



# Sociale veiligheid inbedden in de organisatiestructuur

Deel 2 van 3: Sociale veiligheid bevorderen op de werkvloer

## Auteurs

Marjolein van Dijk en Sean Stevenson

Februari 2023 © CAOP

# Inleiding

Sociale veiligheid is belangrijk voor effectief en plezierig werken en draagt bij aan het worden van een lerende organisatie. Maar wat is ervoor nodig om sociale veiligheid te bevorderen op de werkvloer? En wat vraagt werken aan sociale veiligheid in de organisatiestructuur en cultuur van een organisatie? In een serie van drie artikelen worden deze vragen beantwoord. In het eerste artikel gingen CAOP'ers Marjolein van Dijk en Sean Stevenson in op wat [sociale veiligheid inhoudt en de rol die gedrag hierin speelt](#). Ze leggen daarin uit wat de definitie is van het CAOP op sociale veiligheid en een sociaal veilige omgeving en het verschil tussen gewenst, ongewenst en grensoverschrijdend gedrag.

In dit tweede deel ligt de focus op de organisatiestructuur. De inbedding van sociale veiligheid in een organisatie vraagt om een structuur met focus op preventie, signalering en opvolging. Het derde deel volgt in mei 2023 en gaat over hoe organisatiecultuur en goed werkgever- en werknemerschap bijdragen aan sociale veiligheid. Gezamenlijk worden de drie artikelen gebundeld in de whitepaper 'Sociale veiligheid bevorderen op de werkvloer'.

# Sociale veiligheid inbedden in de organisatiestructuur

## Organisatiestructuur

Een organisatiestructuur is het praktische raamwerk waarmee een organisatie sociale veiligheid duurzaam kan inrichten, ondersteunen en inbedden. Het omvat de afspraken, actoren en beleidskeuzes die in de praktijk het werken binnen een organisatie structureren. Hierbij kan gedacht worden aan de inrichting van de fysieke omgeving (inrichting van ruimtes, voorzieningen), documenten (codes en protocollen), rolverdeling (verantwoordelijkheden, functiehuis) en werkprocessen (besluitvorming, standaardisatie en centralisatie). De organisatiestructuur heeft een directe invloed op de organisatiecultuur; het stuurt gedrag en komt voort uit besluiten die de organisatiecultuur reflecteren. Een paar voorbeelden om dit te illustreren: Stel dat het aantal klachten of meldingen in een afdeling meeweegt in de beoordeling van een leidinggevende, dan kan dat bij leidinggevend gedrag veroorzaken waarin zij niet geassocieerd willen worden met problemen of minder open zullen zijn over klachten of meldingen. Of als een organisatie bepaalde beloningsprikkel hanteert, beïnvloedt dit de omgangsvormen op de werkplek, bijvoorbeeld als medewerkers daardoor onvoldoende tijd nemen om elkaar te steunen of als zich als concurrenten van elkaar gaan gedragen. De structuren die zijn opgesteld, vallen of staan met hoe de organisatie in de praktijk omgaat met deze structuren. Daarom is het bevorderen van een cultuur waarin deze structuren tot hun recht komen net zo belangrijk als de structuren zelf.

Het inbedden van sociale veiligheid in een bestaande integriteitsstructuur biedt organisaties de mogelijkheid om effectiever te sturen op gewenst gedrag. Het verdient aanbeveling om bestaande structuren voor integriteit te hanteren bij de inbedding van sociale veiligheid.

Het CAOP hanteert een model waarbij de sociale veiligheidsstructuur wordt opgedeeld in 3 beleidslijnen:

1. **Preventie** omvat activiteiten en processen die inzetten op het verkleinen van risico's op incidenten én het bevorderen van sociale veiligheid en gewenst gedrag.
2. **Signalering** van sociale onveiligheid omvat activiteiten en processen die bevorderen dat risico's en incidenten (groot en klein) proactief worden geïnventariseerd, gemonitord en geanalyseerd.
3. **Opvolging** omvat activiteiten en processen die het mogelijk maken om daadkrachtig, rechtvaardig en communicatief op te treden bij incidenten en om hiervan te leren.

De sociale veiligheidsstructuur van het CAOP met deze drie beleidslijnen komt tot stand vanuit een vijftal uitgangspunten. Deze uitgangspunten bewaken dat sociale veiligheid duurzaam en structureel kan worden ingebed.

### Uitgangspunt 1: duidelijkheid

Het bevorderen van sociale veiligheid vraagt duidelijkheid in hoe de organisatie omgaat met de inbedding van sociale veiligheid. Daarbij kun je denken aan rolduidelijkheid (wie is waarvoor verantwoordelijk), duidelijke kaders, richtlijnen en processen. In de basis leidt onduidelijkheid tot een gevoel van onveiligheid en kan een heldere definiëring van kaders, richtlijnen en processen juist tot meer veiligheid leiden. Dit raakt aan het grondwettelijke principe van rechtszekerheid, een basisrecht waarin gelijke behandeling in gelijke gevallen en het vooraf kunnen kennen van verwachtingen en consequenties ligt verankerd. Als deze basis er ligt, kan gewerkt worden aan verbinding.

### Uitgangspunt 2: verbinding

Verbinding is nodig om de integraliteit te bewaken van alle inzet bij het bevorderen van sociale veiligheid. Verbinding gaat niet enkel over de samenhang tussen waarden, normen, beleidsdomeinen, regels en opvolging, maar ook over de menselijke verbinding op allerlei lagen in de organisatie, zoals bij sleutelactoren of omstanders. Verbinding raakt aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid van iedereen binnen een

organisatie om te werken aan sociale veiligheid en elkaar daarbij te informeren en te ondersteunen. Vanuit verbinding ontstaat leervaardigheid.

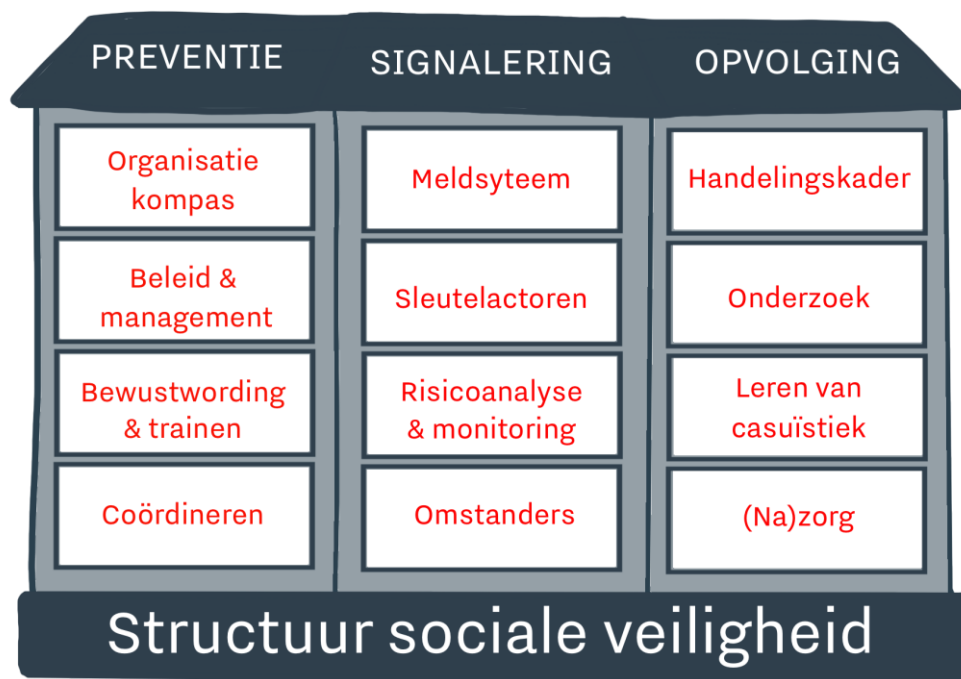
### Uitgangspunt 3: leervaardigheid

Het bevorderen van sociale veiligheid vraagt om continu leren over wanneer sprake is van een gewenst of ongewenst werkklimaat en leren van achterliggende oorzaken waarom incidenten zich voordoen. Daarbij moet de focus liggen op voorkomen in plaats van genezen. Sociale veiligheid is als thema te belangrijk om iedereen zelf het wiel te laten uitvinden, ten koste van melders of anderen. Alle kennis en ervaring die kan bijdragen aan het voorkomen van incidenten en het op een goede wijze adresseren van incidenten zou gedeeld moeten worden. Als incidenten zich voordoen, zijn rechtvaardigheid en proportionaliteit de volgende uitgangspunten.

### Uitgangspunten 4 en 5: rechtvaardigheid en proportionaliteit

Adequaat, rechtvaardig en proportioneel optreden bij incidenten rond sociale veiligheid is niet vanzelfsprekend. Het vraagt een zorgvuldige balans in zichtbaar opvolging geven aan incidenten, de-escaleren waar mogelijk en tegelijkertijd voorkomen dat medewerkers bang worden voor het bespreekbaar maken van onveiligheid of het doen van een melding. Daarnaast is zorg voor alle betrokkenen nodig, inclusief de persoon waar de melding of klacht betrekking op heeft.

Figuur 1: Structuur sociale veiligheid



## 1. Preventie

Bij het bevorderen van een sociaal veilig werkklimaat is preventie een fundamentele inzet. Preventief bezig zijn met sociale veiligheid vraagt om voldoende tijd en middelen voor het vormgeven en uitvoeren van activiteiten en processen die bijdragen aan gewenst gedrag en ongewenst gedrag voorkomen. Door aan de voorkant gewenst gedrag te stimuleren en een duidelijk organisatiekompas te bieden, kan ongewenst en grensoverschrijdend gedrag beter worden voorkomen. Het signaleren, bespreken, aanspreken en melden van onveiligheid, kan alleen als alle collega's weten welk gedrag gewenst is en waarom dat belangrijk is. Het bevorderen van een sociaal veilig en integer werkklimaat gaat om bewustwording van risico's, dilemma's en kwetsbaarheden, inzicht in de principes, waarden en regels en waar die te vinden zijn. Bevorderen gaat er ook om dat medewerkers en leidinggevendens gefaciliteerd worden door de werkgever om sociaal veilig en integer te kunnen werken.

### Organisatiekompas

Een fundamentele basis in het bevorderen van sociale veiligheid is het gezamenlijk vaststellen van een 'organisatiekompas': een overzicht van de waarden, normen en principes die centraal staan binnen de organisatie. Belangrijk is om te beschrijven hoe de organisatie sociale veiligheid, (on)gewenst en grensoverschrijdend gedrag definieert en de verbinding die wordt gemaakt met de dagelijkse praktijk van medewerkers. Het organisatiekompas moet aansluiten bij het verhaal en de identiteit van de organisatie. Stuur hierbij vooral op gewenst gedrag en principes en niet uitsluitend op compliance en regels.

### Beleid en management

Actief beleid om een sociaal veilige werkomgeving te waarborgen, is een wettelijk plicht<sup>1</sup>. Er worden hoge eisen gesteld aan de inspanningen van de werkgever om zorg te dragen voor een veilig werkklimaat en grensoverschrijdend gedrag te voorkomen. Het beleid beschrijft de visie en ambitie van een organisatie, hoe deze in processen en procedures zijn verweven en hoe sleutelactoren, leidinggevendens en medewerkers hieraan invulling geven. Het CAOP adviseert om het beleid op sociale veiligheid te integreren met ander beleid dat toeziet op het aansturen van gedrag, bijvoorbeeld beleid op integriteit, diversiteit en inclusie, cybersecurity en fysieke veiligheid. Deze domeinen vertonen inhoudelijke raakvlakken en, belangrijker, stoelen grotendeels op dezelfde psychologische en sociale processen, waardoor een samenhangend beleid efficiënter en doelmatiger is. Het beleidsplan moet een integrale visie en aanpak bieden, hoe de organisatiestructuur bijdraagt aan preventie, signalering en opvolging.

Naast een beleidsplan met gerichte activiteiten, zijn voor het adresseren van sociale veiligheid diverse regelingen belangrijk.

### De belangrijkste regelingen

#### De gedragscode

Het fundament van al het organisatiebeleid gericht op het bevorderen van sociale veiligheid is de gedragscode, waarin de organisatiebreed gedeelde waarden en normen expliciet worden benoemd (organisatiekompas). Een gedragscode geeft richting en inzicht in de gewenste en ongewenste gedragingen binnen en buiten de organisatie. Een gedragscode ondersteunt daarmee een professionele houding van medewerkers, omdat omschreven is wat de organisatie van iedere medewerker verwacht en geeft inzicht in wat medewerkers kunnen doen als ze te maken hebben met het niet naleven van de gedragscode.

---

<sup>1</sup> Vanuit onder andere de Arbeidsomstandighedenwet, de Algemene wet gelijke behandeling, Wet gelijke behandeling op grond van handicap of chronische ziekte, Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij arbeid, Algemene wet gelijke behandeling mannen en vrouwen.

### **Een meldregeling voor het melden van vermoedens van integriteitschendingen, misstanden en inbreuken op Unierecht**

Elke organisatie met meer dan 50 werknemers heeft vanuit de Wet bescherming klokkenluiders de wettelijke plicht om te beschikken over een meldregeling waarmee medewerkers vermoedens van misstanden en integriteitschendingen (zoals ongewenst gedrag) kunnen melden. Diverse onderdelen van een meldregeling zijn wettelijk verplicht, zoals de basisvereisten voor een intern meldprocedure, het recht op bescherming tegen benadeling, interne en externe meldmogelijkheden en de bescherming van de identiteit van de melder.

### **Een klachtenregeling ongewenst gedrag**

Een klachtenregeling ongewenst gedrag is geen wettelijke plicht, maar veel organisaties hanteren een klachtenregeling om medewerkers de gelegenheid te geven om kwesties van ongewenst gedrag onafhankelijk te laten onderzoeken. Dit zou uiteindelijk bij kunnen dragen aan een veiliger werkklimaat. Een klachtenprocedure is een formele procedure waarbij na ontvankelijkheid van een klacht, onderzoek volgt door een (onafhankelijke) commissie.

### **Een onderzoeksprotocol**

Een onderzoeksprotocol is geen wettelijke plicht, maar wel een noodzakelijke basis voor een goede voorfase, procesgang en afhandeling van onderzoeken. Een onderzoeksprotocol legt onder andere vast hoe:

- een organisatie omgaat met feitenonderzoek;
- welke processtappen worden gevolgd;
- welke onderzoeksmiddelen worden gehanteerd;
- welke rechten en plichten de organisatie, melder en betrokkenen hebben bij onderzoek;
- aan welke vereisten een onderzoeksvraag en rapport dient te voldoen; en
- hoe wordt omgegaan met gegevensbescherming en archivering van gegevens.

Zowel interne als externe onderzoekers die een integriteits- of klachtenonderzoek uitvoeren, hebben zich vervolgens te houden aan dit protocol. Vanuit de Rijksoverheid is een kader opgesteld: de BIPO<sup>2</sup> (Baseline Intern Persoonsgericht Onderzoek na een integriteits- of Beveiligingsincident), waarmee op een praktische wijze wordt toegelicht aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan indien sprake is van een feitenonderzoek. Ook het Huis voor Klokkenluiders heeft een handzame handreiking beschikbaar voor de omgang met intern onderzoek<sup>3</sup>.

Bij het ontbreken van beleid, regelingen en aanvullende inspanningen, heeft een werkgever minder mogelijkheden om zelf op te treden. Uit jurisprudentie blijkt dat een rechter vaak minder streng oordeelt als een werkgever niet duidelijke grenzen heeft vastgesteld en een duidelijke waarschuwing heeft afgegeven bij het overschrijden van grenzen.<sup>4</sup>

Verder is het belangrijk dat de organisatieregelingen en codes, ook gericht op het bevorderen van sociale veiligheid, makkelijk vindbaar zijn en dat sleutelactoren voldoende kennis hebben over de werking van deze regelingen om medewerkers goed te kunnen adviseren over de (on)mogelijkheden van het doen van een klacht of melding. Het komt bijvoorbeeld voor dat melders of klagers van ongewenst gedrag zich door de afhandeling van een melding of klacht opnieuw slachtoffer voelen, bijvoorbeeld omdat onprofessioneel met een melding of klacht is omgegaan, het verhaal meerdere keren opnieuw gedeeld moet worden of dat de

---

<sup>2</sup> Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2020). [Baseline Intern Persoonsgericht Onderzoek na een integriteits- of Beveiligingsincident](#)

<sup>3</sup> Huis voor Klokkenluiders. [Integriteit in de praktijk. Intern onderzoek. April 2020.](#)

<sup>4</sup> Hoge raad (2022). [Uitspraak.](#)

processtappen uit de regeling niet worden opgevolgd. Belangrijk is om dergelijke regelingen goed vindbaar te maken, in eenvoudig taalgebruik te schrijven en regelmatig te actualiseren op basis van nieuwe inzichten of wet- en regelgeving. Ook is het belangrijk om de ondernemingsraad tijdig te betrekken bij het ontwerpen of actualiseren van deze regelingen. Bij de vaststelling van dergelijke (geactualiseerde) integriteitsregelingen heeft de ondernemingsraad volgens [artikel 27 uit de WOR](#) een instemmingsplicht.

## Verskil tussen een melding en een klacht

In de praktijk worden meldingen en klachten vaak door elkaar gebruikt, maar op basis van de regelingen zijn er relevante verschillen in de opvolging van een melding of een klacht over grensoverschrijdend gedrag.

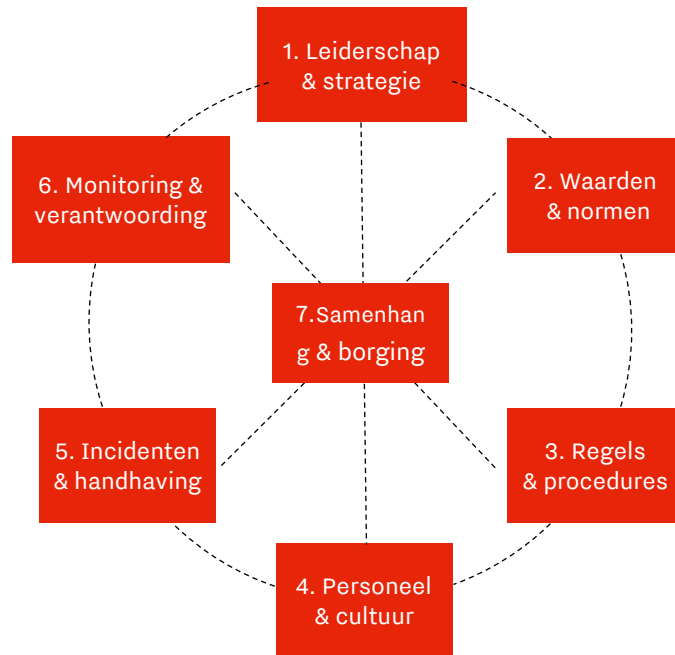
Klacht	Melding
Een klacht over grensoverschrijdend gedrag wordt in behandeling genomen als de 'klager' het gedrag zelf heeft ondervonden.	Een melding over ongewenst gedrag kan door iedereen worden gemeld, ook als je omstander bent geweest van grensoverschrijdend gedrag en het niet zelf hebt ervaren.
Bij een klacht over grensoverschrijdend gedrag volgt na ontvankelijkheid van de klacht een klachtenonderzoek.	Een melding over grensoverschrijdend gedrag kan op verschillende informele of formele manieren worden opgevolgd.
Bij een klacht over grensoverschrijdend gedrag ben je altijd onderdeel van het vervolgproces.	Bij een melding kan het zijn dat je geen onderdeel bent van het vervolgproces, maar alleen wordt geïnformeerd over de opvolgende processtappen.
Een klacht over grensoverschrijdend gedrag moet je vaak schriftelijk indienen, is concreet en bevat namen van beklagde(n) en getuige(n). Een klacht kan niet anoniem worden ingediend.	Een melding kan vertrouwelijk en vaak ook anoniem worden ingediend (anoniem melden zou mogelijk moeten zijn – zie onderdeel Opvolging).
Bij een klacht over grensoverschrijdend gedrag wordt de beklagde op de hoogte gesteld, krijgt een afschrift van de klacht en krijgt de mogelijkheid om zich te verweren.	Bij een melding wordt de medewerker over wie de melding gaat niet direct geïnformeerd.

## Infrastructuur

Om sociale veiligheid stevig in het DNA van een organisatie te verankeren, is een integrale benadering met een duurzame en samenhangende aanpak cruciaal. Naast beleid is een infrastructuur op het thema nodig. Een behulpzame 'kapstok' voor het inbedden van sociale veiligheid is het wetenschappelijk onderbouwde model van 'De Integriteitsinfrastructuur', ontwikkeld door het voormalig Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector (BIOS). Deze infrastructuur is grotendeels vaak al aanwezig in organisaties en ook heel goed toepasbaar op de verankering van sociale veiligheid. Wij adviseren om vooral het wiel niet opnieuw uit te vinden en gebruik te maken van bestaande structuren in de organisatie of daarbuiten.



Figuur 2: Model de Integriteitsinfrastructuur



Het model De Integriteitsinfrastructuur beschrijft de zeven dimensies van integriteitsmanagement. Deze zeven dimensies vormen een samenhangend raamwerk en zijn dus van invloed op elkaar. Het model is zowel op de structuur en cultuur van een organisatie gericht, alsmede op 'hard-' en 'soft controls'. Hard controls gaan in algemene zin over de (tastbare) maatregelen die de organisatie kan nemen om gewenst gedrag af te dwingen. Dit kan bijvoorbeeld worden bereikt via ingrepen in de organisatiestructuur, protocollen, regelgeving (zoals meld- en klachtenregelingen) processen en procedures. Soft controls gaan daarentegen over het creëren van een omgeving waarbinnen medewerkers worden gestimuleerd en gefaciliteerd het gewenste gedrag te kunnen vertonen. Onder meer organisatiecultuur, gekozen leiderschapsstijl, voorbeeldgedrag en de wijze van communiceren kunnen intrinsieke motivatie stimuleren. Het Huis voor Klokkenluiders biedt een handzame handreiking met een uitgebreid overzicht van de zeven dimensies van de Integriteitsinfrastructuur<sup>5</sup>.

### Regelmatige evaluatie van beleid

Het beleid, de infrastructuur en de regelgeving moet periodiek geëvalueerd en bijgesteld worden op basis van actualiteiten en voortschrijdend inzicht. Jaarlijks zou moeten worden bijgehouden of sprake is van nieuwe wet- en regelgeving. Daarnaast is het raadzaam om elke drie jaar het beleid te evalueren.

<sup>5</sup> Huis voor Klokkenluiders (2021). [Verkenning Integriteitsmanagement & de integriteitsmanager - Stand van zaken en ontwikkelingsperspectieven](#).



## Bewustwording trainen

Een belangrijke pijler van preventie is bewustwording. Bewustwording bij sociale veiligheid gaat over een aantal aspecten van macro tot micro niveau. Bewustwording gaat onder andere over:

1. de aanwezige risicofactoren in de organisatie die de sociale veiligheid beïnvloeden (zie onderdeel 'signalering');
2. hoe een organisatie sociale veiligheid en gewenst, ongewenst en grensoverschrijdend gedrag definieert ([zie ook artikel 1 van de drieluik](#));
3. de vertaling van het organisatiekompas naar de dagelijkse praktijk van medewerkers; en
4. de bijdrage die bestuur en leidinggevendenden hebben in bevorderen van sociale veiligheid.

Bewustwording over wat sociale veiligheid betekent in de praktijk kan op tal van manieren worden georganiseerd. Regelmatig in gesprek met elkaar over wat sociale veiligheid voor medewerkers betekent en hoe het in relatie staat met hun dagelijkse werkpraktijk, zou de belangrijkste inzet moeten zijn. Juist omdat mensen een verschillende invulling kunnen geven aan de vastgestelde waarden en normen van een organisatie. Belangrijk is een positieve focus en van elkaar leren welk gedrag gewenst is bij de type organisatie waar iemand werkzaam is. Andere manieren om bewustwording te organiseren is door middel van training, inzet van communicatiemiddelen, elke week een dilemma voorleggen aan medewerkers via intranet, intervisie en de inzet van trainingsacteurs. Het CAOP werkt regelmatig met trainingsacteurs om sociale veiligheid te stimuleren. Ook voor mensen die zelf geen ervaring hebben met sociale onveiligheid, kan theater voelbaar maken wat (ongewenst) gedrag met iemand doet, hoe subtiel dit kan plaatsvinden en hoe herkenbaar het is. Binnen een korte tijd kan zo (impliciete) kennis over sociale veiligheid en verschillende vormen van gedrag worden overgebracht.

### Trainen en faciliteren

Het gesprek faciliteren en voeren op de werkvloer over sociale veiligheid is een goed begin, maar het bevorderen van sociale veiligheid vraagt meer facilitering van de werkgever. Regelmatig een training of bijeenkomst organiseren over sociale veiligheid is noodzakelijk. In zo'n training worden medewerkers op de hoogte gebracht van het organisatiekompas, een handelingskader, grijze gebieden en dilemma's en kwetsbaarheden uit de eigen dagelijkse praktijk. Daarnaast ontvangen ze informatie over het bestaan van vertrouwenspersonen, leren ze hoe ze iets bespreekbaar kunnen maken en leren ze hoe ze de juiste hulp kunnen inzetten of een melding kunnen doen van een vermeende misstand.

Het is niet realistisch om te verwachten dat een leidinggevende al deze aspecten beheerst en/of meeneemt in de dialoog die zij zelf faciliteren. Ook leidinggevendenden moeten gefaciliteerd worden door de werkgever in het bevorderen van sociale veiligheid. Dat gaat enerzijds om de ontwikkeling van soft skills, zoals luistervaardigheid en weten welke zorg nodig is als er sprake is van grensoverschrijdend gedrag. Anderzijds gaat het om voldoende beeld hebben bij hun eigen handelingskader én voorbeeldgedrag in het bevorderen van sociale veiligheid. Tot slot is aandacht nodig bij nieuwe medewerkers. Zij zijn mogelijk een ander organisatiekompas gewend en hebben ruimte nodig om het organisatiekompas van de nieuwe organisatie eigen te maken. Sociale veiligheid en integriteit zouden daarom vast onderdeel moeten zijn bij het inwerken van nieuwe medewerkers.

## Coördineren van activiteiten

Alle inspanningen in een organisatie om sociale veiligheid te bevorderen zijn gebaat bij coördinatie. Verschillende sleutelactoren zijn namelijk actief op deze thema's en diverse initiatieven worden vaak ontplooid in een organisatie. Het coördineren van alle inspanningen op sociale veiligheid en integriteit kan het beste worden opgepakt door een coördinator op deze thema's. De voornaamste taak van een coördinator is verbinden, adviseren en aanjagen op deze thema's. Het risico van een dergelijke functie is dat de coördinator wordt gezien als 'de verantwoordelijke' voor het bevorderen van sociale veiligheid voor de gehele

organisatie. Om dit te voorkomen, vraagt de inbedding van een coördinator om een duidelijk functieprofiel en stevige positionering. Het [functieprofiel](#) dat is samengesteld door het Huis voor Klokkeluiders voor een integriteitsmanager kan een behulpzame aanzet geven voor het vormgeven van een functieprofiel van een coördinator of manager op het thema sociale veiligheid en integriteit. Volgens het Huis voor Klokkeluiders zijn bijvoorbeeld steun van het management voor het onderwerp, een onafhankelijke positie, een duidelijke functieomschrijving, goed contact met andere sleutelfactoren en voldoende tijd en middelen randvoorwaarden voor het goed inbedden van deze functie.

## 2. Signaleren

Een belangrijk onderdeel bij het managen van sociale veiligheid is het tijdig signaleren van risico's, kwetsbaarheden, kwesties van onveiligheid en daaropvolgend het nemen van de juiste maatregelen. Het is soms lastig om een beeld te hebben bij wat er speelt in de organisatie op het gebied van sociale (on)veiligheid en bij wat de beleving is van medewerkers bij sociale veiligheid. Wacht en verwacht daarom niet dat signalen het management wel bereiken, maar zorg voor de inbedding van signalering op meerdere fronten. Het in beeld brengen en analyseren van de risico's en kwetsbaarheden draagt bij aan het bevorderen van sociale veiligheid.

In ons model van pagina 4 overlappen de elementen van signalering met preventie en opvolging, omdat organisaties zowel vanuit een preventieve invalshoek als vanuit de opvolging een focus kunnen leggen op signalering.

### Meldsysteem

Een zo laagdrempelig mogelijk meldsysteem draagt bij aan de meldingsbereidheid in een organisatie. Bij kleine organisaties is onze ervaring dat er vaak geen centraal meldpunt is ingericht. Dit beïnvloedt het leervermogen van een organisatie in het bevorderen van sociale veiligheid en integriteit. Als op centraal niveau onbekend is welke incidenten zich voordoen in de organisatie en hoe hierop wordt gehandeld, ontbreekt cruciale informatie en kan het beleid hier niet op worden afgestemd. Tegelijkertijd is de ervaring bij grote organisaties dat er te veel meldpunten zijn en medewerkers door de vele loketbomen het bos niet meer zien. Er is sprake van een veelheid aan regels, richtlijnen en actoren. Medewerkers weten vervolgens niet goed waar en bij wie ze terecht kunnen voor een melding, wanneer het wordt opgepakt en door wie. Ook is soms sprake van lange behandeltermijnen en mist uniformiteit in de afhandeling van soortgelijke incidenten.

Steeds meer organisaties werken toe naar een 1-loket systeem. Het CAOP is hier voorstander van. Voorop staat dat een organisatie het zo makkelijk mogelijk moet maken voor een medewerker om informatie en advies in te winnen en eventueel een melding te doen van een incident op sociale onveiligheid. Ons advies is om (indien beschikbaar) aan te sluiten bij het bestaande meldsysteem voor integriteit en daar ook de mogelijkheid te bieden om sociaal onveilige kwesties te kunnen melden. Verder is het belangrijk dat er één centraal meldpunt is binnen de organisatie waar alle meldingen binnenkomen en worden geregistreerd. Centrale en eenduidige registratie van de melding en van de afdoening kan ook in kaart brengen of incidenten op een soortgelijke manier worden afgedaan in overeenstemming met de organisatiewaarden en normen.

Verder is het belangrijk dat het meldpunt wordt bemenst door personen die expertise hebben in het duiden van meldingen en indien nodig een juiste vervolgroute geven binnen of buiten de organisatie. Bij een meldpunt zou het mogelijk moeten zijn om zowel vertrouwelijk (identiteit van de melder is bekend bij het meldpunt of bij een vertrouwenspersoon) als anoniem (identiteit van de melder is onbekend) te melden. Angst voor eventuele consequenties van een melding kan zo groot zijn, dat de persoon die het overkomt het alleen anoniem durft te delen. De mogelijkheden van opvolging bij een anonieme melding is beperkter, maar het kan een organisatie wezenlijke informatie geven over relevante signalen die van invloed zijn op de sociale

veiligheid en integriteit binnen de organisatie. Van belang is dat zorgvuldig wordt omgegaan met een anonieme melding.

Een melding registreren betekent niet meteen dat opvolging nodig is. Het kan ook zijn dat een leidinggevende de kwestie naar tevredenheid van betrokkenen heeft afgehandeld, maar dat de organisatie kennis kan nemen van de type kwesties die zich hebben voorgedaan. Dit vergroot het leervermogen binnen de organisatie. Tot slot is het belangrijk dat de actoren die betrokken zijn bij de uitvoering van de verschillende vervolgroutes een paar keer per jaar samenkomen om te voorkomen dat langs elkaar wordt gewerkt. Een structurele externe onafhankelijke klachten- en/of integriteitcommissie die verbonden zijn aan de organisatie<sup>6</sup> zou ook deelnemer moeten zijn bij de bijeenkomst met actoren.

### Slachtoffer versus dader

Bewustzijn in hoe een signaal of melding over ongewenst of grensoverschrijdend gedrag binnenkomt bij een medewerker (waaronder ook een leidinggevende wordt beschouwd) die daarvan wordt beschuldigd, is belangrijk. Een melding kan uiteindelijk een tegenovergesteld effect teweeg brengen. Uit de literatuur komt het begrip DARVO naar voren: *denying, attacking, and reversing the role of the victim and offender*<sup>7</sup>. Dit is een veelvoorkomende reactie als iemand geconfronteerd wordt met een melding over ongewenst of grensoverschrijdend gedrag. De persoon over wie de melding wordt gedaan, kan zich door de melding bedreigt en verrast voelen, kan daar boos over worden, kan ontkennen dat zich iets heeft voorgedaan en kan zichzelf als slachtoffer presenteren. Hierop kan besloten worden om een tegen-melding te doen, waardoor beide betrokkenen zich als melder van ongewenst of grensoverschrijdend gedrag presenteren. In de tegenaanval wordt soms bedreigd met rechtszaken en wordt de reputatie van de melder belachelijk gemaakt. Het effect bij een melder is niet alleen teleurstelling, maar ook twijfel aan de eigen ervaring van het ongewenste gedrag en gevoelens van zelfverwijt. Alleen al het bewust zijn van DARVO en het gebruik ervan door daders kan enkele van de negatieve effecten van DARVO verzachten. Ook voor melders is kennis over DARVO nodig, om ze voor te bereiden op een mogelijke vijandige reactie van de medewerker die wordt beschuldigd van ongewenst gedrag.

### Sleutelactoren

Bepaalde functionarissen hebben een extra taak om sociale veiligheid te bevorderen in een organisatie. Het CAOP omschrijft deze functionarissen als sleutelactoren. Belangrijke sleutelactoren zijn bijvoorbeeld de bestuurder, [vertrouwenspersoon](#), klachtenfunctionaris, HR-adviseur, preventiemedewerker, [ombudsfunctionaris](#), ondernemingsraad, bedrijfsmaatschappelijk werker, bedrijfsarts, juridische zaken of adviseur inclusie. Elke organisatie heeft een eigen netwerk aan sleutelactoren. Soms maken deze professionals onderdeel uit van de zorgstructuur van een organisatie. Het is belangrijk dat deze actoren regelmatig samenkomen om tijdig signalen te bespreken die invloed hebben op de sociale veiligheid. Sleutelactoren hebben al veel kennis over wat zich afspeelt in de organisatie en weten vaak ook wat nodig is om de cultuur, ongeschreven regels en het beleid binnen de organisatie te verbeteren. Het is belangrijk dat de organisatie faciliteert dat de sleutelactoren kennis kunnen uitwisselen, een multidisciplinair team kunnen vormen en gezamenlijk een bijdrage kunnen doen in het (adviseren over) bevorderen van de sociale veiligheid.

---

<sup>6</sup> In tegenstelling tot externe meldpunten zoals genoemd in de Wet bescherming klokkenluiders.

<sup>7</sup> Harsey, Sarah (June 1, 2017). "Perpetrator Responses to Victim Confrontation: DARVO and Victim Self-Blame". *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*. 26 (6): 644–663. doi:10.1080/10926771.2017.1320777.

## Risicoanalyse

Er zijn vaak tal van blinde vlekken binnen organisaties en bij sleutelactoren als het aankomt op aspecten die een veilig werkklimaat bevorderen of belemmeren. Ook bij organisaties die de organisatiestructuur op orde hebben en het op papier goed geregeld hebben. Te vaak starten organisaties met het formuleren van een beleid op sociale veiligheid en integriteit, zonder beeld te hebben bij de specifieke risico's en kwetsbaarheden die kenmerkend zijn voor de sector of organisatie. Met enige regelmaat een [risicoanalyse](#) uitvoeren geeft inzicht in de actuele risico's die betrekking hebben op de sociale veiligheid binnen de organisatie of het organisatieonderdeel.

Veelvoorkomende risico's die een voedingsbodem kunnen vormen en invloed hebben op de beleving van sociale onveiligheid zijn machtsverhoudingen en leiderschapsstijlen, rolonduidelijkheid en het ontbreken van een organisatiekompas. De werkomgeving, werkzaamheden, hiërarchische verhoudingen en contacten met externen kunnen specifieke kwetsbaarheden op het gebied van integriteit en sociale veiligheid met zich meebrengen. Ook de functiegroep maakt uit. Een politieke ambtsdrager loopt bijvoorbeeld hele andere risico's dan een rechtbankmedewerker, balletdanser of verpleegkundige. Juist inzicht hebben in dergelijke kwetsbaarheden, zorgt voor maatwerkbeleid dat veel doeltreffender is dan generiek beleid.

Het in kaart brengen van risico's ten aanzien van psychosociale arbeidsbelasting is ook ingebed in de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). Het is belangrijk om na te gaan welke risico's op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting al bekend zijn vanuit de meest recente RI&E, welke aanpak daarvoor is geformuleerd en of dit succes heeft. De RI&E is vaak te beperkt om een goed en compleet beeld te geven van de kwetsbaarheden en risico's ten aanzien van sociale veiligheid. Een risicoanalyse specifiek gericht op sociale veiligheid geeft meer inzicht en verdieping. Het CAOP is voorstander om een risicoanalyse uit te voeren met input van de medewerkers. Door dit samen te doen, ontstaat er bewustwording onder het personeel. Medewerkers zijn namelijk de experts van hun dagelijkse werkpactijk. Zij kunnen niet alleen de door hen beleefde risico's en kwetsbaarheden benoemen, maar ook bottom-up meedenken over beheersmaatregelen die goed passen bij hun eigen dagelijkse praktijk.

Een risicoanalyse kan zowel vanuit preventief als reactief perspectief ingezet worden. Het kan raadzaam zijn om een risicoanalyse uit te voeren als diverse meldingen binnenkomen over een afdeling, om te duiden of het om individueel gedrag gaat of om onveilige cultuur- of structuuraspecten. Regelmatig wordt er nog gegrepen naar feitenonderzoek, maar dat legt geen onderliggende oorzaken van onveiligheid bloot. Het risico is dat kwesties zich structureel voor kunnen doen, omdat de onderliggende oorzaken niet worden aangepakt.

## Monitoring

Er zijn verschillende manieren waarop organisaties kunnen werken aan het monitoren van sociale veiligheid op de werkvloer. Denk aan een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) of de RI&E met aandacht voor Psychosociale Arbeidsbelasting. Tegelijkertijd zijn deze instrumenten generieker en niet specifiek gericht op sociale veiligheid. Het CAOP is voorstander van het structureel toetsen van de beleving van sociale veiligheid en het identificeren van risico's voor sociale veiligheid (periodiek en bij veranderingen). Op papier kan de structuur goed ingeregeld lijken, maar dat geeft nog geen beeld van de beleving. Het CAOP heeft de [Meting & Analyse Sociale Veiligheid](#) ontwikkeld. Deze meting brengt gedetailleerd in kaart wat de beleving is van sociale veiligheid in de organisatie en kan met een vervolgmeting inzien welke opvolging succesvol is en invloed heeft op de beleving van sociale veiligheid. Daarnaast kunnen sleutelactoren in gezamenlijk overleg tot een jaarlijkse analyse van de ontwikkelingen/signalen binnen de organisatie komen, bijvoorbeeld in een sociaal jaarverslag.

## Signalering door omstanders

Omstanders hebben een wezenlijke invloed in het signaleren van sociale onveiligheid en daarmee in de omgang met ongewenst-grensoverschrijdend gedrag. Omstanders ervaren niet per se zelf ongewenst gedrag, maar zien het wel gebeuren en signaleren dat iets niet in orde is. Vaak is het zo dat in bijvoorbeeld pestsituaties meer omstanders dan pesters en/of slachtoffers aanwezig zijn<sup>8</sup>. Omstanders kunnen een rol vervullen om ongewenst gedrag aan te kaarten en eventueel stop te zetten. Onderzoek laat zien dat diverse risicofactoren, zoals de mate van macht en hiërarchie in de relatie tot een slachtoffer of dader, de ervaren compassie met een slachtoffer, de mate van angst bij een omstander of de mate van 'besmettingsdreiging', allemaal invloed kunnen hebben op de overweging van een omstander om te handelen bij het ervaren van ongewenst gedrag<sup>8</sup>.

Als het gaat om handelingsmogelijkheden wordt vaak gedacht dat het direct aanspreken van de persoon die het ongewenste gedrag vertoont, de enige handelingsmogelijkheid is van een omstander. Maar er zijn meer handelingsmogelijkheden, zoals het betrekken van anderen, afleiding creëren, het slachtoffer afzonderen van de situatie of op een later moment het ongewenste gedrag bespreekbaar maken. Het is zinvol om medewerkers inzicht te geven in welke handelingsmogelijkheden zij hebben om op te treden in het geval sprake is van ongewenst gedrag en bij wie en waar ze dit kunnen melden in de organisatie. Hetzelfde geldt voor leidinggevenden. Ook zij zijn soms handelingsverlegen als ze te maken hebben met ongewenst gedrag van medewerkers of hier signalen over ontvangen. Ook voor hen is het raadzaam om vanuit de organisatie, als goed werkgever, een handelingskader te bieden hoe kan worden omgegaan met sociale onveiligheid op het werk. Bij het onderdeel 'opvolging' gaan we verder in op dit handelingskader.

## 3. Opvolging

Sociaal onveilige situaties doen zich in elke organisatie voor. In [het eerste deel van de whitepaper](#) is besproken hoe de intentie van een gedraging goed bedoeld kan zijn, maar als ongewenst over kan komen op een persoon. Of hoe een gedraging voor de een als gewenst en voor de ander als ongewenst kan worden ervaren. Dit is een van de redenen waarom het bevorderen van een sociaal veilig werkklimaat nooit 'af' kan zijn en het structureel een inbedding moet hebben in de structuur en cultuur van de organisatie en consequent onderwerp van gesprek moet blijven in organisaties, van laag tot hoog.

De derde pijler in de sociale veiligheidsstructuur is daarom 'opvolging'; de structuur en het beleid in een organisatie gericht op het bespreekbaar maken van sociaal onveilige situaties en hoe om te gaan met incidenten of misstanden. Als een melding of klacht wordt gedaan, een signaal vanuit de vertrouwenspersoon komt of uit een risicoanalyse of belevingsmeting een mogelijk sociaal onveilige situatie blijkt, bepaalt de (re)actie van de werkgever voor een belangrijk deel de ervaring, geloofwaardigheid en het vertrouwen in de sociale veiligheidsstructuur. Een bepaalde mate van uniformiteit in de afhandeling van soortgelijke incidenten is belangrijk, omdat daarmee willekeur en uiteindelijk wantrouwen wordt tegengegaan. Organisaties doen er goed aan om afspraken te maken over hoe een klacht of melding wordt afgehandeld, welke acties worden ondernomen om meer informatie op te halen en om meer veiligheid te creëren en te bewaken hoe incidenten worden afgehandeld in de toekomst.

## Handelingskader

Als een sociaal onveilige situatie zich voordoet, hoe moet een organisatie, leidinggevende, sleutelactor of medewerker dan handelen? We vergeten vaak dat we (meestal) niet elke dag met een sociaal onveilige

---

<sup>8</sup> Mulder, R., Pouwelse, M., Lodewijkx, H. en C. Bolman. 'Emoties en de intentie tot helpen van omstanders bij pesten op het werk: de invloed van waargenomen verantwoordelijkheid en besmettingsdreiging. Pesten op het werk. Gedrag & Organisatie – 2008 – 21 nr. 1.

situatie te maken hebben en daardoor handelingsverleggen kunnen zijn. Het helpt daarom om een handelingskader te bieden vanuit de organisatie voor verschillende doelgroepen. Bij een handelingskader kun je aan de volgende onderwerpen denken:

#### **Organisatiekompas**

- Een duiding van het organisatiekompas: wat is volgens de organisatienormen gewenst, ongewenst en grensoverschrijdend gedrag? Hoe duidt de organisatie sociale (on)veiligheid? Hoe gaat een organisatie om met grensoverschrijdend gedrag in de vrije tijd of online?
- Een overzicht van de belangrijkste afspraken en regels en waar deze snel en makkelijk te vinden zijn.

#### **Omgang na een onveilige situatie**

- Handelingsmogelijkheden na een eigen ervaring met sociale onveiligheid of als omstander.
- Handelingsmogelijkheden voor leidinggevenden.
- Belangrijke gesprekstechnieken bij een 'opvanggesprek' met een collega of medewerker die verhaal doet over sociale onveiligheid.

#### **Opvolging geven aan een incident**

- De informele en formele mogelijkheden binnen de organisatie om een sociaal onveilige situatie aan te kaarten. Dit overzichtelijk maken met een 'escalatieladder', om duiding te geven bij de mogelijkheden, voor- en nadelen, en gewicht van de verschillende opvolgmogelijkheden.
  - Binnen een organisatie zijn er verschillende manieren waarop kan worden omgegaan met een melding. Een medewerker kan hulp krijgen door te praten met een leidinggevende, een vertrouwenspersoon, HR-adviseur, bedrijfsarts of een andere sleutelactor die bijdraagt aan een veilig werkklimaat. Een 'informeel' traject kan soms (juridische) escalatie voorkomen.
  - Als deze optie niet tot een gewenste uitkomst leidt of als een medewerker er geen vertrouwen in heeft dat een informeel traject zinvol zal zijn, zou er ook altijd een mogelijkheid moeten zijn om (direct) intern of extern een formele melding of klacht in te dienen.
  - Hoe moeilijk het voor een slachtoffer soms is, het is wenselijk om bij grensoverschrijdend gedrag een formele melding te doen, zodat een lerend effect kan optreden in een organisatie. Ook zonder formele melding moet een werkgever overigens handelen bij grensoverschrijdend gedrag.
- Informatie geven over de sleutelactoren (zoals de vertrouwenspersoon) en over het meldpunt binnen de organisatie.

#### **Zorg voor betrokkenen**

- Informatie geven over hoe de positie van melder en betrokkenen (zoals beklagde) kan worden beschermd.
- Informatie geven over hoe een leidinggevende/werkgever open en transparant kan communiceren over incidenten die zich hebben voorgedaan.
- Informatie geven over hoe een leergesprek eruit kan zien om te leren van kwesties die zich hebben voorgedaan.
- Informatie geven over hoe (na)zorg kan worden geboden aan betrokkenen.

#### **Gewenst werkklimaat**

Tot slot is het zinvol om niet alleen aandacht te hebben voor de omgang met sociaal onveilige situaties, maar tegelijkertijd een handelingskader te bieden in het bevorderen en stimuleren van gewenst gedrag en een

gewenst werkklimaat. Vooral leidinggevendenden zijn vaak zoekende naar wat zij kunnen doen om een veilige werkomgeving neer te zetten, concrete handvatten en mogelijkheden om hier zelf aan bij te dragen.

## Onderzoek

Waar een organisatie of bestuurder (niet) tegen optreedt, toont aan medewerkers wat de organisatie belangrijk vindt. Adequaat en rechtvaardig optreden bij incidenten rond sociale veiligheid is niet vanzelfsprekend. Het vraagt een zorgvuldige balans in zichtbaar opvolging geven bij incidenten en tegelijkertijd voorkomen dat medewerkers bang worden voor het bespreekbaar maken van onveiligheid of het doen van een melding.

Eén van de opvolgingsmogelijkheden die een organisatie kan besluiten om op basis van een signaal, klacht of melding in te zetten, is onderzoek (laten) doen. In eerste instantie kan sprake zijn van vooronderzoek. Een vooronderzoek heeft als doel om na te gaan of de melding onderzoekwaardig is, om te kunnen besluiten of feitenonderzoek nodig is. Uitkomsten van een vooronderzoek worden schriftelijk vastgelegd. Een feitenonderzoek heeft potentieel serieuze gevolgen voor betrokkenen in zowel de arbeidsrechtelijke sfeer als in het mentale welzijn van betrokkenen. Daarnaast biedt feitenonderzoek niet meer dan een feitenrelaas; op welk moment is wat gebeurd en door wie. Maar de vraag waarom mensen dit deden en hoe een medewerker ertoe is gekomen om zo te handelen, wordt zelden gesteld. Terwijl deze informatie veel meer zicht geeft op mogelijke onderliggende oorzaken en informatie biedt die nodig is voor een mogelijk bredere cultuurverandering.

Indien een organisatie tot de conclusie komt dat na een vooronderzoek verdere informatievergaring noodzakelijk is, of de type gedraging dusdanig grensoverschrijdend is, kan feitenonderzoek nodig zijn. Daarbij wordt een toets gedaan op proportionaliteit<sup>9</sup> en subsidiariteit<sup>10</sup>. Zoals eerder vermeld, biedt een onderzoeksprotocol een noodzakelijk basis in de gemaakte afspraken bij de uitvoer van een feitenonderzoek. Ook is het noodzakelijk om betrokkenen van informatie te voorzien. Denk aan een handreiking voor medewerkers die te maken krijgen met feitenonderzoek. In zo'n handreiking wordt bijvoorbeeld duidelijk gemaakt waar je recht op hebt, hoe je je kunt voorbereiden, of je gesprekken mag opnemen en of iemand mee mag naar een gesprek. Dit helpt medewerkers die soms onverwachts onderdeel worden van een onderzoek dat mentaal erg belastend kan zijn.

Hoe langer de afhandeling van een onderzoek duurt, hoe meer ongerustheid en onduidelijkheid er kan ontstaan. Tegelijkertijd mag zorgvuldigheid niet lijden onder de snelheid. Dat kan door helder en op gezette tijden alle betrokkenen op de hoogte te houden.

### Hoor en wederhoor

Een belangrijk kwaliteitsaspect bij integriteit- en klachtonderzoek is hoor en wederhoor. Dit moet voldoende zijn ingebed in de processtappen van een onderzoek. Een onderzoeker of onderzoeksc commissie moet het verhaal van de melder of klager kunnen toetsen aan beklagde en/of getuigen. Het inbedden van hoor- en wederhoor kan bijvoorbeeld door melder/klager en beklagde inzage te geven in het feitenrelaas of in de verslagen van hoorzittingen, bij voorkeur op locatie in het bijzijn van de onderzoekers. Schriftelijke opmerkingen kunnen worden vastgelegd en verwerkt in het onderzoek.

---

<sup>9</sup> Proportioneel betekent dat het onderzoek en de gebruikte methoden in verhouding moeten staan tot de norm die zou zijn geschonden.

<sup>10</sup> Subsidiar wil zeggen dat bij iedere keuze voor een onderzoeksmethode moet worden afgewogen of het uiteindelijke doel ook met een lichter (onderzoeks)middel kan worden bereikt.



### Open en transparante communicatie

Om roddels, onrust en speculatie te voorkomen, is het zinvol om bij incidenten op een heldere en open wijze te communiceren over de status, aanpak en voortgang van een incident, met inachtneming van de privacy van de betrokkenen. Reputatie- en imagomanagement richt zich vaak op het inperken van informatiedeling, door geen (onnodige) ruchtbaarheid te geven aan de melding of soms melders of beklagden een vaststellingsovereenkomst aan te bieden waarin zij toezeggen niet meer over het incident te spreken<sup>11</sup>. Dit leidt tot een zwijgcultuur, waarbij gedaan wordt alsof er niets is gebeurd. In de literatuur wordt dat ook wel een conspiracy of silence genoemd: het om uiteenlopende redenen stilhouden van misstanden. Dit staat haaks op het principe om te leren van incidenten, het vertrouwen van medewerkers weer terug te winnen en de structurele oorzaken van sociale onveiligheid aan te pakken.

### Leren van casuïstiek

Achter incidenten schuilen vaak dieperliggende oorzaken. Een tegenwoordig veel voorkomende reactie op incidenten is de 'rotte appels' verwijderen uit de organisatie. Het is een snelle oplossing om aan te tonen dat je het incident serieus neemt. Maar daardoor is er geen reden om verder te zoeken naar onderliggende oorzaken. Om de sociale veiligheid daadwerkelijk duurzaam te verbeteren, is het essentieel om aan de hand van individuele meldingen en casuïstiek naar achterliggende patronen of structuren te zoeken die een rol hebben gespeeld. Dat kan gaan om een bepaalde werkcultuur waarin tegenspraak niet mogelijk is, een hoge mate van onduidelijkheid of afhankelijkheid op de werkvloer, maar ook om werkdruk, veel tijdelijke arbeidscontracten, stress of een continue doorstroom van tijdelijke medewerkers. Een randvoorwaarde om hier inzicht in te verkrijgen, is een centraal meldpunt. Bij dit meldpunt kunnen ook rode draden worden geanalyseerd die weer zinvol zijn voor mogelijke beleidsactiviteiten. De organisatie kan ook via nazorggesprekken leren van incidenten. Zo wordt er met elkaar gereflecteerd op wat er mis ging, waarom het mis ging, wat de organisatie ervan kan leren en hoe een dergelijk incident in de toekomst kan worden voorkomen. Soms kan het nodig zijn om verder (cultuur)onderzoek te doen naar de dieperliggende oorzaken door een [onafhankelijke commissie](#) of [ombudsfunctionaris](#).

### (Na)zorg

(Na)zorg is een essentieel aspect als sprake is van incidenten. Het begint al bij het opvanggesprek van een leidinggevende als er sprake is van een beleving van sociale onveiligheid. Leidinggevendens zijn vaak geneigd om snel in de oplossings sfeer te schieten, terwijl bij een medewerker vaak behoefte is aan een luisterend oor en het verhaal mogen doen. Het inzetten van (na)zorg laat zien dat een organisatie een melding waardeert en serieus neemt. Dat bevordert een open cultuur.

Daarnaast is het essentieel dat bij opvolging van een incident, extra aandacht is voor een melder, potentiële dader en omstanders. De werkgever moet deze zorg voor alle betrokkenen faciliteren, bijvoorbeeld met inzet van een vertrouwenspersoon of bedrijfsarts, of het faciliteren van een gesprek op de afdeling. Tenslotte is na afloop van een onderzoek belangrijk om na te gaan hoe het met de betrokkenen gaat en of aanvullende aandacht of ondersteuning nodig is. Met een leergesprek kan de organisatie leren van de ontstane situatie, bepalen of de juiste opvolging is gegeven, vragen beantwoorden, eventuele onduidelijkheid wegnemen en corrigeren van eventuele onjuiste verhalen.

---

<sup>11</sup> Sinds de invoering van de [Wet bescherming klokkenluiders](#) per 25 januari 2023 mag er geen zwijgverbod meer worden opgelegd bij melders.

## Tot slot

Om te werken aan sociale veiligheid, is het belangrijk een visie op sociale veiligheid integraal in te bedden in een organisatie. Vier aanbevelingen van de auteurs op basis van dit artikel:

1. Zorg voor een integrale aanpak op de inbedding van sociale veiligheid: focus op preventie, signalering en opvolging en leg verbinding met andere relevante beleidsdomeinen, zoals integriteit, inclusie, diversiteit, cybersecurity en fysieke veiligheid.
2. Zet de sleutelactoren in de organisatie in positie: faciliteer de sleutelactoren met tijd, middelen, training en een overlegstructuur en coördineer centraal de inzet in het bevorderen van sociale veiligheid.
3. Zorg voor een overzichtelijk, laagdrempelig en centraal meldsysteem. Zorg dat de basis op orde is met achterliggende kaders en regelingen. Zorg voor rolduidelijkheid en blijf altijd voorop stellen waarom een meldsysteem bestaat: ondersteun, adviseer en faciliteer de medewerker die onveiligheid meemaakt op het werk.
4. Verhoog de alertheid: wacht niet tot meldingen het management bereiken, maar meet regelmatig de beleving van sociale veiligheid in de organisatie en ga actief aan de slag met de resultaten om sociale veiligheid verder te bevorderen.

In deel 3, het laatste deel van de drieluik, gaan de auteurs in op de organisatiecultuur die essentieel is bij het creëren van een sociaal veilig werkklimaat. Vanuit een werknemer- en werkgeverperspectief wordt besproken welke aspecten belangrijk zijn en bijdragen aan sociale veiligheid.

## Over het CAOP

Het CAOP zet zich in voor het stimuleren van sociale veiligheid en integer gedrag op de werkvloer door onveilige werkomgevingen veiliger te maken. Het bevorderen van sociale veiligheid is niet eendimensionaal en het CAOP biedt daarom diensten en producten aan voor het voorkomen, signaleren en reageren op incidenten rond sociale veiligheid en integriteit.

## Over de auteurs

Marjolein van Dijk, MSc. is programmaleider Sociale Veiligheid en Integriteit bij het CAOP, socioloog en een expert in de praktische inbedding van sociale veiligheid en integriteit binnen organisaties. Sean Stevenson, MSc. is onderzoeker sociale veiligheid en voert kwalitatief en kwantitatief onderzoek uit naar de structuur, cultuur en beleving van sociale veiligheid bij sectoren of organisaties. Marjolein en Sean hebben op basis van hun expertise de [Meting & Analyse Sociale Veiligheid](#) ontwikkeld; een instrument om in de volle breedte de beleving van medewerkers te meten ten aanzien van sociale veiligheid.

Samen met hun collega's dragen zij bij aan betekenisvol werk door het verkennen, verbinden en veranderen van uitdagingen rond sociale veiligheid.



CAOP  
Postbus 556, 2501 CN Den Haag  
Lange Voorhout 13, 2514 EA Den Haag

Mail voor meer info:  
[socialeveiligheid@caop.nl](mailto:socialeveiligheid@caop.nl)