

Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport

**Secretaris Generaal / plv.**

**Secretaris Generaal**

Afdeling P&O

Afdeling P&O/Cluster 2

**Ontworpen door**

5.1.2e

5.1.2e

M 5.1.2e

5.1.2e @minvws.nl

**Datum**

29 december 2022

**Kenmerk**

5.1.2e

**Zaaknummer**

5.1.2e

# nota

(ter informatie)

Institutionele discriminatie & racisme bij VWS:  
inventarisatie en aanbevelingen

## 1 Aanleiding voor deze nota

Mede naar aanleiding van de Black Lives Matter (BLM) beweging besloot de Bestuursraad (BR) van het ministerie van Buitenlandse Zaken (BuZa) om te laten onderzoeken welke vormen van racisme en discriminatie binnen de organisatie voorkomen. De uitkomsten van dit verkennend onderzoek zijn op 12 december 2022 gepubliceerd. Het rapport brengt patronen in kaart en doet aanbevelingen. Het schetst met citaten uit diepte-interviews een indringend beeld van de vormen waarin racisme en discriminatie zich manifesteren en hoe dit door BuZa collega's ervaren wordt.

Het rapport van BuZa geeft aanleiding om ook ons ministerie onder de loep te nemen. Hoewel we een andere organisatiecultuur (verzameling van normen, waarden en gedragsuitingen) kennen binnen VWS, zijn de specifieke kenmerken van deze cultuur zowel positief te noemen maar tevens risicovol in het kader van het tegengaan van ongewenste omgangsvormen, niet-integer gedrag en racisme en discriminatie. Onder andere de vriendelijke/familiaire manier van omgaan met elkaar, veelal de focus leggen op datgene dat goed gaat, de hoge mate van (eigen) taakgerichtheid en bevlogenheid kunnen het lastiger maken om elkaar aan te spreken op (inhoudelijke) resultaten alsook op (niet gewenste) gedragingen of bejegening. Een belangrijk thema om het gesprek verdiepend over te (blijven) voeren in uw BR (en uiteraard binnen de gehele organisatie).

De BR heeft immers een voorbeeldrol in het uitdragen van gewenste omgangsvormen en het uitspreken dat voor alle vormen van uitsluiting en discriminatie "zero tolerance" geldt.

Ter ondersteuning van dit gesprek is in deze nota onze huidige structurele aanpak uiteengezet. Dit betreft onze aanpak en interventies op de thema's Diversiteit & Inclusie (D&I), Sociale veiligheid & Integriteit (S&I) en Aanpak Discriminatie & Gelijke kansen (ADGK). Belangrijke thema's die een vast onderdeel vormen van onze planning & control cyclus (PCC) en voortdurende aandacht en inzet behoeven om te komen tot een gezonde/effectieve, diverse en sociaal veilige organisatiecultuur.

## 2 Bevindingen rapport BuZA

BuZa heeft een extern en onafhankelijk onderzoeksbureau ingehuurd om een verkennend en kwalitatief onderzoek te doen. Met 33 diepte-interviews en 4 focusgroepen is onderzocht in hoeverre er volgens de ambtenaren sprake is van racisme en discriminatie binnen het ministerie, hoe dit tot uiting komt en hoe het voorkomen en bestreden kan worden.

Het onderzoek maakt duidelijk dat racisme en discriminatie een breed verschijnsel is met uiteenlopende verschijningsvormen. Bi-culturele medewerkers ervaren verschillende ongewenste omgangsvormen (verbaal geweld, denigrerende opmerkingen, buitensluiting, stigmatisering, negeert worden, grappen). De nadruk op culturele achtergrond van mensen leidt ertoe dat de loyaliteit in twijfel wordt getrokken. Aangezien de ervaringen met racisme veelvuldig werden genoemd, spreekt men van patronen en wordt er geconcludeerd dat er sprake is van institutioneel racisme.

De aanbevelingen zijn voor een belangrijk deel gebaseerd op de aangedragen oplossingsrichtingen van de respondenten zelf:

1. Neem de signalen uit het huidige onderzoek serieus;
2. Draag de norm van non-discriminatie actief uit;
3. Investeer in training van medewerkers;
4. Investeer in professionaliseren meldstructuren;
5. Investeer in inclusieve werving en selectie;
6. Werk aan vertrouwen van lokaal aangenomen medewerkers;
7. Versterk het lerende vermogen van de organisatie.

BuZa zet in op opvolging langs drie sporen:

1. Brede erkenning en bewustwording van het probleem bewerkstelligen en een structurele cultuurverandering in gang zetten;
2. Verbeteren en vereenvoudigen van de mogelijkheden om incidenten te melden en op te volgen;
3. Daarnaast bouwt BuZa aan een organisatie waarin voor racisme en discriminatie geen ruimte is. Zo nemen zij bijvoorbeeld het wervings- en selectieproces onder de loep. En wordt gekeken naar de doorstroom van collega's met een bi-culturele achtergrond.

## 3 VWS

Ook binnen VWS is het noodzakelijk om structureel te werken aan het voorkomen en bestrijden van racisme en discriminatie op alle gronden. Dit past ook binnen onze bredere rijksbrede opdracht en ambitie om een diverse en inclusieve organisatie te zijn, waarin het personeelsbestand een afspiegeling van de samenleving is, elke collega gelijkwaardig is en zich optimaal kan ontwikkelen in een veilige werkomgeving.

Binnen VWS zetten we in op onderstaande activiteiten en interventies.

### Diversiteit & Inclusie

Onze VWS D&I ambitie is als volgt te omschrijven;

Bij ons doe je mee vanuit je talent, je wordt gezien, erkend en staat met elkaar en de organisatie in verbinding. We zijn het niet altijd met elkaar eens, en dat mag.

Maar we staan wel open voor elkaars opvattingen, inzichten en overtuigingen. Dat doen we door te luisteren en te vragen. We durven elkaar aan te spreken op belemmerende standpunten, want iedereen doet ertoe en dat laten we zien.

VWS wil een evenwichtige afspiegeling van de samenleving zijn, in alle lagen van de organisatie. We stimuleren creatieve en innovatieve samenwerking aan een gezond, fit en veerkrachtig Nederland en inclusie is een belangrijke kernwaarde van onze Corporate Story (CS).

We investeren op D&I;

- Vanuit- of door het maken van rijksbreed en/of VWS beleid;
- op het niveau van cultuur door in te zetten op bewustwording en handelingsperspectief;
- door te meten en te verantwoorden;
- door het aanleggen en benutten van (interne) netwerken.

Hieronder hebben we de verschillende onderdelen uiteengezet.

#### *Beleid*

1. D&I is een strategische prioriteit vanuit het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020-2025. Dit dossier is belegd bij de Personeel & Organisatie (P&O) afdeling van VWS, directie Organisatie, Bedrijfsvoering en Personeel (OBP), waarvan de Plaatsvervangend Secretaris-Generaal (pSG) de opdrachtgever is.
2. Het recruitmentproces is professioneel en D&I-proof ingericht.
  - a. Door de oprichting van een nieuw (divers) recruitmentteam, het VWS Talentcenter, werken we gericht aan diverse instroom en gelijke kansen bij werving en selectie procedures.
  - b. In arbeidsmarktcommunicatie wordt rekening gehouden met diversiteit in beeld en inclusief taalgebruik.
  - c. Alle recruiters en HR-adviseurs hebben diverse trainingen gevolgd ten behoeve van inclusief werven & selecteren en onbewuste vooroordelen.
  - d. Elke selectiecommissie dient divers ingericht te zijn (in ieder geval qua functie, gender en culturele diversiteit).
  - e. Iedereen die zitting neemt in een selectiecommissie dient de algemene training inclusief werven en selecteren, of de verdiepende training inclusieve briefselectie & inclusieve selectiegesprek te hebben gevolgd. Dit laatste is dus niet vrijblijvend en verdient wel extra aandacht binnen de organisatie.
3. We werven actief divers talent ten behoeve van het behalen van ons quotum voor de Banenafpraak, onze ambities voor het bevorderen van culturele diversiteit en het behouden van een evenwichtige genderdiversiteit, met name in de top. Via de jaarcijfers P&O en kwartaalrapportage Banenafpraak (Banenmonitor) hebben we inzichtelijk hoe 'divers' de organisatie is. De meest recente doelstellingen en cijfers zijn te vinden in de bijlage. Eind januari 2023 volgen nieuwe jaarcijfers.
4. Vanuit de rijksbrede prioritaire beleidslijn culturele diversiteit wordt door onze Strategische Commissie Culturele Diversiteit ingezet op behoud & doorstroom van bi-cultureel talent met name tussen schalen 11-14. In

2023 worden bijbehorende interventies uitgewerkt zoals het inrichten van een kweekvijver en het uitwerken van de 'op de thee bij' activiteit.

5. Met de bestending van ons talentenprogramma het New Professional Programma (NPP) zorgen we voor een verrijking van het VWS werving- en selectiebeleid en halen we structureel meer 'streetwise' ambtenaren naar binnen.

#### *Bewustwording & handelingsperspectief*

Concreet stimuleren we duurzame bewustwording en handelingsperspectief van managers én medewerkers door onder andere:

6. Het aanbieden van diverse trainingen (deep democracy, onbewuste vooroordelen, sociale veiligheid: omstandstraining, gelijke lonen, verbindend communiceren, leidinggeven aan inclusieve teams).
7. Het meenemen van het thema in verschillende handreikingen (banenafpraak voor leidinggevendenden, handreiking in verbinding, Inclusief leidinggeven, handboek inclusieambassadeurs etc).
8. Het verzorgen van structurele D&I workshops en Inclusief Leiderschap gesprekkenreeksen met management teams (MT's), medewerkers, Departementale Ondernemingsraad (DOR) Ondernemingsraad-kern (OR-kern). Het streven is dat eind Q2 2023 alle MT's van de kerndirecties een gesprekkenreeks hebben gehad.
9. Het zorgen voor een inclusieve bedrijfsvoering door onder andere de implementatie van onnodige seksregistratie, transgender richtlijnen, (gender)inclusieve communicatie, bredere uitrol pilot genderneutrale toiletten in de Resident, focus op toegankelijkheid van gebouwen, digitale inclusie en duurzaamheid & social return in ons inkoopbeleid.
10. Bij interne en externe (arbeidsmarkt)communicatie aandacht te besteden aan 'diverse dagen', zoals internationale dag voor de culturele diversiteit, ontwikkeling & dialoog, diversity day, coming out day, internationale vrouwendag, holi, pasen, de ramadan, IDAHOBIT, hemelvaart, pinksteren en keti koti. Onder andere door interviews met collega's doormiddel van storytelling of door het organiseren van events of andere activiteiten.
11. Het aanbieden van een palet aan activiteiten en ondersteuning voor teamleden en leidinggevendenden vanuit het programma Veerkrachtig VWS en Ambtelijk Vakmanschap via handreikingen, vws#Net, webinars en via interactieve 'Lunch mee met de SG'-sessies.

#### *Meten en verantwoording*

Het werken aan onze D&I ambities is niet vrijblijvend.

12. D&I is een structureel onderdeel van de PCC en daarmee ingebed in alle jaarplannen van elk dienstonderdeel (concern & zelfstandig bestuursorgaan) en de directieplannen van het kerndepartement.
  - a. Via de jaarplannen monitort team D&I OBP in samenwerking met de HR-adviseurs de voortgang binnen het kerndepartement.

- b. De HR-professionals met D&I in de portefeuille van de dienstonderdelen zijn zelf verantwoordelijk voor de implementatie van de D&I doelstellingen en monitoren de stand van zaken van het desbetreffende dienstonderdeel. Er is structurele afstemming met de D&I beleidsadviseur van het kerndepartement.
  - c. De pSG als concerneigenaar en de bestuurders van de dienstonderdelen hebben structureel overleg waar D&I standaard op de agenda staat.
13. In het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) vormen inclusievragen de basis voor kwalitatieve interventies en dialoog. Op 13 januari 2023 worden de resultaten in de BR gepresenteerd en vervolgens gedeeld binnen de organisatie.
14. Bij medewerkers die de organisatie verlaten, is bijzondere aandacht voor de ervaringen in relatie tot de inclusieve organisatiecultuur, zoals deze bij VWS wordt beleefd. In Q1 2023 wordt een exitmonitor geïmplementeerd.
15. In 2022 heeft VWS deelgenomen aan de pilot behoud & doorstroom, dat onderdeel uitmaakt van het programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt (VIA). In deze pilot onderzocht TNO bij vijf vooruitstrevende organisaties welke maatregelen bijdroegen aan een inclusieve organisatiecultuur. Vragen als 'hoe zorg je ervoor dat cultureel divers talent zich thuis voelt op de werkvloer en dat er gelijkwaardige kansen zijn voor ontwikkeling en doorgroei binnen de organisatie' stonden centraal. De uitkomsten en inzichten van het onderzoek zijn verwerkt in de handreiking 'interventies voor behoud & doorstroom' die andere werkgevers helpt om zelf aan de slag te gaan met het creëren van een inclusief werkklimaat.

#### *Netwerken*

16. De LeagueVWS, ons netwerk voor en door medewerkers met een arbeidsbijzonderheid, en de werkgroep neurodiversiteit zetten zich in ten behoeve van inclusie en emancipatie van onze medewerkers met een arbeidsbijzonderheid/neurodivergent brein.
17. JongVWS stimuleert (inhoudelijke) verbinding en sociale cohesie voor jonge en startende collega's.
18. VWSpride zet zich onder andere in voor de LHBTIQ+ collega's en bondgenoten. Zij organiseren in samenwerking met P&O de jaarlijkse Amsterdam Canal Parade en de deelname aan de Global Benchmark van Workplace Pride.
- a. VWS is in 2022 uitgeroepen tot:
    - i. de meest gegroeide organisatie in de publieke sector;
    - ii. de hoogste topscoorder in de publieke sector;
    - iii. topscoorder van de rijksoverheid op het gebied van LHBTIQ+ inclusie.
 Deze benchmark geeft exact weer waar organisaties staan op het gebied van LHBTIQ+ inclusie in beleid, communicatie, betrokkenheid, support, secundaire arbeidsvoorwaarden, expertise, monitoring,

bewustwording, zichtbaarheid, maatschappelijke impact en de invloed van medewerkersnetwerken.

19. Meer dan 80 inclusieambassadeurs zetten zich actief in om de bewustwording, kennis en kunde binnen en buiten VWS te vergroten.
  - a. In Q3 2022 is een onderzoek gedaan naar de betrokkenheid van de inclusieambassadeurs.
    - i. Op basis van deze uitkomsten is een handboek ontwikkeld met beleid, doelstellingen en de ambassadeurs in beeld.
    - ii. Ook is een informatiesheet voor nieuwe ambassadeurs ontworpen en delen we via een rijksbreed platform, mailgroep en appgroep informatie en inspiratie met collega's.
    - iii. Tevens is er gezamenlijk een jaarprogramma 2023 opgesteld om een 6-tal thema sessies te organiseren die de ambassadeurs kunnen inspireren.

#### Sociale veiligheid en integriteit

Medewerkers hebben recht op een sociaal veilige werkomgeving. Het is belangrijk dat medewerkers; zich vrij en veilig voelen op het werk, in de omgang met collega's en leidinggevenden, respectvol met elkaar omgaan, zichzelf kunnen zijn, fouten mogen maken én hun vakmanschap optimaal kunnen inbrengen in hun werk. Integriteitsschendingen zoals ongewenste omgangsvormen en grensoverschrijdend gedrag worden daarbij uiteraard niet geaccepteerd en (onder meer) genormeerd via de Gedragscode Integriteit Rijk (GIR). Het bevorderen van sociale veiligheid en integriteit is niet eendimensionaal en behoeft continue aandacht. Daarom zijn er binnen VWS de volgende activiteiten ontplooid.

#### *Beleid*

20. Vanuit de integriteitsagenda werken we aan preventie onder andere door de uitwerking van het stelsel en beleid betreffende integriteitsmanagement binnen het concern VWS, is een herziening voor de regeling vertrouwenspersonen en klachtencommissie ongewenste omgangsvormen in gang gezet en wordt gekeken hoe de rol en kwaliteit van vertrouwenspersonen nog (meer) versterkt kan worden.
21. In maart 2022 is een herziene meldprocedure (vermoedens van) integriteitsschendingen vastgesteld. Tegelijkertijd is het informatieblad voor leidinggevenden uitgebracht. Op een later moment wordt een vergelijkbaar informatieblad voor medewerkers uitgebracht. In het kader van de meldprocedure is in samenwerking met de Beveiligingsautoriteit (BVA) ook een dienstverleningsovereenkomst (DVO) voorbereid tussen VWS en een onderzoeksbureau voor het uitvoeren van integriteitsonderzoeken binnen de VWS-organisatie. Dit betreft het Bureau Integriteit van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI), van het ministerie van Justitie en Veiligheid. Hiermee wordt een al langere samenwerking geformaliseerd, wordt een correcte uitvoering van de meldprocedure van VWS beter gewaarborgd en is het voor de organisatieonderdelen van VWS mogelijk om beroep te doen op een buiten de organisatie gepositioneerd onderzoeksbureau.

22. Recentelijk is in samenspraak met de DOR het informatieblad "waar kan ik terecht als ik vragen heb of ergens mee zit" geactualiseerd. Dit informatieblad is een wegwijzer voor medewerkers over de hulpklokken die er voor hen zijn, voor hen die bijvoorbeeld geconfronteerd worden met ongewenst gedrag van collega's of leidinggevenden. Dit blad is bij verschillende functionarissen onder de aandacht gebracht, alsook actief onder de aandacht gebracht via de intranetten (onder meer: vws#Net en Rijksportaal).
23. Vanuit de Arbowet zijn werkgevers verplicht om Psycho Sociale Arbeidsbelasting (PSA) te voorkomen en medewerkers hiertegen te beschermen. Onder PSA vallen alle factoren die bij het werk stress veroorzaken, zoals ook ongewenste omgangsvormen. In de Arbocatalogus Rijk is een splitsing gemaakt in een deelcatalogus Agressie en Geweld van derden (externen) enerzijds en de deelcatalogus Werkdruk en Ongewenste Omgangsvormen anderzijds. Deze catalogus reikt maatregelen aan om het arbobeleid, per departement, op het gebied van werkdruk en ongewenste omgangsvormen. In de VWS Risico-inventarisatie & Evaluatie (RI&E) zijn de risico's van PSA in kaart worden gebracht. De maatregelen die vervolgens genomen worden om PSA tegen te gaan, zijn opgenomen in een plan van aanpak.

*Bewustwording en handelingsperspectief*

24. Binnen de organisatie zijn verschillende ingangen om integriteit en sociale veiligheid bespreekbaar te maken en (vermoedens van) integriteitsschendingen - zoals ongewenste omgangsvormen- te melden. Allereerst is dit een verantwoordelijkheid van het lijnmanagement: door integriteit en sociale veiligheid als onderwerp te bespreken tijdens het werkoverleg, personeelsgesprekken, themabijeenkomsten en uiteraard voorbeeldgedrag. Dit wordt ondersteund door bewustwordingsactiviteiten door de integriteitscoördinator (IC) op decentraal en de IC Concern (ICC) op concernniveau. Hierbij valt te denken aan het verzorgen van maatwerksessies gericht op een specifiek onderdeel.
25. Integriteit wordt jaarlijks meerdere malen op verschillende manieren onder de aandacht gebracht met nieuwsberichten op Rijksportaal, vws#Net, en in het VWS-magazine Diagonaal.
26. Daarnaast is er structureel aandacht voor integriteit door middel van de integriteitssessies 'Vakmanschap en vertrouwen', waarin integriteitsbewustwording en het afleggen van de eed of belofte ten overstaan van de (plaatsvervangend) SG zijn geïntegreerd. Tijdens deze sessies worden de belangrijkste zaken uit de GIR besproken en de medewerkers aangemoedigd om in het dagelijks werk met elkaar over integriteit en sociale omgangsvormen in gesprek te blijven. Ook is er aandacht voor het 'waar' en 'hoe' kunnen melden van een eventuele integriteitsschending. Daarnaast wordt aandacht besteed aan de verschillende loketten waar medewerkers terecht kunnen om bijvoorbeeld kwesties omtrent ongewenste omgangsvormen te bespreken.
27. Jaarlijks vindt in december de Week van de Integriteit plaats. Voorafgaand aan en tijdens die week- worden medewerkers van VWS via berichten op

vws#Net, Rijksportaal, LinkedIn, banners, posters en een e-mailbericht van de SG gestimuleerd om aan verschillende soorten activiteiten deel te nemen. Dit jaar stond de Week van de Integriteit in het teken van onze rol als omstander bij grensoverschrijdend gedag op de werkvloer.

#### *Metten en verantwoording*

28. Medewerkers van VWS kunnen bij ongewenste omgangsvormen en andere integriteitskwesaties voor een luisterend oor, advies en doorverwijzing terecht bij zowel interne of externe vertrouwenspersonen. Deze vertrouwenspersonen van het kernministerie, CIBG, aCBG, IGJ en het RIVM (en twee externe vertrouwenspersonen) brengen jaarlijks een verslag uit aan de hoogste leidinggevende van het dienstonderdeel waaraan de vertrouwenspersonen zijn toegewezen. Op basis hiervan verzorgt de ICC de integrale verslaglegging voor de SG in afschrift aan de DOR en de Bestuursraad Bedrijfsvoering (BRBV). Door middel van deze verslaglegging wordt inzicht gegeven in het aantal, soort en type signalen dat bij de vertrouwenspersonen binnenkomt.
29. Jaarlijks brengt de ICC een jaarrapportage uit over het integriteitsmanagement van het ministerie van VWS. In de jaarrapportage wordt onder andere gerapporteerd over het aantal afgedane integriteitsmeldingen. In totaal zijn er binnen het concern VWS in 2021, 14 meldingen afgedaan.
30. Het onderwerp 'sociale veiligheid' is structureel ingebed in de PCC, wat betekent dat elk organisatieonderdeel moet aangeven wat en hoe aan dit onderwerp aandacht wordt en is besteed.
31. Sociale veiligheid is als vast onderdeel opgenomen in het medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO). Naar aanleiding van de resultaten zal gekeken worden welke kwalitatieve interventies noodzakelijk dan wel gewenst zijn.

#### *Ontwikkelingen*

32. Er wordt extern advies ingewonnen om het integriteitsstelsel concern en de werking ervan in de praktijk in kaart te brengen, te evalueren en aanbevelingen te doen.
33. Er wordt gewerkt aan (nog) meer zichtbaarheid van de verschillende loketten (vertrouwenspersonen, bedrijfsmaatschappelijk werk, Personeelsraadgever en integriteitscoördinatoren) op Rijksportaal.
34. Er wordt gewerkt aan het digitaal kunnen melden van integriteitsschendingen. Hiermee wordt gepoogd om het meldingsgemak en de -bereidheid te vergroten.
35. In 2023 zal interdepartementaal worden samengewerkt aan de versterking van het thema sociale veiligheid, waar in december 2022 een startbijeenkomst over heeft plaatsgevonden.

36. Er start in 2023 een grote landelijke campagne om samen te werken aan een veilig werk- en meldklimaat in elke organisatie. Dit is gericht om het veilig intern kunnen melden van een misstand.
37. Q4 2022 is de rijksbrede norm Stop Agressie Samen: zeg nee, meld het en maak werk van veiligheid vastgesteld. In 2023 wordt verder gewerkt om ervoor te zorgen dat iedereen binnen de organisatie de norm kent, herkent en erkent.

#### Aanpak discriminatie & gelijke kansen

Het kabinet zet in op de versterking van de rijksbrede aanpak van discriminatie en racisme, VWS is hierbij aangemerkt als één van de departementen met een specifieke verantwoordelijkheid voor het tegengaan van discriminatie in de VWS beleidspraktijk. De BR heeft 18 februari 2022 ingestemd met het voorstel voor de VWS-Brede Aanpak Discriminatie en Gelijke Kansen. De aanpak richt zich op het herkennen van- en het inzichtelijk maken van discriminatie op alle gronden uit Artikel 1 van de grondwet en richt zich specifiek op de beleidsopgave van VWS. De SG is opdrachtgever, het gedelegeerd opdrachtgeverschap ligt bij de directie Macro-Economische Vraagstukken en Arbeidsmarkt (MEVA).

De aanpak combineert verbinding, bewustwording, kennisvergaring gericht op handelingsperspectief voor de beleidspraktijk van VWS en richt zich op structurele borging in het departement. Echter, de beleidspraktijkopgave kan niet los gezien worden van de D&I werkgeversopgave omdat beide sporen raken aan het handelingsperspectief van de VWS collega. Er wordt daarom intensief samengewerkt met het D&I team van OBP met name vanuit de ADGK subwerkgroep communicatie, dialoog en bewustwording. In- en externe communicatie worden op elkaar afgestemd en in 2023 zullen ook interne bewustwordingssessies georganiseerd worden.

#### **4 Aanbevelingen en adviezen**

Op het terrein van D&I, S&I en ADGK kunnen we concluderen dat binnen VWS vele maatregelen en activiteiten worden ondernomen ten behoeve van het voorkomen en bestrijden van ongewenste omgangsvormen in de brede zin en het creëren van een inclusieve en veilige werkomgeving.

Als we over 5 jaar het meest diverse en inclusieve departement van het rijk willen zijn, hebben we onze aanpak te continueren alsook te intensiveren. Dit vraagt lef, daadkracht, het voeren van constructieve en soms ook schurende dialogen en het durven pionieren ten opzichte van andere departementen.

Beloon en ondersteun vanuit de BR alle leidinggevenden die zich hier extra hard voor maken. Start met de coalition of the willing, maar zorg dat de rest die nog niet zover is niet uit het oog wordt verloren. We hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid in alle lagen van de organisatie. Aanvullend kunnen onderstaande aanbevelingen worden meegenomen. Samen beter, doe je mee?

- **Herijking aanbod**  
Kijk naar de effectiviteit en kwaliteit van de huidige activiteiten en interventies.

- In hoeverre worden interventies en activiteiten goed opgevolgd en geïnternaliseerd in onze organisatiecultuur? En stuur daarop bij indien dat nodig is.
  - Toets de inzet en deelnamebereidheid van leidinggevendenden. Zij hebben een essentiële rol bij het versterken van de organisatie op dit onderdeel. Stuur bij waar nodig.
- **Key Performance Indicatoren (KPI's)**  
Benadruk het belang bij leidinggevendenden om hun bijdrage en verbeteringen aan D&I te leveren in bijvoorbeeld evaluatiegesprekken. Laat concrete doelen in KPI's tot uiting komen. Daarnaast dienen leidinggevendenden duidelijker hun normerende rol te vervullen, in de vorm van het geven van waarschuwingen en/of sancties bij geconstateerd sociaal onveilig gedrag.
- **Representatie**  
Blijf alert op een reële en evenwichtige representatie van de samenleving, met name in de top. Kijk daarnaast ook bewust naar de diversiteit van interne gatekeepers en gremia zoals besturen van netwerken, de vertrouwenspersonen, de OR en de DOR. Betrek collega's van het Talentcenter bij de werving.
- **Inclusie en gelijkwaardigheid**  
Investeer nog meer/blijvend in een meer inclusieve organisatiecultuur, waarbij zowel leidinggevendenden als medewerkers de norm van non-discriminatie als gedeelde verantwoordelijkheid ervaren. Want diversiteit zonder inclusie en gelijkwaardigheid is als een huis zonder solide fundament.
- **Toegankelijkheid meldingen**  
Verbeter de meldstructuur, zodat het melden van een incident zo laagdrempelig, veilig en eenvoudig mogelijk kan gebeuren en meldingen snel en professioneel worden afgehandeld.
  - De meldingsprocedure helder en toegankelijker uitschrijven, inclusief inzicht in handelingsopties, sanctiebeleid, communicatie en nazorg.
  - De BR en leidinggevendenden kunnen actiever uitdragen dat het doen van een melding nooit consequenties heeft voor de loopbaan van de melder en dat het meldpunt open staat voor alle collega's.
  - Ook het aanmoedigen van collega's om hun verhaal te delen via het meldpunt integriteit kan een bijdrage leveren.
- **Trainingen**  
Blijf investeren door het actief (blijven) aanbieden van trainingen rond bijvoorbeeld (onbewuste) vooroordelen, (h)erkennen van signalen van ongewenst gedrag, feedback en open communicatie. Denk ook aan de trainingen gericht op inclusieve werving en selectie. In ieder geval van leidinggevendenden is verplichte deelname verwacht, maar in de praktijk wordt dit niet altijd opgevolgd.
- **Trendanalyses en monitoring**  
Bezie of, en zo ja hoe, trendanalyses en monitoring binnen VWS nog nadrukkelijker benut kunnen worden om cijfers en trends over D&I binnen zowel in-, door- als uitstroom in beeld te kunnen (laten) brengen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de al voorziene invoer van een in- en uitstroommonitor en het MTO.

- **Kennisvergaring**

Blijf kennis en expertise van buiten benutten. Blijf de samenwerking met externe partijen buiten het rijk zoeken. Maar ook de verbinding behouden met onder andere de Nationaal Coördinator Discriminatie & Racisme (NCDR) en allerhande interdepartementale gremia en werkgroepen.

- **Interne consolidatie**

Voorkom versnippering van bovengenoemde thema's over verschillende directies en teams. Dit kan leiden tot inefficiëntie en focusverlies. Een bundeling van kennis en expertise is nodig om vanuit strategisch- en VWS-breed oogpunt structurele verandering teweeg te brengen. Zo kunnen bovenstaande activiteiten en initiatieven goed centraal gecoördineerd en opgevolgd worden.

5.1.2e

5.1.2e

5.1.2e

5.1.2e

5.1.2e

Dubbel met documentnummer: 4370966

Dubbel met documentnummer: 4370966

Dubbel met documentnummer: 4370966

Dubbel met documentnummer: 4370966