Van sociale veiligheid naar een positief werkklimaat

CAOP-visie op het bevorderen van een positief werkklimaat

Whitepaper 1 van 3: Over een positief werkklimaat

Auteur

Laurens Raijmakers

September 2026 © Stichting CAOP

Introductie

Sociale veiligheid staat hoog op de agenda van publieke en semipublieke organisaties. Maar hoe voorkom je dat de aandacht vooral uitgaat naar wat er moet gebeuren als het misgaat? In deze whitepaper verkent CAOP hoe organisaties het zwaartepunt kunnen verschuiven naar preventie en sociale veiligheid kunnen verbinden met het dagelijks werk. Daarmee komt een bredere vraag in beeld: wat is nodig voor een positief werkklimaat waarin mensen prettig, professioneel en veilig kunnen werken?

Whitepaper-serie najaar 2026

In het najaar van 2026 publiceert CAOP drie whitepapers over het bevorderen van een positief werkklimaat. Deze eerste whitepaper zet de CAOP-visie uiteen: de inzet op preventie, wat nodig is een positief werkklimaat te bereiken en wat het oplevert. Het tweede deel verkent hoe diversiteit, gelijkwaardigheid, inclusie en psychologische- en sociale veiligheid elkaar kunnen versterken. Het derde deel gaat in op de ontwikkelstadia van sociale veiligheid en de stappen die organisaties kunnen zetten om een positief werkklimaat structureel te borgen in de organisatie.

Kernboodschap

Iedereen wil prettig, gezond en met energie kunnen werken. Het liefst in een stimulerende omgeving, met ruimte voor eigen initiatief, invloed op het werk en een gezonde balans in werkdruk. Ook willen mensen kunnen groeien, hun talenten ontwikkelen, eigen expertise en vakmanschap inbrengen, worden uitgedaagd en erkenning en waardering krijgen voor hun bijdrage.

Organisaties die zo'n stimulerende werkomgeving bieden, kenmerken zich door een positief werkklimaat. In zulke organisaties ervaren medewerkers ruimte om te leren, minder werkdruk, meer veiligheid en minder ongewenst gedrag. Een positief werkklimaat draagt daarmee bij aan een vitale, wendbare en innovatieve organisatie.

CAOP definieert een positief werkklimaat als *de gedeelde beleving van medewerkers van een werkomgeving waarin zij zich psychologisch en sociaal veilig, gerespecteerd, gewaardeerd en ondersteund voelen. Het is een omgeving waarin open communicatie, vertrouwen, samenwerking en wederzijds respect centraal staan, en waarin medewerkers met plezier kunnen werken, zichzelf kunnen zijn, fouten mogen maken, zich kunnen ontwikkelen en hun bijdrage als betekenisvol ervaren.*

Voor het realiseren van een positief werkklimaat draagt niet enkel de werkgever verantwoordelijkheid. Ook medewerkers hebben hier een verantwoordelijkheid omdat hun dagelijkse gedrag en onderlinge omgang in belangrijke mate bepalen of een werkomgeving respectvol, open en veilig is.

Veel (semi-)publieke organisaties hebben de afgelopen jaren stevig geïnvesteerd in gedragscodes, meldroutes en opvolgingsprocedures rond sociale veiligheid en integriteit. Dat formele fundament blijft noodzakelijk. Tegelijkertijd kan het ook leiden tot een vlucht in procedures waardoor we verleren het gesprek over wat er speelt daadwerkelijk aan te gaan. Bovendien is het fundament vooral ingericht op reageren wanneer het al is misgegaan. Dan zijn relaties vaak al beschadigd, posities verhard en is herstel kostbaar. De nadruk op opvolging en repressie versterkt die verharding en nodigt uit tot formalisering en escalatie. Posities en processen worden sneller geformaliseerd en gejuridiseerd. Daardoor raakt uit beeld wat er bij een melding werkelijk speelt: de mens verdwijnt achter de melding. We weten dat voorkomen beter is dan genezen, toch wordt er nog onvoldoende ingezet op preventie.

Daarnaast worden de thema's sociale veiligheid en integriteit nog te vaak verbijzonderd en als losstaande thema's behandeld in het personele beleid. Daardoor krijgt de thematiek een extra lading, alsof sociale veiligheid en integriteit alleen relevant zijn als er dingen misgaan. Sociale veiligheid en integriteit gaan echter altijd over beide zijdes van dezelfde medaille: gewenst gedrag én ongewenst gedrag, leren van wat goed gaat én wat misgaat.

Niet alleen de bijzondere lading die aan de thematiek wordt gegeven is problematisch. Dat geldt ook voor de verkokering van de personele zorg die deze verbijzondering versterkt. Onze stelling is daarom: kijk met een integrale blik naar sociale veiligheid en integriteit, als een integraal onderdeel van een professionele en lerende *houding*. Waarin het bespreken van wat gewenst of ongewenst

gedrag is normaal wordt. Sociale veiligheid en integriteit worden zo meer een vanzelfsprekend onderdeel van het dagelijkse werk.

Daarmee dient zich een fundamenteler vraagstuk aan: *hoe richten we werk zó in dat sociale veiligheid vanzelfsprekend wordt en formele procedures zo min mogelijk nodig zijn?* Net als de vangrails naast de snelweg: goed dat ze er zijn, maar je wilt ze liever niet nodig hebben.

CAOP definieert een sociaal veilige werkomgeving als *een omgeving waarin mensen zichzelf kunnen zijn, optimaal hun vakmanschap kunnen inbrengen, kunnen leren van hun fouten en de fouten van anderen, het open gesprek kunnen voeren en tegenspraak kunnen geven, op elkaar kunnen vertrouwen en onveilige situaties op een veilige manier kunnen bespreken. Waarbij incidenten rond ongewenst en grensoverschrijdend gedrag rechtvaardig en proportioneel worden behandeld en er geleerd wordt van incidenten.*

Internationaal is psychologische veiligheid een veel gebruikt begrip. De definitie van Amy Edmondson van dit begrip luidt: *een gedeelde overtuiging dat het veilig is om je uit te spreken, fouten te maken en afwijkende ideeën te delen zonder negatieve consequenties.*

Psychologische veiligheid richt zich specifiek op het nemen van interpersoonlijk risico's binnen teams. Het gaat over de vraag of het individu zich durft uit te spreken, fouten te delen en bij te dragen aan gezamenlijke leerprocessen. Sociale veiligheid strekt verder dan wat het individu zelf durft, het beslaat ook de mate waarin er rekening wordt gehouden met anderen in het team en de structuren die daar bij horen, zoals de omgang met incidenten, het leren en reflecteren, gewenst en ongewenst gedrag en de integriteit.

In dit whitepaper wordt langs twee samenvallende routes een antwoord gegeven op dit vraagstuk.

1) Versterk de beweging van repressie naar preventie.
2) Kijk breder dan naar sociale veiligheid en integriteit alléén.

Ad 1) Versterk de beweging van repressie naar preventie. Een volwassen aanpak van sociale (on-)veiligheid bestaat uit preventie, signalering en opvolging. Bij een preventieve koers ligt het zwaartepunt in het dagelijks werk, zonder dat een zorgvuldige aanpak van incidenten minder belangrijk wordt.

Ad 2) Kijk breder dan naar sociale veiligheid en integriteit alleen. Dat betekent meer samenhang aanbrengen tussen bestaande thema's, zoals leiderschap, macht, tegenspraak, professionaliteit en vakmanschap, diversiteit en inclusie, zingeving en betekenisgeving.

Sociale veiligheid is in deze benadering geen los HR-dossier. Het is een uitkomst van de dagelijkse omgang, teamnormen, diversiteit en inclusie, ervaren rechtvaardigheid, leiderschap en de manier waarop macht en tegenkracht zijn georganiseerd. Sociale veiligheid is daarmee een uitkomst van de kwaliteit van het werk, de organisatie van het werk en de relaties in het werk. Het is een uiting van een positief werkklimaat.

Voor CAOP raakt deze benadering direct aan de kern van zijn opdracht als huis van sociale partners en kennisinstituut voor arbeidsverhoudingen.

*CAOP als **partner voor een positief werkklimaat**: we zijn een kenniscentrum waarin sociale veiligheid en integriteit een centrale, maar niet geïsoleerde, pijler vormt voor de kwaliteit van werk en de uitvoering van publieke taken.*

De kern is dat sociale veiligheid geen los dossier is, maar samenhangt met de kwaliteit en organisatie van het werk, de onderlinge omgang én de organisationele waarborgen zoals gedragscodes, vertrouwenspersonen en andere voorzieningen, die een organisatie heeft ingericht.

1. Waarom een preventieve koers nodig is

Grensoverschrijdend gedrag en integriteitsschendingen hebben grote gevolgen. Voor medewerkers kunnen ze leiden tot persoonlijk leed, psychische en lichamelijke gezondheidsklachten en uiteindelijk tot ziekteverzuim of een burn-out (Hansen et al., 2006[1]). Ook collega's die getuige zijn van ongewenst gedrag, kunnen gevoelens van onveiligheid en angst op het werk ontwikkelen (Vartia, 2001[2]). Wetenschappelijk onderzoek laat bovendien zien dat ongewenste omgangsvormen kunnen leiden tot extra werkstress onder medewerkers (Hauge et al., 2011[3]). Ook voor organisaties heeft dit nadelige gevolgen, bijvoorbeeld voor de productiviteit van medewerkers en de gezamenlijke resultaten (Pearson & Porath, 2009[4]).

Verantwoordelijkheid van de werkgever

Voor organisaties die uitvoering geven aan publieke taken geldt dat grensoverschrijdend of niet-integer gedrag direct of indirect van invloed is op de uitvoering van hun taken en hun dienstverlening. Overheidsorganisaties reageren op de maatschappelijke aandacht voor grensoverschrijdend gedrag en integriteitsschendingen met systemen die medewerkers toegang geven tot opvang en die zorgvuldige opvolging moeten borgen. Dat is verstandig en nodig omdat de werkgever verantwoordelijk is voor een veilige werkomgeving en het beperken van psychosociale arbeidsbelasting. Het rapport van de *Onderzoekscommissie Gedrag en cultuur omroepen* (hierna: OGCO[5]) duidt dit scherp. De werkgever moet aantoonbaar invulling geven aan preventief beleid, zoals RI&E en plan van aanpak. Dit vraagt om een gedragscode, meld- en klachtprocedures, sanctiebeleid en maatregelen gericht op herstel van werkverhoudingen.

Door de bomen het bos niet meer zien

In de reactie op incidenten zien we ook een schijnbaar automatische reflex: een nieuwe voorziening toevoegen aan wat al bestaat. Zo ontstaan meld- en adviesfuncties die elkaar aanvullen, maar ook overlappen. Dat kan helpen, maar de medewerker kan ook het overzicht kwijtraken door het grote aantal voorzieningen, waardoor het lastig is te bepalen wat in hun situatie passend is. Bovendien kan uit beeld raken wat er al beschikbaar is en hoe bestaande voorzieningen beter kunnen worden gepositioneerd.

Het dak repareren als de zon nog schijnt

Een aanpak die vooral op 'achteraf' gericht is, brengt nog een risico mee: sociale veiligheid wordt dan impliciet gelijkgesteld aan incidentenmanagement. Het onderwerp wordt pas zichtbaar bij een formele melding of wanneer media of politiek druk uitoefenen. Daardoor worden medewerkers en teams te weinig vaardig in het vroegtijdige gesprek. Spanningen juridiseren dan sneller. De *SIOO*-whitepaper[6] over de sociale veiligheidsparadox beschrijft hoe een zware focus op protocollen en

---

[1] Hansen, A.M., Hogh, A., Persson, R., Karlson, B.,Garde, A.H., & Orbaek, P., *Bullying at work, health outcomes and psychological stress response.* (2006).
[2] Vartia, M., *Consequences of workplace bullying with respect to well-being of its targets and the observers of bullying*. (2001).
[3] Hauge, L.J., Skogstad, A., & Einarsen, S., *Role stressors and exposure to workplace bullying: Causes or consequences of what and why* (2011).
[4] Pearson, C.M., & Porath, C., *The cost of bad behavior: How incivility is damaging your business and what to do about it.* (2009).
[5] OGCO, *Niets gezien, niets gehoord en niets gedaan* (2024).
[6] SIOO, *Whitepaper sociale veiligheidsparadox* (2025).

risico's onbedoeld kan bijdragen aan escalatie en formalisering. Juist klein houden, tijdig in gesprek gaan en daarvan leren is vaak effectiever.

Verantwoordelijkheid zichtbaar maken

Onveiligheid ontstaat niet alleen doordat iemand over grenzen gaat, maar ook doordat anderen niet ingrijpen. Het OGCO-rapport[7] draagt niet voor niets de titel "niets gezien, niets gehoord en niets gedaan": er waren signalen, maar de verantwoordelijkheid raakte zoek, en dat is precies de voedingsbodem waarop schade kan doorgroeien. Preventie betekent dus ook: verantwoordelijkheid zichtbaar beleggen én dagelijks waarmaken.

Voorkomen is beter dan genezen

Daarmee verschuift het kompas: het succes van beleid voor sociale veiligheid en integriteit is niet de omvang van de infrastructuur (meer loketten, meer procedures). Het succes is de mate waarin een organisatie erin slaagt situaties minder te laten escaleren. Dat lukt in een organisatie waarin teams spanningen vroeg bespreken. Leidinggevenden handelen in zo'n organisatie daadkrachtig én zorgvuldig, zonder meteen naar de zwaarste route te grijpen. Waar wordt geëvalueerd en geleerd, om problemen in de toekomst te voorkomen.

Sociale veiligheid is in de eerste plaats sociaal: teams, normen en groepsdynamiek

Een preventieve benadering vertrekt vanuit een eenvoudige realiteit: sociale veiligheid en integriteit ontstaan of verdwijnen in de dagelijkse interactie tussen medewerkers. Organisaties benaderen sociale veiligheid en integriteit vaak als een kwestie van individueel gedrag en formeel beleid. In de praktijk ontwikkelen veiligheid én onveiligheid zich juist in teams – en worden daar ook zichtbaar. Groepsprocessen en informele normen verklaren waarom ongewenst gedrag in sommige teams hardnekkig kan blijven terugkomen, ook als de formele regels op orde zijn. Meer regels en afspraken maken het nog niet veiliger of meer integer. Ze kunnen juist leiden tot onduidelijkheid en integritisme.

Sociale veiligheid en integriteit kun je niet los zien van de context waarbinnen mensen samenwerken. Wie sociale veiligheid vooral als 'individueel probleem' ziet, komt uit bij twee standaardreacties: óf de pleger aanpakken, óf de meldbereidheid verhogen. Beide zijn relevant, maar ze zijn onvoldoende als het echte mechanisme in het team zit: in wegkijken, meebewegen of stilvallen, in onduidelijk beleid of in de discrepantie tussen het beleid en de praktijk. Ook het gedrag van leidinggevenden speelt hierin een rol: geven zij het goede voorbeeld, spreken zij collega's aan en stimuleren zij gedrag dat past bij de waarden en normen van de organisatie?

Stilvallen is vanuit oogpunt van preventie een kernsignaal. In teams kan zwijgen een collectieve strategie worden: mensen leren dat het veiliger is om niet op te vallen, niet tegen te spreken, niet te corrigeren. Als de groep dat leert, verschuiven normen zonder dat iemand het expliciet besluit. Dan kan grensoverschrijdend gedrag langzaam normaliseren. Preventie vraagt dus niet alleen om individuele moed. Teams moeten weten hoe zij de spanning tussen beleid en praktijk, tussen

[7] OGCO, *Niets gezien, niets gehoord en niets gedaan* (2024).

gewenst en ongewenst gedrag, in gewone taal bespreekbaar maken, hoe zij elkaar aanspreken zonder te beschadigen en hoe zij iemand steunen die een signaal geeft.

Hier raakt sociale veiligheid en integriteit direct aan professionele kwaliteit. Teams die niet kunnen spreken over wat schuurt, hebben het óók moeilijker om te leren van fouten, om te corrigeren op inhoud, en om betrouwbare uitvoering te geven aan taken en verantwoordelijkheden. De beweging naar preventie is daarom tegelijk een beweging naar beter werk, effectiever werk, leren en ontwikkelen als individu, als team en als organisatie.

Van codes en voorzieningen naar ‘hoe gaan we plezierig met elkaar om?’

De kernvraag van preventie is: hoe gaan we plezierig met elkaar om? ‘Plezierig’ betekent hier niet: aardig doen of conflict vermijden. Het betekent: gelijkwaardig en professioneel samenwerken. Ook onder druk, bij meningsverschillen of wanneer prestaties tegenvallen. Een volwassen werkcultuur kan stevig zijn op inhoud én veilig in de relatie. Plezierig omgaan is dus een norm. Mensen moeten kunnen bijdragen, leren en tegenspreken zonder angst voor uitsluiting, gezichtsverlies of repercussies.

Die visie sluit aan bij een waarde-gedreven benadering van publieke organisaties: regels zijn nodig, maar regels alleen zijn onvoldoende; kwaliteit ontstaat wanneer waarden, vakmanschap en lerend vermogen leidend zijn. Voor sociale veiligheid en integriteit betekent dat: niet uitsluitend ‘grenzen bewaken’ en consequenties benoemen, maar ‘goed werk mogelijk maken’ door de meerwaarde van dialoog, aanspreken en tegenkracht te zien.

2. Wat is er nodig?

Normaliseer het teamgesprek: omgang als professionele routine

Publieke organisaties zetten verschillende methodieken en initiatieven in, zoals dilemmagesprekken, dialoog en ethiek, workshops over sociale veiligheid. Die inzet is vaak nog incidenteel of projectmatig: een sessie, een campagne, een training. Preventie vraagt juist om ritme. Organisaties en teams die periodiek spreken over samenwerking, bejegening en feedback, ook als er nog geen incident is. Het gesprek over de onderlinge omgang moet net zo normaal worden als het gesprek over vakinhoud.

Doorbreek stilzwijgen: van omstanders naar mede-eigenaarschap

De grootste hefboom in teams is vaak niet het gedrag van één persoon, maar het gedrag van de groep eromheen. Waar mensen stilvallen, verdwijnt correctievermogen. Veel interventies leunen op individuele verantwoordelijkheid of op melden: een formele aanpak. De hardnekkigheid van ongewenst gedrag ligt juist vaak in teamnormen en machtsdynamiek: dit vergt een sociale aanpak met oog voor de onderlinge verhoudingen en gedragsnormen.

Preventie vraagt daarom dat organisaties ‘omstandersgedrag’ professionaliseren. Niet als morele oproep (“je moet je uitspreken”), maar als vaardigheid. Medewerkers moeten leren hoe je een grensoverschrijdend moment onderbreekt. Ook moeten zij leren hoe je iemand die geraakt wordt, steunt. En hoe je ruimte maakt voor een andere norm zonder het conflict te laten ontploffen. Zulke micro-interventies maken in de praktijk vaak het verschil tussen een cultuur die corrigeert en een cultuur die normaliseert. Dit vergt oefening en ervaring, het vergt lastige gesprekken, zelfinzicht, vragen om feedback en soms ook ongemak.

Leiderschap dat veiligheid bouwt: niet alleen reageren, maar dagelijks ontwerpen

Onderzoek laat zien dat leidinggevenden een belangrijke rol spelen bij zowel het ontstaan en voortbestaan van ongewenste omgangsvormen als bij het creëren van een veilig, prettig en positief werkklimaat (Hauge et al., 2011[8]).

Het UU-rapport *Kracht zonder Tegenkracht*[9] laat zien hoe sociale veiligheid kwetsbaar wordt wanneer tegenkracht ontbreekt en verantwoordelijkheden diffuus zijn. Sociale veiligheid wordt vaak gepresenteerd als iets van iedereen. Als echter niet duidelijk is wie welke rol heeft, blijft die verantwoordelijkheid al snel vaag en beperkt zij zich tot goede bedoelingen op papier. De uitspraak dat iedereen medeverantwoordelijk is, krijgt pas echte inhoud wanneer concreet is vastgelegd wie waarop kan worden aangesproken (Çelik). Daarmee zijn inclusie, integriteit en sociale veiligheid onlosmakelijk verbonden met governance: met de wijze waarop een organisatie stuurt, verantwoordelijkheden belegt en daarover verantwoording aflegt.

[8] Hauge, L.J., Skogstad, A., & Einarsen, S., *Role stressors and exposure to workplace bullying: Causes or consequences of what and why* (2011).
[9] UU/USBO, *Kracht zonder Tegenkracht – Sociale veiligheid in de Tweede Kamer* (2023).

Bewustwording van die rol en invloed als leidinggevende is een belangrijke eerste stap om belemmerende factoren weg te nemen. Dat begint bij het gedrag van leidinggevenden zelf: zij moeten in het dagelijks werk het goede voorbeeld geven. Daarnaast is het van belang dat zij signalen en klachten van medewerkers over het werkklimaat serieus nemen en bij incidenten snel en passend optreden. Daaraan voorafgaand zijn het commitment en hetzelfde voorbeeldgedrag van de hoogste leiding van de organisatie onmisbaar.

Een belangrijk inzicht uit het OGCO-rapport[10] is dat preventie door leidinggevenden in de praktijk vaak te weinig prioriteit krijgt in monitoring en bijsturing. Daardoor blijven organisaties reactief en kan verantwoordelijkheid 'zoekraken'.

Preventief leiderschap betekent niet alleen 'weten wat te doen bij meldingen', maar vooral:

- Actief uitnodigen tot tegenspraak (ook als het ongemakkelijk is).
- Open zijn over de eigen tekortkomingen en een lerende houding.
- Zichtbaar waarderen van signalen en eerlijkheid.
- Vroeg begrenzen wanneer gedrag schuurt (zodat het niet escaleert).
- Open zijn over procedures, discreet over persoonlijke casuïstiek.
- Zorgvuldig handelen met oog voor herstel en rechtvaardigheid.

Macht, inclusie en tegenkracht: rechtvaardige verhoudingen als voorwaarde

Sociale veiligheid is niet alleen een kwestie van 'aardig doen', maar ook van macht. Wie kan spreken? Wie wordt gehoord? Wie betaalt de prijs van tegenspraak? Waar afhankelijkheden groot zijn en tegenkracht klein, wordt zwijgen rationeel. Tegenkracht organiseren is daarom een vorm van preventie. Het aangehaalde UU-onderzoek laat zien dat duurzame verbetering niet genoeg heeft aan cultuurtaal. Er zijn ook structuren en mechanismen nodig die tegenspraak mogelijk maken, van medezeggenschap tot transparante besluitvorming en rolhelderheid. Helderheid over procedures en beleid, zodat van willekeur geen sprake is.

Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat sociale veiligheid nauw verbonden is met diversiteit en inclusie op de werkvloer. McCord[11] e.a. tonen aan dat zichtbare verschillen zoals geslacht en etniciteit, leiden tot uiteenlopende vormen van grensoverschrijdend gedrag zoals pesten, uitsluiten, discriminatie, agressie en seksuele intimidatie.

Inclusie en psychologische veiligheid vormen het fundament waarop sociale veiligheid kan ontstaan. Als psychologische veiligheid ontbreekt, verdwijnen afwijkende perspectieven naar de achtergrond. Mensen zwijgen, conformeren zich of trekken zich terug, met name wanneer zij zich in een afhankelijke positie bevinden (Celik[12]). Onderzoek in *diverse teams* laat zien dat diversiteit niet automatisch tot betere samenwerking leidt. Verschillen kunnen communicatie- en statusdrempels vergroten, waardoor mensen minder snel spreken. Juist een inclusieve context met een hoge mate van sociale veiligheid helpt die drempels te verlagen. Dan kunnen diverse perspectieven daadwerkelijk ingebracht worden en tot hun recht komen. Het Nederlands Instituut van Psychologen

[10] OGCO, *Niets gezien, niets gehoord en niets gedaan* (2024).
[11] McCord, Joseph, Dhanani, & Beus, *A meta-analysis of sex and race differences in perceived workplace mistreatment* (2018).
[12] Çelik, *Sociale veiligheid ontstaat niet op papier. Tussen goede intenties en een weerbarstige praktijk* (2026)

(NIP[13]) beschrijft de continue wisselwerking tussen inclusie en psychologische en sociale veiligheid. Werken aan het ene helpt het andere en omgekeerd. In beide gevallen gaat het erom dat medewerkers ervaren erbij te horen en zich uitgenodigd weten om hun mening te delen. Studies laten verder zien dat *inclusief leiderschap* — waarbij leidinggevenden actief ruimte maken voor ieders inbreng en verschillen waarderen — positief samenhangt met sociale veiligheid. Dat hangt op zijn beurt weer samen met gedrag dat organisaties nastreven en waarderen, zoals: leren, kennisdelen, innovatie en het uitspreken van ideeën of zorgen.

Sociale veiligheid, inclusie en diversiteit op de werkvloer zijn daarmee onlosmakelijk met elkaar verbonden. Een positief werkklimaat vraagt om een omgeving waarin medewerkers zich gerespecteerd en gelijkwaardig behandeld voelen. Zonder die basis kan diversiteit omslaan in ongelijkheid en onveiligheid. Inclusief leiderschap bevordert die veiligheid en maakt de meerwaarde van diversiteit mogelijk. In deel 2 van deze whitepaper-serie gaan we uitgebreider in op de samenhang tussen diversiteit, gelijkwaardigheid, inclusie en psychologische en sociale veiligheid.

De ambtenaar – niet zo normaal

Het werken voor een overheidsorganisatie is – ondanks de normalisering van de ambtenarenstatus – niet hetzelfde als werken in de private sector. Publieke organisaties richten zich op publieke waarde: maatschappelijke meerwaarde die burgers ervaren als rechtvaardig, legitiem en betrouwbaar. Werken voor de overheid heeft daarmee een normatieve component. Zo krijgen ambtenaren impliciet de rol om niet alleen procedures te volgen, maar de publieke waarde van beleid en uitvoering niet alleen uit te dragen maar deze ook te bewaken. Dit betekent dat zij niet alleen het juiste doen volgens het systeem of volgens de geldende bestuurlijke wil of wettelijk voorschrift, maar ook als hoeders van het publieke belang kijken naar wat hiervan het beoogde doel is. Dat vraagt om ondersteuning van medewerkers in goed ambtenaarschap en het handelen in het algemeen belang.

Daarom is bij inwerk- en leerarrangementen expliciete aandacht nodig voor de cultuur en structuur van het organisatieonderdeel. Maar ook voor een professionele oriëntatie op bestuurlijke verhoudingen, voor hiërarchie, voor tegenspraak, voor loyaliteit en voor de verhouding tot politiek en media. Nu de ambtelijke rol is veranderd en minder een van oudsher vanzelfsprekende houvast biedt, is een consistente benadering nodig die deze elementen integraal verbindt met de dagelijkse praktijk van leidinggeven en samenwerken. Wat betekent het om ambtenaar te zijn, wat is integer handelen, wat is sociale veiligheid?

De functionele hiërarchie binnen overheidsorganisaties, die mede gekenmerkt worden door een duale structuur met een wisselende politieke leiding en blijvende ambtelijke ondersteuning en uitvoering, wordt in de interne beeldvorming vaak geminimaliseerd. Maar in de praktijk speelt het een belangrijke rol. Dit vraagt om meer bewustzijn van de positie van medewerkers en de onderlinge verhoudingen. Met name instromers hebben vaker moeite met formele hiërarchische verhoudingen en met het ‘leiding ontvangen’, wat spanning kan geven rond rolzuiverheid, loyaliteit en het organiseren van tegenspraak.

Een effectieve instroom vraagt om een structurele aanpak van organisatiesocialisatie. Denk aan het expliciteren van samenwerkingsnormen en cultuur, het borgen van begeleid contact (ook in hybride

[13] NIP, *Wacht niet tot het fout gaat* (2024).

teams) en het creëren van condities waarin nieuwe medewerkers snel landen, vragen durven stellen en het werk in context leren begrijpen. Daarmee wordt *onboarding* een doorlopend onderdeel van de kwaliteit van het werkklimaat, in plaats van een eenmalige startactiviteit.

3. Wat levert het op? Opbrengsten van preventie voor organisatie en publieke taak

Een preventieve koers is niet alleen een morele keuze; het levert ook concrete opbrengsten op.

Betere kwaliteit van werk en uitvoering. Teams die tegenspraak organiseren, fouten bespreken en elkaar corrigeren zonder gezichtsverlies, leren sneller en leveren betrouwbaarder werk. Het *Team climate*-onderzoek[14] laat zien dat dimensies als veiligheid en taakgerichtheid samenhangen met teamuitkomsten en effectiviteit; dat bevestigt dat 'hoe we met elkaar omgaan' geen bijzaak is, maar onderdeel van prestaties en kwaliteit.

Minder escalatiekosten en meer behoud van vakmanschap. Preventie vermindert de kans op langdurige conflicten, verzuim, uitstroom en juridisering. Ladesteijn[15] beschrijft hoe culturele problemen organisaties kunnen 'vergiftigen' en zo doorwerken op tevredenheid, verzuim, talentbehoud, compliance, productiviteit en financiële resultaten. In een krappe arbeidsmarkt is dit een strategische noodzaak: een sociaal veilige werkcultuur is een concurrentievoordeel, zeker voor publieke organisaties die vakmanschap willen vasthouden.

Meer vertrouwen en legitimiteit. Een waarde-gedreven overheid vraagt intern om een klimaat waarin professionals dilemma's durven bespreken en waarin fouten niet worden weggemoffeld. Waar men zonder last, angst of dwang het publieke belang kan dienen. Politiek ambtsdragers en ambtenaren en publieke dienstverleners nemen belangrijke besluiten over de wijze waarop overheidsmacht wordt gebruikt en gemeenschapsgeld wordt uitgegeven. De overheid heeft daarin een monopoliepositie. Deze grote verantwoordelijkheid stelt hoge eisen aan de kwaliteit van het openbaar bestuur, aan publieke dienstverlening en aan degenen die daarin functioneren. Wanneer die kwaliteit ter discussie staat, tast dit het vertrouwen aan en verliest de overheid haar noodzakelijke legitimiteit. Zonder deze legitimiteit kan de overheid niet optimaal functioneren.

Daar waar de integriteit of de veiligheid van de werkenden voor de publieke zaak in het gedrang komt, komt ook de integriteit van de publieke taak onder druk te staan. Om het algemeen belang te dienen, moeten professionals hun werk zorgvuldig en zonder angst voor hun eigen welzijn kunnen uitvoeren.

Het waarborgen van een sociaal veilige en integere werkomgeving is daarmee niet alleen essentieel voor diegenen die er werken maar ook voor het vertrouwen en de legitimiteit van de overheid. Daarnaast geldt dat een integere overheid ook effectiever en efficiënter in staat is om de taken eerlijk uit te voeren en diensten te leveren waar burgers aanspraak op kunnen maken.

[14] Anderson & West, *Team Climate Inventory (TCI)* / Team climate for innovation (z.j.)
[15] Ladesteijn Van, *Van ongewenst gedrag op de werkvloer naar een gezonde bedrijfscultuur* (2022).

4. CAOP en een positief werkklimaat

De (semi-)publieke sector staat voor complexe vraagstukken. Zorg, onderwijs, veiligheid en openbaar bestuur moeten publieke taken goed blijven uitvoeren in een tijd van grote transities, een krappe arbeidsmarkt en toenemende druk op organisaties en professionals. CAOP biedt (semi-)publieke sectoren van oudsher een plek waar partijen samenwerken aan oplossingen die in de praktijk standhouden. We vormen een stevige gezamenlijke basis waarin kennis, dialoog en uitvoering elkaar versterken. We werken in opdracht van sociale partners – werkgevers en werknemers – die samen verantwoordelijkheid dragen voor sterke publieke taken.

We verbinden kennis en onderzoek met dialoog en uitvoering en brengen ervaringen en inzichten uit verschillende sectoren bij elkaar. Vanuit onze onafhankelijke positie en handelend vanuit maatschappelijke opgaven richten we ons op vraagstukken rond werk en arbeidsverhoudingen. Die brede expertise vormt ook de basis voor onze aanpak van sociale veiligheid en integriteit.

Daarmee verbindt CAOP:

- Kennis en onderzoek: via leerstoelen, analyses, monitoring en onderzoek bouwen we aan een gedeelde feitelijke basis.
- Dialoog en legitimiteit: we organiseren overleg en ontwikkelen vormen van samenwerking waarin werkgevers, vakbonden, overheid en professionals elkaar begrijpen en tot besluiten komen.
- Vernieuwing en uitvoering: met arbeidsmarktfondsen, maatschappelijke allianties en proeftuinen vertalen we ideeën naar de praktijk, toetsen we wat werkt en sturen we bij waar nodig.

Met onze positie is CAOP de aangewezen organisatie om een nieuwe impuls te geven aan de vraagstukken op het gebied van sociale veiligheid en integriteit. Als kennis- en samenwerkingspartner voor de publieke sector streeft CAOP naar een vernieuwd en samenhangend stelsel voor een positief werkklimaat.

CAOP werkt aan dat streven door:

- verbindingen te leggen met ontwikkelingen op het terrein van arbeidsverhoudingen;
- het stimuleren van de sociale dialoog in organisaties (medezeggenschap en georganiseerd overleg);
- het bevorderen van een gezonde dynamiek in teams en organisaties;
- het inbrengen van inzichten uit wetenschap en ervaringen binnen andere sectoren;
- sociale innovatie als het vertrekpunt: veranderen mét mensen, niet over mensen. Zo verkleinen we de afstand tussen systeem en dagelijkse praktijk.

Onze integrale aanpak voor een positief werkklimaat bestaat uit vijf samenhangende domeinen. Voor opdrachtgevers vormen sociale veiligheid en integriteit een herkenbaar startpunt. Die richt zich op onboarding, gedragscodes, meldroutes, commissies, vertrouwenspersonen, integriteitsbeleid, herstel en nazorg. Tegelijkertijd staat het in directe verbinding met de andere aspecten van deze integrale aanpak:

1. Psychologische veiligheid en weerbaarheid: psychologische veiligheid als voedingsbodem voor weerbaarheid: pas wanneer mensen zich veilig voelen, kunnen zij zich werkelijk uitspreken, leren en standhouden onder druk.
2. Leiderschap: ruimte voor tegenspraak, teamleren, voorbeeldgedrag, professionele dialoog, inclusief leiderschap.
3. Macht, inclusie en tegenkracht: de rol van medezeggenschap, vakbonden, integriteitsgovernance en duidelijke en rechtvaardige besluitvorming.
4. Zingeving en betekenisvol werk: morele stress, morele en sociale weerbaarheid, professionele ruimte, waarden in werk, betekenisgeving.
5. Fysieke veiligheid: interventies om geweld en agressie tegen publieke dienstverleners te beteugelen.

CAOP ondersteunt publieke organisaties en instanties hierbij met onderzoek en monitoring, advies over beleid, structuur en leiderschap, de inzet van externe vertrouwenspersonen en trainingen. Bekijk op de website van CAOP het volledige aanbod van diensten en producten van CAOP rond sociale veiligheid en integriteit.

Over de auteur

Laurens Raijmakers is senior adviseur integriteit en sociale veiligheid bij CAOP. Hij is verbonden aan het Steunpunt Integriteitsonderzoek Politieke Ambtsdragers en werkt als adviseur, externe vertrouwenspersoon of secretaris voor diverse organisaties en commissies.

Eerder bracht CAOP een drieluik aan Whitepapers uit over sociale veiligheid:

1. Sociale veiligheid en de rol van gedrag;
2. De inbedding van sociale veiligheid in de organisatiestructuur;
3. Het bevorderen van een sociaal veilige cultuur.

CAOP

Postbus 556

2501 CN Den Haag

caop.nl

Partner voor de publieke sector