

# NVP CODE SOCIALE VEILIGHEID

HR TOOLKIT  
VOOR SOCIALE  
VEILIGHEID OP  
DE WERKVLOER

2.0



NVP

NETWERK VOOR HR-PROFESSIONALS

# INHOUDSOPGAVE

## 1 Introductie

## 2 Definities

## 3 Beleid en implementatie:

- a. Wettelijk verplichte onderdelen
- b. Aanvullende en/of noodzakelijke middelen die ingezet kunnen worden om risico's weg te nemen of te beperken (proactief en reactief)

## 4 Andere bronnen en relevante links

## 5 Literatuurlijst

Literatuurlijst  
Voorbeeld gedragscode  
Voorbeeld klachtenprocedure

# INTRODUCTIE



# 1



# Introductie

Dit is de tweede versie van onze Code Sociale veiligheid. Deze code is een document dat de basisprincipes beschrijft om een gezonde, sociaal veilige, integere, respectvolle en inclusieve werkomgeving te creëren en behouden.

NVP neemt het voortouw in het opstellen en actualiseren van deze code. De code is opgesteld speciaal voor alle HR-Professionals in Nederland. Ons doel is om HR-Professionals (met name binnen het MKB) houvast te bieden in het uitvoeren van taken rondom sociale veiligheid en het uitrollen van beleid en cultuur rondom sociale veiligheid.

Deze code is bedoeld als raamwerk dat inzicht geeft in de stappen die genomen kunnen worden om sociale veiligheid binnen de organisatie te vergroten. Het is niet bedoeld uitputtend te zijn, echter beschrijft het de belangrijkste randvoorwaarden en mogelijkheden om een sociaal veilige omgeving te creëren.

Het stimuleren van sociale veiligheid is geen unieke taak van HR. Toch gaan wij er in deze gedragscode wel van uit dat de HR-Professional een sturende verantwoordelijkheid heeft. Iedere context is anders. Hierdoor is het belangrijk om te zorgen dat de medewerkers en managers binnen de organisatie bekend zijn met de geldende gedragscode.

## 1.1 Waarom sociale veiligheid?

Sociale veiligheid is bepalend voor de kwaliteit van dienstverlening van iedere organisatie en het raakt het functioneren van bestuurder tot medewerker. Het is een cruciaal onderdeel van de interne arbeidsverhoudingen en cultuur. Een sociaal veilige en gezonde werkomgeving is een omgeving waarin medewerkers respectvol met elkaar omgaan, zichzelf kunnen zijn, fysiek en mentaal gezond zijn, fouten mogen maken en hun vakmanschap optimaal kunnen inbrengen in hun betekenisvolle werk. Sociale veiligheid betekent ook integer gedrag stimuleren en het goede doen. Ook als er niemand kijkt.

Dát is wat wij bij NVP voor elk individu van de organisatie wensen en waar we ons voor inzetten.

## 1.2 Waar begin je met sociale veiligheid?

Een cruciale eerste stap, ongeacht de aanleiding, is het initiëren van een open dialoog met alle relevante stakeholders. Het doel is om een gemeenschappelijk begrip en verwachtingen te ontwikkelen rond het thema van sociale veiligheid. Deze gesprekken moeten inzicht geven in verschillende perspectieven en ambities met betrekking tot dit onderwerp.

Traditioneel gezien zijn de meest betrokken stakeholders het management en de werknemers. Bij werknemers kan dit variëren van individuele personen tot collectieve vertegenwoordiging, zoals de ondernemingsraad. Echter, het is van belang om verder te kijken en ook externe belanghebbenden te betrekken. Voorbeelden hiervan zijn:

- Vakbonden, die een cruciale rol spelen in de belangenbehartiging van werknemers.
- In zorgorganisaties, patiënten die afhankelijk zijn van een veilige en vertrouwde zorgomgeving.
- Bij commerciële organisaties, aandeelhouders die belang hebben bij de reputatie en het ethisch handelen van de onderneming.
- In semioverheid en overheidsorganisaties, lokale overheden of overheidsinstanties die een direct belang hebben bij de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie.

Deze dialoog is niet alleen bedoeld om de kaders van sociale veiligheid te schetsen, maar ook om de fundamentele normen en waarden die de cultuur van de organisatie definiëren, te verankeren en te versterken. Het is van belang dat deze normen en waarden niet alleen worden uitgesproken, maar ook worden vertaald

naar concreet beleid en praktijken. Daarnaast is het belangrijk om duidelijke processen en procedures te ontwikkelen voor het melden en afhandelen van incidenten, evenals regelmatige trainingen en bewustwordingscampagnes voor alle medewerkers. Deze moeten gericht zijn op het herkennen en voorkomen van ongewenst gedrag en het bieden van de juiste ondersteuning aan degenen die hiermee te maken krijgen.

## TIP

Ontwikkel een meldingsprotocol voor je eigen organisatie om de processen rond een melding duidelijk te maken en ze sneller op te kunnen pakken en zorg ervoor dat deze helder, bekend en vindbaar is.

Ten slotte is het van cruciaal belang dat er een cultuur van openheid en vertrouwen heerst waarin medewerkers zich vrij voelen om hun zorgen te uiten zonder angst voor vergelding. Het management moet deze cultuur actief ondersteunen en voorbeeldgedrag tonen.

HR-professionals staan aan het roer van deze verandering. Door het voortouw te nemen in deze dialoog en het ontwikkelen van robuuste beleidslijnen, kunnen we een omgeving creëren waarin iedereen, ongeacht hun rol binnen de organisatie, zich veilig en gerespecteerd voelt. In het vervolg van dit document gaan we in op de relevante definities en middelen die je kan ontwikkelen om een goede cultuur, beleid en processen op te zetten om sociale veiligheid te verankeren in je organisatie.



# DEFINITIES



# 2

# Definities

In Nederland wordt de term Sociale veiligheid onder meer gebruikt in het onderwijs<sup>1,2</sup>, in publieke ruimtes<sup>3</sup> en in de gezondheidszorg<sup>4</sup>. De Arbowet heeft als formeel kader voor ongewenst gedrag pesten, agressie en geweld, seksuele intimidatie, discriminatie. Daarnaast is er de term grensoverschrijdend gedrag, een speerpunt van de regering toegespitst op seksueel ongewenst gedrag. Sociale veiligheid is een systemische benadering, wat wil zeggen dat het niet om dader en slachtoffer alleen gaat, maar ook alle rollen eromheen zoals hulpjes van de dader, ondersteuners van het slachtoffer, bewuste wegkijkers, of aanstichters<sup>5,6</sup>. Daarbij richt men zich op de bredere context zoals de school, de buurt en de samenleving waarin ook klanten, publiek of leerlingen onderdeel zijn van het risico. Daarin worden machtsverhoudingen beïnvloed door de culturele en sociale context<sup>17</sup> (p.109)<sup>18</sup>.

## Sociaal onveilig gedrag omvat:

1. fysieke aanvallen<sup>9</sup>, waaronder slaan, schoppen<sup>10,11</sup>, wapenbezit en geweld, gedrag gerelateerd aan alcohol en drugs<sup>12</sup>;
2. materiele aanvallen zoals vandalisme en diefstal<sup>13,14</sup>;
3. psychologisch onveilig gedrag: b.v. verbaal intimideren, bedreigen<sup>9</sup>, schreeuwen, vloeken<sup>11,15</sup>, beledigende grappen, roddelen<sup>16</sup>;
4. negatief gedrag op socioculturele grond b.v. seksueel grensoverschrijdend gedrag<sup>12</sup>, wantrouwen naar ras, ouderen, migranten<sup>17</sup>;
5. digitaal wangedrag in o.a. roddelen op sociale media<sup>18</sup>, hacken, of je uitgeven voor een ander<sup>19</sup>.

De term sociale veiligheid dekt hiermee de onderdelen van ongewenst gedrag in de Arbowet. De digitale vorm is overigens de snelst groeiende en verdient nog extra aandacht om mee te nemen in Arbowet die stamt uit 1994.

## Definities Arbowet

### Ongewenst of Grensoverschrijdend gedrag

**Pesten** is geen eenmalig incident maar structureel iemand beledigen, beschuldigen, kleineren, en negeren.

**Agressie en geweld** is wanneer een werknemer verbaal of fysiek wordt lastiggevallend, bedreigd of aangevallen.

**Seksuele intimidatie** is elke vorm van seksuele toenadering, verzoeken om seksuele gunsten of ander seksueel-getint gedrag (verbaal, nonverbaal of fysiek) in de werkomgeving, die als ongewenst worden ervaren<sup>1</sup>.

**Discriminatie** is mensen anders behandelen, achterstellen of uitsluiten op basis van (persoonlijke of demografische) kenmerken<sup>2</sup>. Dit kan tijdens het solliciteren, bij eventuele promoties, bij ontslaggrondes, bij het vaststellen van beloning/salaris, of tijdens het werk zelf<sup>3</sup>.

Voor al deze definities geldt dat dit veroorzaakt kan worden door mensen binnen de organisatie (collega's, leidinggevenden), maar ook door derden (klanten, cliënten, patiënten).

<sup>1</sup> Bron: Arboportaal versie 24 juni 2024

<sup>2</sup> Bron: CAOP : Sociale veiligheid bevorderen op de werkvloer. Marjolein van Dijk & Sean Stevenson Discriminatie:

<sup>3</sup> Bron: Arboportaal versie 24 juni 2024

Een sociaal veilige werkomgeving vraagt om goed werkgever- en werknemerschap. Zowel werkgever als werknemer zijn zich bewust van hun gezamenlijke verantwoordelijkheid om een bijdrage te leveren aan een sociaal veilige werkomgeving<sup>20</sup>. Dit vraagt om een professionele werkhouding, kennis en vaardigheden bij alle medewerkers en (ethisch) leiderschap en het organiseren van tegenmacht bij leidinggevenden en bestuur<sup>21</sup>.

Een sociaal veilige werkomgeving is een omgeving waarin mensen zich beleefd gedragen, oprecht aandacht hebben voor elkaar, elkaar helpen<sup>22</sup>, waarin mensen rechtvaardig en integer beslissingen nemen<sup>23</sup>, mogen leren van hun fouten en de fouten van anderen, een open gesprek kunnen voeren en tegenspraak geven. Het is een omgeving waarin diversiteit en inclusie leiden tot samenwerking en verbinding van elkaars krachten. In een veilige omgeving heerst vertrouwen en onveilige situaties waaronder digitale

onveiligheid worden op een veilige manier besproken en aangepakt.

#### **Sociaal veilig gedrag omvat**

1. Beleefdheid<sup>24</sup>, waaronder passend lichamelijk en oogcontact, elkaar begroeten<sup>25</sup>.
2. Rechtvaardig en integer gedrag, zoals zorgvuldig omgaan met elkaars spullen<sup>25</sup>, nodige informatie delen<sup>26</sup>, rechtvaardig belonen<sup>23</sup>
3. Psychologisch veilig gedrag zoals unieke vaardigheden waarderen<sup>27</sup>, begrepen en geaccepteerd voelen<sup>28</sup>, gecoacht en geholpen worden<sup>29</sup>.
4. Diversiteit en inclusie waaronder oprechte interesse in elkaars privéleven, divers samengestelde organisatieonderdelen, aanpassing aan levensfasen en handicaps<sup>30</sup>.
5. Digitale veiligheid waaronder afspraken over beveiliging wachtwoorden en inlogcodes, omgang met Ransomware (gijzelsoftware), delen van e-mail, sociale media<sup>31</sup>.

## **TIP**

Zorg dat actuele en heldere informatie over ongewenst gedrag voor alle medewerkers beschikbaar is. Zorg bijvoorbeeld voor informatie via het intranet, brochures of apps.

# **BELEID EN IMPLEMENTATIE: ONVEILIGE SITUATIES VEILIG MAKEN**



# 3

# Beleid en implementatie:

## Onveilige situaties veilig maken



Onveilige situaties moeten op een veilige manier besproken kunnen worden. Een sociaal veilige werkomgeving is verbonden aan allerlei positieve uitkomsten op het werk, zoals motivatie en bevoegdheid van individuele medewerkers en bevordering van het leervermogen van individuen, teams en de organisatie als geheel. Sociale veiligheid kent een aantal verplichte elementen vanuit de Arbowet maar daarnaast beschrijft deze code ook een aantal preventieve en reactieve instrumenten die de sociale veiligheid in een organisatie kunnen bevorderen. Deze Code biedt een kapstok, de bijbehorende Masterclass zorgt dat je ermee aan de slag kunt.

### 3.1 Wettelijke verplicht

- **Arbowet (PSA)**

De Arbowet schrijft voor dat de werkgever de verplichting heeft om de arbeidsrisico's van de onderneming in kaart te brengen middels een

zogenaamde risico inventarisatie en evaluatie en hier ook een plan van aanpak aan te koppelen. Deze inventarisatie is per sector en per bedrijf anders. Uit de RI&E kan blijken dat specifieke nadere inventarisaties nodig zijn. Dit betreft bijvoorbeeld lawaai, (machine)veiligheid, biologische factoren, maar ook psychosociale arbeidsbelasting (o.a. agressie, werkdruk, seksuele intimidatie). Een onderneming is op grond van de wet verplicht om beleid te hebben tegen psychosociale arbeidsbelasting (PSA), waarvan ongewenst gedrag een belangrijke oorzaak van is. Dit beleid moet onder andere voorzien in een gedragscode en een klachtenprocedure [Arbowet; psychosociale arbeidsbelasting](#). Op deze manier wordt binnen de onderneming duidelijk gemaakt hoe er omgegaan wordt met ongewenst gedrag en zorgt ervoor dat ondernemingen meldingen snel en deskundig kunnen oppakken.

- **Klachtenprocedure (zie voorbeeld bijlage 2, pagina 33)**

Het doel van een klachtprocedure is om de registratie en afhandeling van (schriftelijke) klachten op consistente wijze uit te voeren en te bewaken. De procedure richt zich op alle klachten afkomstig van medewerkers die in dienst zijn van de werkgever. Daarnaast verduidelijkt de klachtprocedure de verschillende mogelijkheden binnen de werkgever om een klacht bespreekbaar te maken, alsmede de wegen waarlangs

Klokkenluiders zijn alle organisaties waar tenminste 50 mensen werken verplicht een regeling te hebben voor het melden van vermoedens van misstanden: de meldregeling. Er is geen standaard of model regeling beschikbaar, maar er is wel een publicatie met tips om een meldregeling op te stellen of aan te passen die geschikt is voor organisaties van dit formaat of groter. [Home | Huisvoorklokkenluiders](#).

## TIP

Wees zorgvuldig naar alle partijen, met oog voor ieders belangen. Het uiteindelijke doel moet zijn dat het ongewenst gedrag wordt gestopt.

klachten vervolgens worden behandeld. Tenslotte draagt de klachtprocedure bij aan het kwaliteitsbeleid van de werkgever door de klachtenregeling te gebruiken als een structureel instrument voor verbeteren van de dienstverlening. Het vaststellen, wijzigen of intrekken van een klachtenregeling behoeft instemming van de ondernemingsraad.

- **Huis voor Klokkenluiders**

Op grond van de Wet bescherming

Een dergelijke regeling draagt eraan bij dat de werkgever zorgvuldig omgaat met een (vermoeden van een) misstand. In de regeling komt tot uitdrukking dat melders van een vermoeden van een misstand die te goeder trouw handelen, bescherming genieten. Ook biedt de regeling een beschrijving van de procedure die gevolgd moet worden als een vermoeden van een misstand bestaat. Het melden van een vermoeden van een misstand dient te worden gezien als een bijdrage aan het



verbeteren van het functioneren van de organisatie.

- **Vertrouwenspersoon**

Het hebben van een vertrouwenspersoon is nu nog niet wettelijk verplicht. Wel ligt er een [wetsvoorstel](#) ter goedkeuring in de Eerste Kamer (in drukwerk hele url) waarbij het voor organisaties met tien of meer werknemers verplicht wordt om een vertrouwenspersoon aan te stellen. Het aanstellen van een interne of externe vertrouwenspersonen is bedoeld voor medewerkers die meldingen of klachten hebben over onder meer ongewenst gedrag. Een vertrouwenspersoon gaat altijd vertrouwelijk om met de informatie van werknemers, want deze persoon heeft een geheimhoudingsplicht. Ondernemingen kunnen kiezen voor een interne of externe vertrouwenspersoon. De ondernemingsraad heeft bij het aanstellen en wijzigen van een vertrouwenspersoon instemmingsrecht.

#### Extra aandachtspunten

- Afhankelijk van de samenstelling van het personeelsbestand kan een bedrijf ervoor kiezen om meerdere vertrouwenspersonen aan te stellen. Hierbij kan gelet worden op geslacht, leeftijd of afkomst, zodat de betrokkene terecht kan bij iemand waarbij hij zich het best op zijn gemak voelt.
- Zorg ervoor dat de vertrouwenspersoon het bedrijf goed kent en gemakkelijk toegankelijk is voor de werknemers.
- Zorg voor een goede training en begeleiding van de vertrouwenspersoon.
- Het is niet verstandig om een bedrijfsmaatschappelijk werker of personeelsfunctionaris, naast de reguliere taak, aan te stellen als vertrouwenspersoon. Dit kan conflicten in de reguliere taken tot gevolg hebben.

## 3.2 Preventieve interventies

Een sociaal veilige werkomgeving is erop gericht om ongewenst gedrag te voorkomen. Zorg dat er een plan klaar ligt om te handelen bij meldingen en bedenk daarbij dat elke situatie anders is. Voor veel preventieve maatregelen is het noodzakelijk dat er voldoende tijd en middelen beschikbaar zijn om effectief beleid ten uitvoer te brengen. Denk hierbij aan het geven van trainingen, het inhuren van mediation en communicatie door middel van nieuwsbrieven of interne memo's. Hieronder een aantal basisonderdelen op een rij.

- **Heldere gedragsregels**

De eerste stap is het opstellen van duidelijke gedragsregels. Het is cruciaal dat de gedragscode gedragen wordt door de organisatie, bij voorkeur met de medewerkers tot stand komt en "leeft" in de organisatie. Deze regels moeten duidelijk zijn en door iedereen in de organisatie worden nageleefd. Het gaat hierbij om positieve omgangsvormen en cultuurwaarden. Deze set van regels moet betrekking hebben op alle vormen van ongewenst gedrag op de werkvloer. Zorg ervoor dat de [gedragscode](#) bij alle

medewerkers bekend is én goed vindbaar, bijvoorbeeld in het personeelshandboek.

- **Communicatie en bewustwording**

De gedragsregels moeten worden gecommuniceerd naar alle medewerkers. Dit kan bijvoorbeeld door middel van informatiebijeenkomsten, intranetartikelen of een interne campagne. Het is belangrijk dat medewerkers zich bewust zijn van de regels en van de gevolgen van ongewenst gedrag. Omgekeerd mag van leidinggevendenden worden verwacht dat zij het goede voorbeeld geven. Zorg ervoor dat actuele en heldere informatie over sociale veiligheid voor alle medewerkers beschikbaar is op een centraal punt.

- **Trainingen**

Trainingen kunnen helpen om medewerkers bewust te maken van ongewenst gedrag en om hen vaardigheden aan te leren om dit gedrag te voorkomen of te bestrijden. Er zijn verschillende trainingen beschikbaar, afhankelijk van de fase van onveiligheid. Deze zijn zowel voor leidinggevendenden als voor medewerkers.



Zie handige links en verwijzingen in de Code (FNV.nl-Active bystander online (gratis) of als live training [www.activebystander.nl](http://www.activebystander.nl) en [Team4Teams.nl](http://Team4Teams.nl) voor intensieve training.

- **Per fase**

- A. Er is een incident maar medewerkers kunnen dit heel goed samen bespreken en afspraken maken voor de toekomst. Ook op werkoverleg wordt open gecommuniceerd en geleerd van het incident 32.
- B. Incidenten komen voor, niet altijd zichtbaar voor iedereen. Zowel het slachtoffer als de toeschouwer raken in een sociaal dilemma, raken verlamd: 'Dit klopt niet maar hoe ga je er mee om'. Een training 'active bystander' doorbreekt dit dilemma door 4 goede opties te aan te leren: Direct ingrijpen, Afleiden, Delegeren en Aanhouden: DADA afgekort.
- C. Medewerkers zijn de motor van je verandering. Bewust worden en aanspreken helpt niet meer wanneer onveilige patronen te ingeslepen raken. Mensen gaan in de overlevingsstand, solliciteren weg en de negatieve macht krijgt

de overhand. Elkaar open aanspreken is onveilig. Dan is een intensieve training nodig waarin ieders rol onder de loep ligt om samen een veilige afdeling te maken. Dat kan er soms stevig aan toe gaan, en is een professioneel specialisme. De Internationale organisatie 'Schaal voor samenwerking' past deze kennis al 15 jaar toe.



- **Meten**

Er zijn verschillende manieren om PSA in een onderneming te meten. Vaak wordt dit gedaan via het wettelijke verplichte Preventief medisch onderzoek (PMO). Maar ook via bijvoorbeeld een cultuuronderzoek of werknemerstevredenheidsonderzoek kan worden nagegaan of er sprake is van psychosociale arbeidsbelasting. Vragenlijsten kunnen zich richten op je arbobeleid voor ongewenst gedrag op orde is. Bijvoorbeeld of er beleid is, procedures zijn beschreven, er een vertrouwenspersoon beschikbaar is en waar je die kunt bereiken. Er zijn ook instrumenten die meten wat de vermoedelijke oorzaken kunnen zijn zoals werknemers ontevredenheid, werkdruk, of onduidelijke taken. Weer andere instrumenten richten zich op interventie zoals het meten van de rollen die medewerkers in een team vervullen waardoor het ongewenste gedrag in stand wordt gehouden of kan groeien. In de links bij deze code geven we een actueel overzicht van deze meetinstrumenten.

- **Leiderschap**

Leidinggevendens spelen een belangrijke

## TIP

Stel samen met medewerkers een gedragscode op, draag die als organisatie uit, en zorg ervoor dat deze helder, bekend en vindbaar is.

rol in het creëren van een sociaal veilige werkomgeving. Zij moeten het goede voorbeeld geven en moeten ongewenst gedrag signaleren en hier tegen optreden. Dat ontslaat medewerkers niet om hetzelfde te doen, het is een wederkerig proces waarbij je samen ook de leidinggevende ondersteunt<sup>20</sup>.

- **Meldpunt ongewenst gedrag**

In een meldingsprotocol leggen organisaties heldere processen vast over hoe de organisatie omgaat met meldingen van ongewenst gedrag (zie ook 3.1 - klachtenprocedure). Beschreven is wat betrokkenen kunnen verwachten, wat ieders rollen en verantwoordelijkheden zijn en wat de mogelijkheden en gevolgen zijn van verschillende keuzes na een melding. Zorg dat het protocol bij alle medewerkers bekend is en goed vindbaar.

De melder heeft twee keuzemogelijkheden: de informele en de formele route. De informele route bestaat onder andere uit een onderling gesprek tussen de melder en degene die sociaal onwenselijk gedrag heeft vertoond. Het voordeel van de informele route is dat het conflict pragmatisch wordt benaderd en de melder de regie houdt. Het gesprek kan worden begeleid door een leidinggevende, HR of een vertrouwenspersoon/mediator.

Een bedrijf is niet verplicht om een meldpunt ongewenst gedrag te hebben. Een meldpunt kan echter wel een belangrijke bijdrage leveren aan het aanpakken van ongewenst gedrag. Het verlaagt de drempel voor werknemers om melding te maken van ongewenst gedrag, en het kan helpen om het gedrag snel en adequaat aan te pakken.

Een goed preventief beleid is een belangrijke basis voor een sociaal veilige werkomgeving. Het helpt om ongewenst

gedrag te voorkomen en om medewerkers te beschermen. Een goede voorbereiding op meldingen zorgt ervoor dat organisaties meldingen snel en deskundig kunnen oppakken en hun medewerkers en zichzelf veel problemen besparen. Denk aan reputatieschade, rechtszaken, hoog verloop etc.



## TIP

Denk goed na over wie er nodig is in de klachtencommissie en over de onafhankelijkheid van de deelnemers.

## Samenvatting en aandachtspunten

- Zorg voor een duidelijke structuur en cultuur waarin respect en diversiteit worden gewaardeerd.
- Creëer als bedrijf een heldere visie en missie op het gebied van sociale veiligheid.
- Draag bij aan duidelijke communicatie over de regels en waarden op het gebied van sociale veiligheid.
- Faciliteer trainingen voor leidinggevenden en medewerkers over sociale veiligheid.
- Stel een vertrouwenspersoon aan of richt een meldpunt op voor ongewenst gedrag.

## TIP

Opvolging geven aan meldingen moet (wettelijk verplicht) via een contactmoment met informatie over vervolgstappen. Doen! Het komt organisatie én melder ten goede.

## 3.3 Reactieve interventies

Reactieve interventies voor een sociaal veilige werkomgeving zijn erop gericht om ongewenst gedrag te bestrijden nadat het zich heeft voorgedaan. Het bestaat uit een aantal onderdelen, zoals:

### • Klachtencommissie

Als er toch ongewenst gedrag plaatsvindt en een medewerker een klacht wilt indienen, is het belangrijk dat

er naast een klachtenprocedure ook een klachtencommissie is. Deze commissie moet ervoor zorgen dat medewerkers zich veilig voelen om hun klacht te melden en dat er adequaat wordt gereageerd. De [klachtenprocedure](#) moet duidelijk aangeven hoe medewerkers een klacht kunnen indienen, welke stappen er worden genomen nadat een klacht is ingediend en wat de mogelijke gevolgen zijn van het indienen van een klacht.

- **Gepaste maatregelen**

Als er sprake is van ongewenst gedrag, moeten er passende maatregelen worden genomen. Deze maatregelen kunnen variëren van een gesprek met de medewerker die het gedrag heeft vertoond tot ontslag. Het is belangrijk dat de maatregelen proportioneel zijn aan de ernst van het gedrag. Als een situatie ontstaat waar er verschil van inzicht is over te nemen maatregelen en oplossingen, dan is het inschakelen van mediation een mogelijkheid.

- **Nazorg**

Medewerkers die slachtoffer zijn geworden van ongewenst gedrag, hebben recht op nazorg. Deze nazorg kan bestaan uit gesprekken met een vertrouwenspersoon, hulp van een psycholoog of ondersteuning bij het vinden van een nieuwe baan.

Een goed reactief beleid is belangrijk om ervoor te zorgen dat ongewenst gedrag wordt aangepakt en dat slachtoffers van ongewenst gedrag worden geholpen. Zorg dat er een plan klaar ligt om te handelen bij een melding en bedenk daarbij dat elke situatie anders is.

Het is belangrijk dat het beleid regelmatig wordt geëvalueerd en waar nodig wordt bijgesteld. Dit helpt om de effectiviteit van het beleid te borgen.

### Tot slot

Sociale veiligheid is bepalend voor het duurzaam functioneren van een organisatie. De dialoog over het onderwerp is ook nooit klaar. Net zoals ook het onderwerp in een organisatie constant gemonitord moet worden. Dit document is voor een onderwerp als dit ook zeker niet alles omvattend. NVP blijft dan ook, samen met haar leden en andere expertpartijen in de markt, continu werken aan het actuele houden van dit document.

Hiermee wil NVP een bijdrage leveren aan sociaal veilige organisaties in Nederland. Wilt u meer informatie over de code sociale veiligheid, of heeft u vragen? Neem dan contact op met de NVP via:

- E: [info@nvp-hrnetwerk.nl](mailto:info@nvp-hrnetwerk.nl)
- T: 033-247 34 81

Ook kunt u terecht op de NVP-website:  
<https://www.nvp-hrnetwerk.nl/nl/code-sociale-veiligheid>

## ANDERE BRONNEN EN RELEVANTE LINKS



# 4



# Andere bronnen

## en relevante links:

### 4.1 Wetgeving

- [Psychosociale arbeidsbelasting | Arboportaal](#)
- [College voor de Rechten van de Mens](#)
- [Website Huis voor Klokkenluiders](#)
- [Artikel 1: Gelijke behandeling en discriminatieverbod - Nederlandse Grondwet](#)
- [Gezond en veilig werken begint met een RI&E](#)

### 4.2 Vragenlijsten/Meet instrumenten

- RIE vragen om risico's te inventariseren [www.rie.nl](http://www.rie.nl)
- INWBQ en IPWBQ, afgenomen via Qultify, meten destructief en constructief gedrag van medewerkers in een team<sup>33</sup>
- VBBA breder instrument meet werknemers tevredenheid met daarin vragen over PSA zoals werkdruk, ongewenst gedrag [www.skb.nl](http://www.skb.nl)
- Therapieland Module Pesten & Agressie inclusief afname INWBQ op het werk Bevat een onderdeel hulp voor slachtoffers en hulp voor aanpak door leidinggevenden) [www.therapieland.nl](http://www.therapieland.nl)

### 4.3 Trainingen

- Mediator opleiding [www.Kyden.nl](http://www.Kyden.nl)
- Opleiding vertrouwenspersoon <https://www.bezemer-schubad.nl/>
- Masterclass Code 2.0: 2 dagen [www.Kyden.nl](http://www.Kyden.nl)
- Active bystander training info: [www.activebystander.nl](http://www.activebystander.nl) of gratis te boeken t/m 2025: [www.socialsafety.work](http://www.socialsafety.work)
- [Intensieve training Team4Teams](#)

### 4.4 Relevante links

- [Kernwaarden: waarom heb je die nodig? | Great Place To Work](#)
- [Sociale veiligheid | CAOP](#)
- [Website Landelijke Vereniging Vertrouwenspersonen](#)
- [Sociale veiligheid is net zo belangrijk als fysieke veiligheid | MKB Servicedesk](#)
- [Discriminatie aanpakken op de werkvloer en in doorstroom: wat werkt volgens de wetenschap? | KIS](#)
- [Diversiteitsportaal | SER](#)
- [Seksuele intimidatie en Gendergelijkheid | College voor de Rechten van de Mens](#)
- [Web app 'Grenzen op het werk' voor het herkennen en bespreken van seksueel grensoverschrijdend gedrag | LVV](#)
- [NVP Sollicitatiecode](#)
- [E-learning objectief werven en selecteren voor ondernemers | Movisie](#)

# LITERATUURLIJST



5

# Literatuurlijst

1. Sijbers R, De Wit W, Fettelaar D, Mooij T. *Sociale Veiligheid in En Rond Scholen. Primair (Speciaal) Onderwijs 2010-2014; Voortgezet (Speciaal) Onderwijs 2006-2014. [Social Safety in and around Schools. Primary (Special) Education 2010-2014; Secondary (Special) Education 2006-2014]*. Nijmegen: Radboud Universiteit, ITS. Commissioned by the Ministry of Education, Culture and Science in the Netherlands; 2014. <https://www.researchgate.net/publication/285926152%0ASijbers,>.
2. *Social Safety in Dutch Academia. From Paper to Practice*. Amsterdam; 2022. [https://storage.knaw.nl/2022-07/KNAW-advies Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap - Van papier naar praktijk - juli 2022.pdf](https://storage.knaw.nl/2022-07/KNAW-advies%20Sociale%20veiligheid%20in%20de%20Nederlandse%20wetenschap%20-%20Van%20papier%20naar%20praktijk%20-%20juli%202022.pdf).
3. Abraham M, Flight S, Roorda W. *Agressie En Geweld Tegen Werknemers Met Een Publieke Taak (Aggression and Violence against Employees in Public Service Jobs)*. Amsterdam; 2011. <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/228049/Agressie-en-geweld-tegen-werknemers-met-een-publieke-taak.pdf>.
4. Mattemaker E. Agressie en Veiligheid in de GGZ (Aggression and safety in mental health care). 2010.
5. Barboza GE, Schiamberg LB, Oehmke J, Korzeniewski SJ, Post LA, Heraux CG. Individual characteristics and the multiple contexts of adolescent bullying: An ecological perspective. *J Youth Adolesc*. 2009;38(1):101-121. doi:10.1007/s10964-008-9271-1
6. Ferrer BM, Ruiz DM, Amador L V., Orford J. School victimization among adolescents. An analysis from an ecological perspective. *Psychosoc Interv*. 2011;20(2):149-160. doi:10.5093/in2011v20n2a3
7. Carrera MV, DePalma R, Lameiras M. Toward a More Comprehensive Understanding of Bullying in School Settings. *Educ Psychol Rev*. 2011;23(4):479-499. doi:10.1007/s10648-011-9171-x
8. Broersen A, Ossenblok A, Montesano Montessori N. Pesten en sociale veiligheid op scholen: definities en keuzes op micro-, meso- en macroniveau [Bullying and social safety in schools: definitions and choices at micro, meso and macro level]. In: *Tijdschrift Voor Orthopedagogiek*. Vol 54. Dordrecht: Instondo; 2015:108-119. <http://schoolpsychologencongres.nl/images/presentaties/Bijbehorend-artikel-wokshop-Annemiek-Broersen.pdf>.
9. Macdonald G, Siroich F. Violence in the social work workplace. *Int Soc Work*. 2005;48(6):772-781. doi:10.1177/0020872805057087
10. Cele B. *Addendum to the Saps Annual Report*. Pretoria: South African Police Service; 2018. [https://nationalgovernment.co.za/departments/296/2019-south-african-police-service-\(saps\)-annual-report.pdf](https://nationalgovernment.co.za/departments/296/2019-south-african-police-service-(saps)-annual-report.pdf).
11. Bernaldo-De-Quirós M, Piccini AT, Gómez MM, Cerdeira JC. Psychological consequences of aggression in pre-hospital emergency care: Cross sectional survey. *Int J Nurs Stud*. 2015;52(1):260-270. doi:10.1016/j.ijnurstu.2014.05.011
12. Nelen W, De Wit W, Golbach M, Van Druten L, Deen C, Scholte R. *Sociale Veiligheid in En Rond Scholen. Primair (Speciaal) Onderwijs 2010-2018. Voortgezet (Speciaal) Onderwijs 2006-2018 (Social Safety in and around Schools. Primary (Special) Education 2010-2018. Secondary (Special) Education 2006-2018)*. Nijmegen: Praktikon BV; 2018. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/12/21/monitor-sociale-veiligheid>.
13. Steinberg MP, Allensworth E, Johnson DW. *Student and Teacher Safety in Chicago Public Schools: The Roles of Community Context and School Social Organization*. Chicago: Consortium on Chicago School Research; 2011. doi:ISBN: 978098450764151500
14. Schuilenburg MB, Coenraads A, Van Calster P. Onder de mensen. De aanpak van transportcriminaliteit door politie, verzekeraars en schade-experts. (Among people. The approach to transport crime by the police, insurers and damage experts). *Justitiële Verkenningen*. 2009;35(1):43-63. <https://search.proquest.com/openview/4fabe5000c856439826a19cfdc2045bc>.
15. Cavalcanti AL, Belo E dos R, Marcolino E de C, et al. Occupational violence against brazilian nurses. *Iran J Public Health*. 2018;47(11):1636-1643. <http://ijph.tums.ac.ir>.
16. Park E, Lee M, Park M. Instruments and taxonomy of workplace bullying in health

- care organizations. *Asian Nurs Res (Korean Soc Nurs Sci)*. 2017;11(4):237-245. doi:10.1016/j.anr.2017.10.001
17. Ransley J, Mazerolle L. Policing in an era of uncertainty. *Police Pract Res*. 2009;10(4):365-381. doi:10.1080/15614260802586335
  18. Nagle J. Twitter, cyber-violence, and the need for a critical social media literacy in teacher education: A review of the literature. *Teach Teach Educ*. 2018;76(September):86-94. doi:10.1016/j.tate.2018.08.014
  19. Furnell S. *Cybercrime: Vandalizing the Information Society*. London: Addison-Wesley; 2002.
  20. Nijhuis E. Samen in de zandbak: Op zoek naar psychologische veiligheid. Een kwalitatief onderzoek naar de psychologische veiligheidspraktijk bij bestuurlijke en managementteams. 2023. <https://psychologischeveiligheid.nl/>.
  21. Bokhorst M, Overman S. *Bestuurlijke Verval in de Semipublieke Sector : Toezicht Als Meegroeierende Tegenkracht*. Den Haag: Boom criminologie; 2021. [https://www.handhavingengedrag.nl/wp-content/uploads/2021/10/Bestuurlijkverval\\_semipubliekesector\\_webpdf.pdf](https://www.handhavingengedrag.nl/wp-content/uploads/2021/10/Bestuurlijkverval_semipubliekesector_webpdf.pdf).
  22. Osatuke K, Moore SC, Ward C, Dyrenforth SR, Belton L. Civility, respect, engagement in the workforce (CREW). *J Appl Behav Sci*. 2009;45(3):384-410. doi:10.1177/0021886309335067
  23. Colquitt JA. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *J Appl Psychol*. 2001;86(3):386-400. doi:10.1037/0021-9010.86.3.386
  24. Tsuno K, Shimazu A, Osatuke K, et al. Assessing workplace civility: Validity and 1-year test-retest reliability of a Japanese version of the CREW Civility Scale. *J Occup Health*. 2022;64(1):1-11. doi:10.1002/1348-9585.12332
  25. Stichting. Pedagogisch Klimaat, Gedragsregels. School en Veiligheid. <https://www.schoolenveiligheid.nl/kennisbank/gedragsregels-in-het-onderwijs/>. Published 2022. Accessed June 25, 2024.
  26. Anderson N, West MA. The team climate inventory: Development of the tci and its applications in teambuilding for innovativeness. *Eur J Work Organ Psychol*. 1996;5(1):53-66. doi:10.1080/13594329608414840
  27. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Adm Sci Q*. 1999;44(2):350-383. doi:10.2307/2666999
  28. Bies RJ, Moag JF. Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In: R. L. Lewicki, Sheppard BH, Bies RJ, eds. *Research on Negotiations in Organizations*. Greenwich, CT: JAI Press; 1986:43-55.
  29. Tims M, Bakker AB, Derks D. Development and validation of the job crafting scale. *J Vocat Behav*. 2012;80(1):173-186. doi:10.1016/j.jvb.2011.05.009
  30. Covey S. *Brochure Checklist Diversiteit En Inclusie*. Zelfdiagnosetool Voor Het Diversiteits- En Inclusiebeleid van Uw Organisatie. Project So. (Gérard B, ed.). Brussels: Bruxeo; 2020.
  31. Spruit M, Kerpershoek E, Blankers H, Bertens H, Paalman L. Digitale veiligheid van de Life Sciences & Health-sector. 2023. [www.dehaagsehogeschool.nl](http://www.dehaagsehogeschool.nl).
  32. NIP. *Position Paper Psychologische Veiligheid*. Utrecht; 2024. [www.psynip.nl](http://www.psynip.nl).
  33. Verschuren C, Tims M, De Lange AH. Beyond Bullying, Aggression, Discrimination, and Social Safety: Development of an Integrated Negative Work Behavior Questionnaire (INWBQ). *Int J Environ Res Public Health*. 2023;20(16):6564. doi:10.3390/ijerph20166564



## Bijlage 1

[Klik hier](#) voor een voorbeeld format  
Gedragscode voor Sociale Veiligheid  
of scan de QR code



## Bijlage 2

[Klik hier](#) voor een voorbeeld  
format klachtenprocedure  
of scan de QR code



Deze code is mede tot stand gekomen met hulp van: CAOP, NVP, Stichting van de Arbeid, LVV, Movisie, Kyden, VU, Vrije Universiteit Amsterdam, Instituut Gak, Team4teams, Therapieland en Qultify.



NVP Netwerk voor HR-professionals

### Postadres

Postbus 1058  
3860 BB Nijkerk

### Bezoekadres

Berencamperweg 10  
3861 MC Nijkerk

033 247 34 81  
[info@nvp-hrnetwerk.nl](mailto:info@nvp-hrnetwerk.nl)

[www.nvp-hrnetwerk.nl](http://www.nvp-hrnetwerk.nl)

