Discriminatie op 3 februari, Werksessie GOR Rijk-delegatie met inhoudelijk deskundigen van BZK op 10 februari en Pubquiz met GOR Rijk vanuit A+O-fonds Rijk, uitgevoerd door a-advies op 17 februari 2025.

² Raad van State, (2020): Ministeriële verantwoordelijkheid; Een ongevraagd advies van de Afdeling advisering. Den Haag. <https://www.raadvanstate.nl/adviezen/@121354/w04-20-0135/>.

Groepsondernemingsraad Rijk

p/a Turfmarkt 147
2511 DP Den Haag
Postbus 20001
2500 EA Den Haag
www.facebook.com/GORRijk/
www.twitter.com/gorriik
www.rijksoverheid.nl

Contactpersoon

AmbtelijkSecretariaat GOR
Rijk

T 06-11599115
AmbtelijkSecretariaatGORrijik
[@minbzk.nl](https://twitter.com/minbzk)

Onze referentie

GOR Rijk 25.026

Uw referentie

XXXX

Binnen deze veranderende context laten verschillende ministeries onderzoeken uitvoeren over de manier waarop medewerkers hun werk beleven. In 2023 laat het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in samenwerking met Vensters voor Medewerkers (ICTU) en het CBS een werkonderzoek uitvoeren naar de werkbeleving van medewerkers in de publieke sector.³

Uit een vervolgonderzoek blijkt dat twee derde tot drie kwart van de medewerkers hun werkomgeving als veilig beschouwt.⁴ Eén op de zeven medewerkers ervaart de werkomgeving als onveilig. Sociale veiligheid blijkt van belang te zijn voor het welzijn van medewerkers. Daarnaast concluderen de onderzoekers dat sociale veiligheid op de werkvloer een cruciale voorwaarde is voor het functioneren van de overheid.

Er wordt wel onderscheid gemaakt tussen psychologische en sociale veiligheid. De theorie daarbij is dat psychologische onveiligheid (bijvoorbeeld niet gezien, gehoord of gewaardeerd worden) kan escaleren tot sociale onveiligheid (via micro-agressies naar pesten, intimidatie etcetera).⁵ Voor het initiatiefvoorstel gaat de GOR Rijk uit van deze verbinding tussen psychologische en sociale veiligheid, en verwijst naar het SCARF-model⁶. Medewerkers die hun werkomgeving als veilig ervaren geven aan dat hun team of organisatie ook beter presteert, de maatschappelijke meerwaarde meer centraal stelt in het werk en beter in staat is om te leren. Leidinggevenden kunnen de sociale veiligheid op de werkvloer bevorderen door aandacht te hebben voor persoonlijke wensen van individuele medewerkers, door onderlinge samenwerking in het team te stimuleren en door het goede voorbeeld te geven. Uit dit onderzoek blijkt bovendien dat medewerkers het meest bevlogen zijn en tot de beste prestaties komen in een omgeving die veilig en resultaatgericht is. Leidinggevenden zijn dan ook het meest effectief wanneer zij met hun leiderschap deze balans weten te vinden. Twee afzonderlijke onderzoeken binnen twee ministeries beide uitgevoerd door de FNV, ondersteunen de bevindingen van Groeneveld.^{7 8}

³ Vensters voor medewerkers van ICTU (november 2022), Kernrapport Werkonderzoek 2022.

⁴ Groeneveld, S. J. (maart 2024): Sociale veiligheid in het openbaar bestuur: kun je dat maken, https://www.lnvh.nl/uploads/moxiemanager/beyondthefigures/Sandra_Groeneveld/Deelrapport-Sociale-veiligheid-in-het-openbaar-bestuur-kun-je-dat-maken.pdf.

⁵ Omschrijving gebaseerd op uitleg door Hans van der Loo tijdens themabijeenkomst over sociale veiligheid op 8 februari 2025.

⁶ [The SCARF Model by David Rock, explained | A framework for leading others + change management — BiteSize Learning](#).

⁷ FNV (februari 2024): De vis begint te stinken aan de kop; Onderzoeksrapport omgangsvormen op de werkvloer ministerie van VWS, <https://www.fnv.nl/getmedia/817fca8e-abb3-439a-ba00-27a365d9c137/1-Onderzoek-grensoverschrijdend-gedrag-VWS.pdf>.

⁸ FNV (juni 2024): Sociale veiligheid bij het Ministerie van Justitie en veiligheid, www.fnv.nl.

Het is van belang dat medewerkers kennis en ervaringen van burgers gelijkwaardig kunnen laten meewegen in beleid, dat zij in voldoende mate participeren in de samenleving en de samenleving binnenhalen in het ontwikkelen en uitvoeren van beleid en het toezicht houden daarop. Een andere manier om signalen vanuit verschillende bevolkingsgroepen naar boven te halen, is door het medewerkersbestand een goede afspiegeling te laten zijn van de samenleving. Belangrijk hierbij is dat de geluiden van deze groepen ook een plek krijgen bij het nemen van beslissingen. Uit de gesprekken (en onderzoeken op het gebieden van diversiteit en inclusie) komt naar voren dat dit nog niet altijd het geval is. Dit geldt met name voor beleid.⁹

De Algemene Rekenkamer adviseert in het rapport *Integriteit als basis* dat de Rijksoverheid integer moet zijn, dat wil zeggen dat zij eerlijk en betrouwbaar moet zijn. Dat betekent dat er een cultuur met voorbeeldgedrag nodig is van leidinggevenden. Medewerkers, inclusief leidinggevenden, zullen ervoor kiezen om ongewenst gedrag aan te kaarten maar ook hun fouten, oneerlijkheid en onbetrouwbaarheid durven toe te geven, als zij zich psychologisch veilig voelen. Dat betekent dat het belangrijk is om rijksbrede kaders te maken die per departement afgestemd kunnen worden.¹⁰

Een extra dimensie die voor het werken voor de overheid geldt, is het dienen van de samenleving. In de nieuwe ambtseed is dat ook expliciet tot uitdrukking gebracht. In een sociaal en psychologisch onveilige omgeving kunnen mensen zich niet uitspreken, waardoor de kwaliteit van het werk in het geding komt. Dit betekent dat het ook in het algemeen belang is dat de Rijksoverheid werkt aan een sociaal veilige werkomgeving. Daarnaast speelt ook nog het voorbeeldgedrag én het bewaken van de democratische rechtsstaat: wanneer er bij de Rijksoverheid sprake is van racisme of discriminatie, dan moet er worden ingegrepen in het algemeen belang.

Doel van dit initiatiefvoorstel

Doel van dit initiatiefvoorstel is om een bijdrage te leveren aan het vergroten van de ervaring van sociale veiligheid door alle medewerkers bij de Rijksoverheid. De GOR Rijk wil dat iedereen een sociaal veilige werkomgeving ervaart waardoor onze collega's als bevlogen medewerkers de beste resultaten kunnen blijven leveren. Zo kunnen ze optimaal hun werk voor de samenleving uitvoeren.

Sociale veiligheid vinden we in teams en organisaties waarin alle medewerkers zich geïnccludeerd voelen en worden gewaardeerd om wie ze zijn. Ook worden ze erkend om dat wat ze doen. Het zijn werkomgevingen waarin collega's bewust en bekwaam lastige kwesties bespreken en elkaar aanspreken op ongewenst gedrag zonder vrees voor negatieve gevolgen voor de onderlinge relaties en de eigen positie. Dit betekent dat sociale onveiligheid een onderdeel is van een

⁹ ABD Topconsult: De vrijblijvendheid voorbij.

¹⁰ Algemene Rekenkamer (2024): *Integriteit als basis*,
<https://www.rekenkamer.nl/publicaties/rapporten/2024/09/10/integriteit-als-basis>.

cultuur waarbij niet alle medewerkers zich vrij voelen, bang zijn om fouten te maken en lastige kwesties te bespreken.

Daarom vraagt de GOR Rijk om nu serieus en vooral adequaat werk te maken van het bevorderen van de ontwikkeling van een nieuwe (werk)cultuur binnen de Rijksoverheid en hiervoor richtinggevend kaders op te stellen. Hierbij realiseert de GOR Rijk zich dat de aandacht voor sociale (on)veiligheid binnen de Rijksoverheid is toegenomen. De GOR Rijk is van mening dat investeren in goed functionerend leiderschap fundamenteel is voor een positieve verandering naar een open en veilige werkcultuur waarin de sociale veiligheid wordt gewaarborgd. Dit kan verder worden versterkt door (meer) aandacht voor continu leren en ontwikkelen bij alle medewerkers. Ook het opstellen van uniforme kaders, maatregelen en procedures om duidelijkheid te scheppen en ook opvolging te geven aan die maatregelen tegen ongewenst gedrag zijn nodig, net als uniforme kwaliteitsnormering, monitoring en onafhankelijk toezicht. Daarnaast is het van belang om niet alleen de oplossing te zoeken in procedures en (losse) instrumenten, maar ook te zoeken naar borging, naar internaliseren van psychologische en sociale veiligheid.

De voorgestelde maatregelen zijn dan ook rond deze thema's opgesteld omdat het één niet kan zonder het ander. De volgende metafoer maakt dat duidelijk: *Het is een catamaran met twee drijvende delen - continue leren en ontwikkelen en uniforme kaders en procedures - die boven de waterlijn parallel aan elkaar zijn verbonden - leiderschap.*


Dit initiatiefvoorstel vormt een vervolg op het initiatiefvoorstel Ambtelijk Vakmanschap van de GOR Rijk van 1 februari 2023. Daarnaast sluit het aan op de vele gesprekken die de GOR Rijk afgelopen jaar met u heeft gevoerd over de ruimte die nodig is om je als ambtenaar uit te kunnen spreken en de Dialoogsessies die daartoe rijksbreed worden georganiseerd.

Opzet en voorgestelde maatregelen

Dit initiatiefvoorstel 'Sociale veiligheid binnen de Rijksoverheid' werkt de GOR Rijk uit in vier onderdelen: Leiderschap, Leren en ontwikkelen, Uniforme kaders, maatregelen en procedures en Kwaliteitsnormering, monitoren en toezicht.

De GOR Rijk vraagt allereerst of u de bovenstaande vier aandachtsgebieden herkent en onderschrijft. Vervolgens stelt de GOR Rijk voor met u in open dialoog voor deze aandachtsgebieden en de voorgestelde maatregelen een gezamenlijk actieplan vast te stellen. Doel is om de (ervaren) psychologische en sociale veiligheid binnen de Rijksoverheid te verbeteren en zo de ontwikkeling van een nieuwe (werk)cultuur binnen de Rijksoverheid te bevorderen en te verankeren.

Met vriendelijke groet,



Iris Michel-van der Molen
Plv. voorzitter GOR Rijk



Cas van der Horst
Plv. secretaris GOR Rijk

Initiatiefvoorstel Sociale veiligheid binnen de Rijksoverheid

Van instrumenteel naar internalisering

Dit initiatiefvoorstel Sociale Veiligheid is erop gericht om de (ervaren) psychologische en sociale veiligheid binnen de Rijksoverheid te verbeteren en zo de ontwikkeling van een nieuwe (werk)cultuur binnen de Rijksoverheid te bevorderen en te verankeren. Dit voorstel bestaat uit vier onderdelen:

- leiderschap;
- leren en ontwikkelen;
- uniforme kaders, maatregelen en procedures;
- kwaliteitsnormering, monitoren en toezicht.

I Leiderschap

Een Rijksoverheid met een sociaal veilige werkcultuur vraagt om passend leiderschap. De GOR Rijk zou graag zien dat geïnvesteerd wordt in mensgericht, maatschappelijk en verantwoord leiderschap waarbij leidinggevendend bewust en bekwaam zijn op alle facetten.

Hierbij is belangrijk dat leiderschapsstijlen aansluiten op de individuele behoeften en kwaliteiten van medewerkers en deze centraal stellen zodat alle medewerkers tot hun recht kunnen komen in de samenwerking binnen een team, empathisch leiderschap dus. Medewerkers hebben leidinggevendend nodig die openstaan voor de expertise, signalen en ideeën van medewerkers. Ook is het belangrijk dat leidinggevendend transparant en open zijn over plannen en medewerkers stimuleren en inspireren. Kwalitatieve, maatschappelijke besluitvorming vraagt om ruimte voor je uitspreken¹¹ door alle lagen heen. In de door bestuurder en de GOR Rijk gezamenlijk gevoerde Dialogsessies vormt het (je) uitspreken een belangrijke basis. Naast investeren in en ontwikkelen van empathisch leiderschap, geldt dat ook voor ethisch leiderschap.

Goed leiderschap heeft aantoonbaar een positieve invloed op een veilig werkklimaat en op de teamprestaties.¹² De GOR Rijk gelooft in de kracht en het belang van – op alle niveaus – het goede voorbeeld geven.

Daarom stelt de GOR Rijk een aantal praktisch verantwoorde maatregelen voor:

¹¹ De GOR Rijk gebruikt hierbij de term 'je uitspreken' in plaats van de eerder wel gangbare term '(loyale) tegenspraak'. Voor beide termen gaat het in de kern om het meenemen van en ruimte geven aan alle uiteenlopende standpunten in de voorfase van het te nemen besluit.

¹² Groeneveld, S. J. maart 2024: Sociale veiligheid in het openbaar bestuur: kun je dat maken, https://www.lnvh.nl/uploads/moxiemanager/beyondthefigures/Sandra_Groeneveld/Deelrapport-Sociale-veiligheid-in-het-openbaar-bestuur-kun-je-dat-maken.pdf.

1) Stimuleer de zichtbaarheid en toegankelijkheid van alle leidinggevenden. Geef voorlichting aan medewerkers over de mogelijkheid om naar het naast-hogere leidinggevende niveau te stappen. De GOR Rijk is van mening dat deze voorlichting het best kan plaatsvinden in teamsessies, waarbij vanzelfsprekend de veiligheid van de deelnemers moet worden geborgd. Je (durven) uitspreken moet de norm zijn; dit is helaas nog niet (overal) het geval.

2) Hanteer als uitgangspunt dat minimaal jaarlijks een teamsessie over de werkcultuur wordt gehouden waarin concrete afspraken en verwachtingen worden uitgesproken en concrete afspraken worden gemaakt.

3) Train en begeleid alle leidinggevenden, de vertrouwenspersonen en P&O-adviseurs op de thema's gewenste werkcultuur, omgangsvormen, integriteit en klachtenprocedures, inclusief de wettelijke kaders met een jaarlijkse verplichte (bij)scholing over leiderschap. De GOR Rijk vraagt specifiek aandacht voor de groep medewerkers zonder formele P-verantwoordelijkheid die in de praktijk door andere medewerkers als aanspreekpunt worden gezien en een belangrijke rol in de sociale veiligheid hebben. Denk hierbij aan onder meer coördinatoren, project- en programmaleiders. Hierbij is het belangrijk dat leidinggevenden een goede basiskennis hebben van onder meer HRM, de CAO en het Personeelsreglement.

4) Train en begeleid leidinggevenden en medewerkers in een constructieve wijze van communiceren waarbij aandacht is voor een effectieve manier om samen conflicten op te lossen, met gevoelens om te gaan en tot oplossingen te komen. Zet hierbij in op het zo snel mogelijk oplossen van een conflict en probeer escalatie en juridisering van een conflict te voorkomen. De GOR Rijk denkt hierbij bijvoorbeeld voor het verbeteren van de psychologische veiligheid aan het (leren) toepassen van het SCARF model door medewerkers en leidinggevenden.

5) Train en begeleid medewerkers en leidinggevenden in een constructieve wijze van omgaan met (online) agressie. Uitgangspunt hierbij is dat er een zerotolerance beleid is op (online) agressie door burgers en tussen medewerkers.

6) Bied externe begeleiding, waar en wanneer nodig. Draag hierbij ook zorg voor monitoring en eventueel onafhankelijk toezicht.

7) We bevelen aan te onderzoeken op welke wijze intervisie (of vergelijkbare reflectieve gespreksvormen zoals moreel beraad of regietheater) voor leidinggevenden over deze thema's kan worden gefaciliteerd.

8) Verder bevelen we aan om te onderzoeken hoe nuttige, lokaal ontwikkelde instrumenten en goede praktijkvoorbeelden zo effectief mogelijk kunnen worden gedeeld. De GOR Rijk roept op om deze, bijvoorbeeld via P&O-functionarissen, te verzamelen en vervolgens beschikbaar te stellen binnen de rijksdienst. De

P&O-functionarissen zouden ook kunnen helpen bij het kiezen van middelen die geschikt zijn voor een specifiek team of goed passen bij de behoeften van een organisatie.

9) Neem competenties op het terrein van psychologische en sociale veiligheid zoals empathisch/mensgericht leiderschap mee in de beoordeling en bepaling van de trainingsbehoefte van leidinggevenden, ook voor nieuwkomers. Houd hiermee ook rekening bij de selectie van leidinggevenden. Train indien nodig ook recruiters om tijdens sollicitatiegesprekken een goed beeld te krijgen van de benodigde sociale vaardigheden.

Niet alle leidinggevenden, vertrouwenspersonen en/of P&O-ers zijn zich voldoende bewust van hun taken, mogelijkheden en de bestaande klachtenprocedures. Bij een gebrek aan bewustzijn en kennis hierover kan zich dit vertalen in het niet juist begeleiden van klagers of het afhandelen van incidenten. Ook kan (onbedoeld) worden bijgedragen aan een ongewenste werkcultuur. Een open werkcultuur waarin, ook onder leidinggevenden, een uitnodigende, onderzoekende en lerende houding voorop staat uit zich onder meer in kwetsbaarheid tonen, hulpvragen durven stellen en een belangstellende, mensgerichte houding.

Preventie van integriteitsschendingen en ongewenste omgangsvormen vormen een groot onderdeel van een sociaal veilige werkomgeving. Bij een sociaal veilige werkomgeving speelt het vertrouwen in gemaakte afspraken en het verwachtingenmanagement een grote rol. Bij onduidelijke of niet gemaakte afspraken en het niet waarmaken van verwachtingen kan dit escaleren tot een vertrouwensbreuk tussen medewerker(s) en leidinggevende. Het kan helpen om ondersteuning aan te bieden, door bijvoorbeeld experts op het gebied van psychologische en/of sociale veiligheid, bij het voeren van een dergelijk teamgesprek en het vastleggen van afspraken. Tijdens dit jaarlijkse gesprek ligt een terugblik op het voorgaande jaar ook voor de hand. De verwachtingen en afspraken kunnen daarna ook worden besproken tijdens de P-cyclus. De inzet zou erop gericht moeten zijn om medewerkers duidelijkheid te geven wat een direct leidinggevende en/of de naast-hogere leidinggevende kan en zou moeten kunnen betekenen bij integriteitsthema's en (on)gewenst gedrag. De zichtbaarheid en toegankelijkheid van "de naast-hogere leidinggevende" kan in de praktijk te wensen over laten met als gevolg dat dit een belemmering kan vormen om ongewenste situaties aan te kaarten en een hulpvraag te stellen. Een betere binding met de werkvloer door middel van een periodiek terugkerende fysieke teamsessie met afdelingshoofden en directeuren waar voorlichting wordt gegeven over de gewenste werkcultuur en de rol van de leidinggevende draagt naar verwachting bij aan een veilige meldcultuur en bevordert het 'goede gesprek'.

II Leren en ontwikkelen

De GOR Rijk is van mening dat investeren in leren en ontwikkelen van cruciaal belang is voor het bevorderen van de nieuwe gewenste werkcultuur. Hierbij is het

van groot belang dat er verbinding blijft tussen alle medewerkers inclusief leidinggevendenden door alle lagen van de organisatie heen.

De GOR Rijk stelt dan ook onderstaande maatregelen voor:

10) Belangrijke voorwaarde om te kunnen leren is het maken van fouten. Zorg ervoor dat er een veilige werkomgeving ontstaat waar leren c.q. fouten maken gewaardeerd wordt.

11) Stel een uniforme cursus *Goed ambtenaarschap* en een uniforme e-learning *Integriteit en sociale veiligheid* verplicht voor alle ambtenaren, inclusief inhuur. Hanteer als uitgangspunt dat jaarlijks een (bewustzijn bevorderende) voorlichting door spilfunctionarissen als de coördinator vertrouwenspersonen, personeelsraadgever¹³, onafhankelijke personeelsadviseur, regievoerder sociale veiligheid, strategisch preventiemedewerker en de centrale integriteitscoördinator wordt gegeven.

12) Alle medewerkers kunnen gedurende hun hele carrière bij de Rijksoverheid leren en ontwikkelen, waarbij aandacht is voor de persoonlijke wensen. Ook bij het leren en ontwikkelen is communicatie cruciaal, zie hiervoor ook de voorgestelde maatregelen in de paragraaf over Leiderschap.

In de cursus *Goed ambtenaarschap* komen onder andere de volgende elementen aan de orde:

- ambtelijk vakmanschap;
- persoonlijk leiderschap;
- psychologische en sociale veiligheid;
- omgangsvormen;
- veilig uitspreken ('dialogoog en ethiek');
- integriteit.

Om een sociaal veilige werkomgeving te creëren, waar onder andere plaats is voor tegenspraak ('uitspreken'), is het wenselijk dat medewerkers zich bewust zijn van hun ambtelijke rechten, plichten, inclusief de Gedragscode Integriteit Rijk (GIR). Hieronder valt ook een toelichting op de rol van functionarissen als de vertrouwenspersoon, personeelsraadgever, onafhankelijke personeelsadviseur, regievoerder sociale veiligheid, (strategisch) preventiemedewerker, integriteitscoördinator en geldende kaders en procedures. Stel (een verkorte vorm van) deze cursus ook beschikbaar voor zittende medewerkers.

Door het stimuleren van alle medewerkers om zich gedurende hun hele loopbaan bij de Rijksoverheid te ontwikkelen zal de tevredenheid van medewerkers toenemen. Dit betekent ook dat er blijvende aandacht moet zijn voor inclusie en carrièrekansen gedurende de gehele loopbaan bij de Rijksoverheid. Dit vraagt permanente aandacht van leidinggevendenden.

¹³ Ook wel: Ombudsfunctionaris.

III Uniforme kaders, maatregelen en procedures

Naast leren en ontwikkelen en investeren in leiderschap zijn volgens de GOR Rijk ook uniforme kaders en procedures nodig voor een werkend meldlandschap om zo ook bij te dragen aan de gewenste (werk)cultuur.

De GOR Rijk stelt daarom onderstaande maatregelen voor.

13) Stimuleer de ontwikkeling van uniforme rijksbrede kaders, maatregelen, procedures en gedragsregels op het terrein van integriteit en sociale veiligheid. Borg rijksbreed de uitvoering hiervan. Zorg ervoor dat álle RI&E's bij de ministeries geactualiseerd blijven, er een PDCA-cyclus is ingericht en dat psychosociale arbeidsbelasting hierin is opgenomen.

14) Stel een centraal meldpunt voor de hele Rijksoverheid voor alle meldingen (inclusief incidenten) op intranet beschikbaar.

15) De bestuurder acteert altijd na een melding over sociale onveiligheid en biedt hulp.

16) Zorg voor een werkend meldlandschap door centrale positionering van betrokken functionarissen, opvolging in geval van ongewenste situaties en door herziening van het instrumentarium, zoals dwingend advies, van de personeelsraadgever.

17) Verken de mogelijkheid om voor iedere medewerker bij elke nieuwe functie binnen de Rijksoverheid een nieuwe verklaring omtrent gedrag (VOG) te overleggen.

18) Zet waar mogelijk in op een positieve ontwikkeling en leren van eerder gedrag.

19) Bied de beklaagde en de melder gedurende het hele proces en erna begeleiding.

20) Stel een onafhankelijk team in die na een melding actief zoekt naar een oplossing voor zowel 'beklaagde' als 'klager'.

21) Bied bij een procedure alle partijen de mogelijkheid van juridische bijstand, dus niet alleen de 'beklaagde'.

22) Verken de mogelijkheden om, binnen geldende privacy kaders, een rijksbreed overdraagbaar P-dossier te maken en maak het opvragen van referenties verplicht in de sollicitatieprocedure.

23) Voer 360 graden-feedback in om de ontwikkeling van leidinggevend en op het terrein van gewenste werkcultuur te volgen. Overweeg hierbij dat medewerkers anoniem feedback mogen geven. Beide zaken zijn gericht op het stimuleren van het lerend vermogen van zowel leidinggevend en als medewerkers.

Het is belangrijk om een Rijksbrede kenbare definitie te hanteren over wat een melding en wat een incident is. Signalen die medewerkers bijvoorbeeld tijdens gesprekken uiten, zijn ook relevant. Ontwikkel hiervoor rijksbreed een centrale plek om signalen als meldingen te registreren op een niet-herleidbare manier. Dit betekent dat een melding niet alleen een melding is als deze bij een integriteitscoördinator, klachtencommissie en of een geschillencommissie wordt gemeld.

Aanvullend hierop vindt de GOR Rijk het raadzaam om alle signalen die bij bijvoorbeeld bedrijfsmaatschappelijk werk en vertrouwenspersonen binnenkomen te registreren. Ook de signalen waar geen officieel vervolg aan wordt gegeven. Tot op heden gebeurt dat nog niet (overal). De GOR Rijk stelt hiermee voor om zorg te dragen voor betrouwbare data en daartoe uniforme registratie van *alle* contacten in te stellen, waardoor sprake is van sturing op grond van data en niet van aannames.

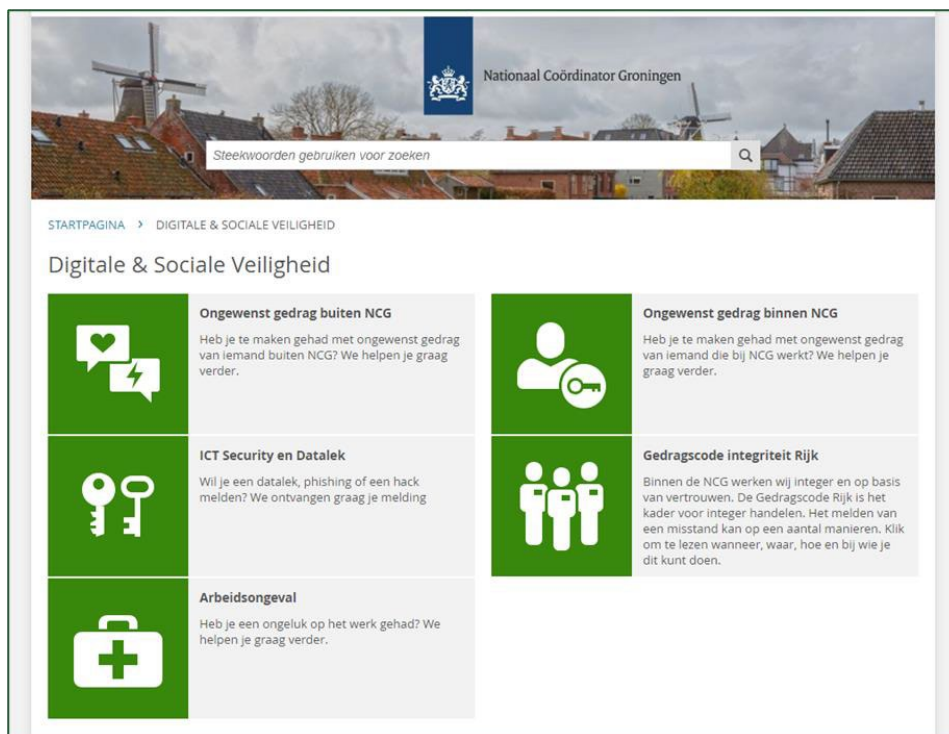
Een groot knelpunt is dat er onvoldoende rijksbrede, uniform werkende kaders zijn voor integriteit, het meldlandschap en sociale veiligheid. Voor de GOR Rijk staat het uitgangspunt voorop dat je als rijksambtenaar, ongeacht het ministerie waar je werkt, dezelfde rechten en plichten hebt en ook dienovereenkomstig wordt behandeld.

Naast het ontbreken van afdoende uniforme kaders laat ook de vindbaarheid en toegankelijkheid van informatie over onder meer integriteit, meldlandschap en sociale veiligheid te wensen over. Dit geldt ook voor thema's die raakvlakken hebben met integriteit zoals de AVG, Data en Compliance. De GOR Rijk dringt er daarom op aan een centraal vindbaar meldpunt open te stellen op zowel Rijksportaal als iedere intranetpagina van de Rijksoverheid. Vindbaar hierop zijn bijvoorbeeld ook de personeelsraadgevers en alle vertrouwenspersonen. Praktisch zal hierbij onderscheid moeten worden gemaakt tussen het type melding en of deze vertrouwelijk kan, bijvoorbeeld het verschil tussen een melding over integriteit en ongewenste omgangsvormen. De medewerker moet hierover bij het melden nadrukkelijk worden geïnformeerd. Hieronder hebben we het werkende centrale meldpunt ('meldknop') bij de Nationaal Coördinator Groningen (NCG) opgenomen.

Stel een centrale meldplek en vervolgscherm in:



Afbeelding 1: De 'meldknop' op intranet bij NCG.



Afbeelding 2: Vervolgpagina na 'meldknop' op intranet bij NCG.

Een andere voorstel is om de mogelijkheid te verkennen om alle medewerkers werkzaam binnen de Rijksoverheid, elke keer als zij promotie maken en/of een andere functie krijgen op hetzelfde of een ander ministerie, opnieuw een verklaring omtrent gedrag (VOG) aan te laten vragen. Deze VOG sluit aan bij de

nieuwe functie. Het is een overweging om alle medewerkers iedere vijf jaren een VOG aan te laten vragen.

Zowel de beklagde als de melder hebben gedurende het hele proces en erna zorg en aandacht nodig. Dit vraagt aandacht en zorg voor zowel de beklagden en melders als getuigen tijdens en na de klacht(procedure), ook bij een ongegronde klacht. Zorg dat ook getuigen tegen benadeling worden beschermd.

Het risico bestaat dat door een gebrek aan opvolging integriteitsschendingen en ongewenste omgangsvormen onder de radar verdwijnen van het bevoegd gezag. De GOR Rijk acht het van belang dat de beklagde(n), getuige(n) en melder(s)/klager(s), zeker tijdens én na een klachtenprocedure, gepaste aandacht en zorg ontvangen van de leidinggevende, de personeelsraadgever, de onafhankelijke personeelsadviseur of een andere onafhankelijke derde partij die niet regievoerder of anderszins (inhoudelijk) betrokken is in de klachtenprocedure om een sociaal veilige werkomgeving te faciliteren en zo eventuele benadeling te voorkomen.

Daarnaast kan desgewenst de strategisch preventiemedewerker en/of de onafhankelijke personeelsadviseur worden ingeschakeld om mentale en/of fysieke klachten te voorkomen of verminderen. Daarbij stelt de GOR Rijk voor om zowel de melder/klager, de getuige als de beklagde de keuze te geven om (tijdelijk) overgeplaatst te worden naar een andere afdeling in samenspraak met de personeelsraadgever, onafhankelijke personeelsadviseur of op aanraden van de strategisch preventiemedewerker. Hierbij is het belangrijk dat alle professionals samenwerken. De GOR Rijk hecht eraan dat de bovenstaande procedure en daarbij behorende maatregelen worden verankerd in bijvoorbeeld een protocol.

De GOR Rijk heeft begrepen dat het P-dossier, bij overgang van een ambtenaar naar een ander onderdeel binnen het ministerie of naar een ander ministerie niet volledig wordt overgedragen, met als gevolg dat gegronde integriteitsklachten en berispingen uit het personeelsdossier (kunnen) verdwijnen. Daarbij komt dat klachten over ongewenste omgangsvormen niet geregistreerd worden in het P-dossier. De GOR Rijk wil graag herhaling voorkomen en verbetering stimuleren en stelt voor om te onderzoeken hoe dat mogelijk is, bijvoorbeeld door alle klachten te registreren in een (ver)nieuw(d) rijksbreed P-dossier. De GOR Rijk vindt het belangrijk dat hierbij ook aandacht is voor inhoudelijke en mensgerichte overdracht parallel aan de overgang van het P-dossier. De GOR Rijk ziet daarnaast graag dat wordt ingezet op de ontwikkeling en begeleiding van betrokkene(n) om herhaling in de toekomst te voorkomen en een sociaal veilige werkomgeving en daarmee de nieuwe gewenste (werk)cultuur te bevorderen.

Bekend zijn de signalen dat beklagden die extern zijn ingehuurd een functie elders binnen het rijk bekleden na het afronden van een gegronde klacht. Bij ambtelijke medewerkers komen gegronde klachten in het personeelsdossier, bij externe inhuur is eenzelfde registratie niet aan de orde.

Referenties inwinnen kan een belangrijk beeld schetsen van de geschiktheid van de kandidaat en diens verleden, ook juist wanneer het gaat om gedrag en houding. De GOR Rijk ziet graag dat het inwinnen van referenties verplicht wordt in de sollicitatieprocedure, voor zowel interne als externe kandidaten en inhuur. Daarnaast zou de verantwoordelijkheid om actief bij te dragen aan een sociaal veilige werkomgeving standaard deel moeten uitmaken van sollicitatiegesprekken en P-gesprekken voor leidinggevenden in de gehele hiërarchische lijn. Ook geldt dit voor medewerkers met een informele leidinggevende rol zoals coördinatoren en programmaleiders.

Kwaliteitsnormering, monitoren en toezicht

Naast uniforme kaders en procedures zijn, voor een werkend stelsel, ook kwaliteitsnormering, monitoring en onafhankelijk toezicht nodig op het stelsel van sociale veiligheid en integriteit. Hierbij is het belangrijk om deze te evalueren en bij te stellen waar nodig.

De GOR Rijk stelt daarom de volgende maatregelen voor:

24) Ontwikkel uniforme kwaliteitsnormering voor de Rijksoverheid.

25) Zorg voor monitoring en onafhankelijk toezicht op het stelsel van integriteit, sociale veiligheid en het daarbij horende meldlandschap. Bouw hier een zogenaamde PDCA-cyclus in.

De GOR Rijk constateert dat er geen Rijksbrede ISO-norm of een ander toetsbare kwaliteitsnormering bestaat inzake de integriteit- en sociale veiligheidsstructuur binnen de Rijksoverheid. De afwezigheid van een toetsbare kwaliteitsnormering zorgt ervoor dat de integriteit- en sociale veiligheidsstructuur moeilijk met objectieve en vergelijkbare maatstaven kan worden geëvalueerd, noch dat onvolkomenheden worden geconstateerd. De GOR Rijk stelt voor een kwaliteitsnormering te (laten) ontwikkelen voor de integriteit- en sociale veiligheidsstructuur. De integriteit- en sociale veiligheidsstructuur kan daarna jaarlijks door een externe commissie/toezichthouder worden geëvalueerd of deze nog aan de standaard voldoet en of er verbetering nodig is. Deze evaluatie is vervolgens onderwerp van gesprek tussen de GOR Rijk en de bestuurder.