

Verdieping processtappen voor invoering, uitdraging en borging

Richtlijnen over integriteit geven aan welk gedrag van werknemers wordt verwacht. Ze hebben betrekking op de hele organisatie, van bestuurder en toezichthouders tot de operationele werknemers en ook op de (relaties met) externen. Het geeft duidelijkheid over de uitgangspunten en de randvoorwaarden voor het creëren van een sociaal verantwoorde en veilige werkomgeving.

Vastgesteld beleid -waar een gedragsprotocol onderdeel van is- speelt een belangrijke rol bij het bevorderen en het borgen van een sociaal veilige werkomgeving. Echter integer en sociaal wenselijk gedrag is het doel en het beleid, instrumenten en protocollen zijn nuttige middelen die hieraan bijdragen, maar het betekent niet dat je er als werkgever dan bent. Immers er zitten nog wat stappen tussen regels en effectief gedrag. Het is daarom van belang om binnen de organisatie aandacht te blijven geven aan dit thema, gebruik te maken van de verschillende rollen in de organisatie en hun verantwoordelijkheden (zie paragraaf Rollen en verantwoordelijkheden) waaronder de preventiemedewerker en dilemma's bespreekbaar en helder te maken met elkaar.

Het bevorderen van integriteit en een (sociaal) veilige werkomgeving stopt dan ook niet na een éénmalige publicatie op intranet of het volgen van een training. Het gaat erom dat werknemers in alle lagen van de organisatie zich bewust blijven van het thema en het een regelmatig terugkerend onderwerp is in gesprekken en overleggen tussen werkgever en werknemer en tussen werkgever en de verschillende disciplines in de organisatie. Periodieke evaluatie, bijstelling, opnieuw onder de aandacht brengen voor het creëren van bewustwording is essentieel.

Hoe kun je dit als werkgever doen?

- **Bespreek het thema in je organisatie**
 - Stimuleer de dialoog over het thema (sociale) veiligheid en een gezonde werkomgeving in en tussen alle lagen in de organisatie. Te beginnen bij de top in de organisatie, gevolgd door een periodiek multidisciplinair overleg met als thema (sociale) veiligheid en een gezonde werkomgeving. Dit multidisciplinair overleg kan (afhankelijk van de omvang van de organisatie) worden vormgegeven met directie, HR, communicatie, preventiemedewerker(s), (interne) vertrouwenspersoon en een afvaardiging uit de medezeggenschap. Afhankelijk van de punten op de agenda schuiven afgevaardigde disciplines (of werknemers waarbij deze taken onderdeel van de functie zijn) aan.

- Zorg er tevens voor dat het onderwerp binnen je organisatie wordt besproken in teams en tussen leidinggevende en werknemers. Mogelijke vragen:
 - Wat verstaan wij, binnen onze organisatie, onder een veilige werkomgeving?
 - Hoe willen we met elkaar omgaan? Wat vinden we fijn gedrag? Waarvan zou afscheid moeten worden genomen?
 - Hoe geven we elkaar feedback? Hoe spreken we elkaar aan?

De Rijksoverheid heeft om het gesprek over ongewenste omgangsvormen met elkaar te voeren een Koerskaart ontwikkeld. De KoersKaart leidt je team in 2 uur tijd door verschillende situaties die voor kunnen komen op het werk. Aan de hand van deze voorbeelden bespreken jullie op een veilige manier wat jullie wel en niet oké vinden en maken jullie concrete afspraken. Iedereen uit het team kan het gesprek leiden. De Koerskaart en meer informatie hierover vind je [hier](#).

Bedenk hier wel bij dat het toch als onveilig kan worden ervaren om het binnen de eigen organisatie openlijk te bespreken. Dit soort gesprekken voer je daarom bij voorkeur in kleine groepen (en bij voorkeur niet digitaal). Denk ook na over eventuele externe begeleiding.

- Zorg dat iedereen op de hoogte is over de vertrouwenspersoon. Zorg ervoor dat alle werknemers op de hoogte zijn van wie de vertrouwenspersoon is en hoe ze hem of haar kunnen bereiken. Zorg dat deze informatie actief wordt verspreid en te allen tijde toegankelijk is. Maak ook andere meldpunten toegankelijk en zichtbaar.
- Geef als directie opdracht voor een tevredenheidsonderzoek onder werknemers waar omgangsvormen nadrukkelijk in worden meegenomen. Het is goed om zo'n onderzoek elke twee jaar te doen.

- **Communicatie, bewustwording en borging**

- Het is belangrijk dat werknemers (inclusief ZZP'ers, stagiaires en vrijwilligers) op de hoogte zijn van het beleid, de protocollen en de verschillende mogelijkheden om zich te melden. Maak dit kenbaar via intranet, nieuwsbrief, of een flyer. Besteed er tevens aandacht aan in het onboarding programma voor nieuwe werknemers en stagiaires en neem een verwijzing naar het beleid op in de arbeidsovereenkomst of het personeelshandboek.

- **Ondersteun en faciliteer**

- Draag zorg voor een periodieke ontwikkeling van kennis en vaardigheden in de key posities voor dit thema. Bijvoorbeeld voor scholing van preventiemedewerkers, de interne vertrouwenspersoon, HR en (nieuwe) leidinggevenden. Pols met enige

regelmaat of er organisatiebreed behoefte is aan ontwikkeling op dit thema vanuit de organisatie.

- Ondersteun en faciliteer leidinggevenden in het ontwikkelen van vaardigheden over hoe je omgaat met ongewenst gedrag.

- **Niet tolereren van ongewenste omgangsvormen**

- Creëer een veilige omgeving door te laten zien dat ongewenste opmerkingen en gedrag niet getolereerd worden. Dat doe je door dit uit te dragen en door direct te handelen als het toch voorkomt. Kijk ook heel kritisch naar jezelf en je eigen rol.

Verdieping:

- Lastig maar belangrijk: zo leer je elkaar aan te spreken op gedrag

- **Borging**

- Neem het thema integriteit en (veilige) werkomgeving mee in het (werknemers)tevredenheidsonderzoek en de gesprekscyclus met werknemers. Maak het thema (sociale) veiligheid en gezonde werkomgeving onderdeel van het werknemerstevredenheidsonderzoek, de personeels- en gesprekscyclus en agendeer het minimaal 1 maal per jaar op de agenda voor de gesprekken tussen directie en de medezeggenschap.
- Maak maatregelen gericht op (sociale) veiligheid en een gezonde werkomgeving onderdeel van de jaarplannen.
- Besteed aandacht aan de periodieke wisselingen op belangrijke posities ten aanzien van dit thema in de organisatie. Draag bijvoorbeeld zorg voor tijdsige en/of tijdelijke vervanging/ waarneming van de preventiemedewerker en de interne vertrouwenspersoon (indien deze intern is aangesteld). En zorg voor een goede communicatie en bekendheid van de (nieuwe) contactgegevens.

- **Periodieke evaluatie en bewustwording**

- Het is van belang dat getoetst wordt of het beleid, het gedragsprotocol en andere instrumenten nog voldoende actueel zijn en bekend zijn in de organisatie, of dat hier extra aandacht voor nodig is in bewustwording en inhoudelijke aanpassing. Een

veel gehanteerde termijn voor het inrichten van een evaluatie is elke twee jaar. De evaluatie wordt gedaan door HR of een werknemer waarbij HR belegd is, met input van leidinggevenden en directie. Het verslag van de evaluatie en de eventuele verbeterpunten worden:

1. behandeld in het managementteam (indien hier sprake van is binnen de organisatie) en vastgesteld door de directie;
2. behandeld en aangeboden aan de personeelsvertegenwoordiging of ondernemingsraad (OR).

Tot slot blijf aandacht aan (sociale) veiligheid en een gezonde werkomgeving besteden. Wees je er als directie van bewust dat sociale veiligheid nooit af is. Ook als je het sociaal veiligheidsbeleid goed geregeld hebt (met vertrouwenspersoon, gedragsprotocol en dergelijke), moet je het onderwerp blijven monitoren, agenderen, bespreken en evalueren.