

Whitepaper

Sociale Veiligheid

Door Rita Wielemaker, specialist Sociale Veiligheid en Integriteit en Samantha Vermeer, projectleider. Gimd, onderdeel van Zorg van de Zaak.

Een sociaal veilige werkomgeving is essentieel voor het welzijn en functioneren van medewerkers. Het zorgt ervoor dat iedereen zich gehoord, gewaardeerd en beschermd voelt. In deze whitepaper belichten we hoe een gedragen gedragscode, positief leiderschap en gerichte interventies bijdragen aan een gezonde werkcultuur.

We gaan in op de impact van pestgedrag, de nieuwe Wet seksuele misdrijven en praktische stappen zoals meldprocedures en integriteitsbeleid. Sociale veiligheid vraagt om een actieve inzet van iedereen. Samen maken we de werkvloer respectvol, veilig en inclusief.



Gedragscode is de basis voor het creëren van een sociaal veilige werkomgeving

Een gedragscode is één van de basis-ingrediënten voor het creëren van een gezonde, inclusieve en sociaal veilige werkomgeving. In een gedragscode worden de (cultuur)waarden en normen van de organisatie in concrete gedragingen beschreven zodat alle medewerkers op de hoogte zijn van de gewenste omgangsvormen en gedragsregels van de organisatie. De rijksoverheid onderzoekt op dit moment welke wettelijke kaders kunnen worden ingezet om werkgevers te verplichten om een gedragscode vast te stellen.

Een gedragscode wordt vastgesteld door het bestuur, directie & management en de ondernemingsraad van de organisatie. Bij voorkeur is de gedragscode samen met de medewerkers tot stand gekomen. Zo komen de positieve, gewenste omgangsvormen tot 'leven' binnen de gehele organisatie.

Er zijn een aantal zaken belangrijk wanneer het over een gedragscode gaat.

Het is cruciaal dat een gedragscode:

- Actueel is
- Duidelijk en helder
- Onder de aandacht van alle medewerkers is
- Vindbaar
- Wordt nageleefd door iedereen die werkzaam is in de organisatie

Gimd adviseert om de gedragscode actief aan nieuwe medewerkers bekend te maken. Nieuwe medewerkers wordt gevraagd in te stemmen met de gedragscode en deze te ondertekenen. Daarnaast adviseert Gimd om ook duidelijkheid te bieden wanneer de gedragscode niet nageleefd wordt.

Pesten

Elke dag gaat een team gezamenlijk lunchen en loopt geanimeerd naar de kantine. Een collega loopt stevast door naar buiten om al wandelend zijn lunch te eten. Hij ontwikkelt liever de gezamenlijke lunch. Zijn authentieke kledingkeuze is namelijk vaak onderwerp van gesprek. 'Weer iets van je opa geleend?' of 'Heb je je alvast verkleed voor Halloween?' In het begin lachte hij nog mee, maar inmiddels voelt hij zich het mikpunt van hun grapjes. Hij heeft geprobeerd er iets van te zeggen, maar hij voelde zich niet serieus genomen.

Een belangrijk element van pesten is dat het structureel is. Het is dus niet iets eenmaligs.

Bovenstaand is een voorbeeld van de verschillende uitingen en vormen van pesten. Een belangrijk element van pesten is dat er sprake is van een structureel karakter. Pesten is dus niet iets eenmaligs. In bovenstaand voorbeeld gaat het om pesten van een of meerdere medewerkers (collega's, leidinggevenden). Degene die wordt gepest kan of durft zich niet te verdedigen of het bespreekbaar te maken.

Wat is pesten?

Wat valt onder pesten? Bij pesten kan het gaan om woorden, gebaren, handelingen of bedreigingen.

Zo gaat het bij pesten bijvoorbeeld over:

- Bespotten
- Roddelen
- Bedreigende uitingen
- Sociaal isoleren
- Digitaal pesten
- Werk onaangenaam of onmogelijk maken

Heel vaak wordt pestgedrag niet als zodanig herkend. Ook het omgekeerde vindt plaats: pesten is de roze olifant in de kamer en is als het ware onderdeel van de bestaande afdelingscultuur. Men weet en/of voelt dat het gedrag niet oké is, maar spreekt zich hierover niet uit. In deze situatie spreken we ook wel van de zwijgende middengroep van collega's waardoor de situatie in stand blijft. Gimd heeft hier een duidelijk [filmpje](#) over gemaakt. Op onze website hebben we een [pagina](#) met benchmarkgegevens gemaakt. Zo kunt u uw eigen gegevens vergelijken met cijfers binnen uw branche.

Interventies Gimd

Het creëren van bewustwording en begrijpen wat de negatieve effecten van bijvoorbeeld pesten zijn, helpt bij de aanpak van het grensoverschrijdend gedrag. Gimd heeft hiervoor de 'dialoogsessie' ontwikkeld. In een sessie van twee uur gaat een groep (6-15 pers.) van medewerkers onder leiding van een ervaren trainer met elkaar in gesprek. Openheid, respectvol luisteren naar elkaars meningen en ervaringen en vertrouwelijkheid zijn belangrijke ingrediënten in een dialoogsessie. Aan de hand van dilemma's komen (eigen) normen en waarden aan de orde. Daarnaast is er aandacht voor de impact van pesten en ander grensoverschrijdend gedrag en wat een melder of getuige/ omstander kan doen.

Rondom het thema sociale en psychologische veiligheid biedt Gimd naast dialoogsessies ook trainingen aan. Zo is de training 'bevorderen gewenst gedrag' gericht op leidinggevendenden. In de training gaan leidinggevendenden aan de slag met preventie en signalering en oefenen zij met elkaar gesprekstechnieken rondom het thema grensoverschrijdend gedrag. Tegelijkertijd wordt de urgentie van een leven lang leren en ontwikkelen nog niet overal en door iedereen gevoeld. Binnen het MKB besteden medewerkers veel minder tijd aan leren en ontwikkelen dan in grotere bedrijven (ROA, 2022). Het is de vraag of hiermee op termijn voldoende wordt voorzien in de toenemende behoefte aan nieuwe skills.

Centrum Veilige Werkcultuur: positief leiderschap

Gezien en gehoord worden en je gewaardeerd voelen zijn universele waarden en behoeften. Dat geldt voor alle mensen en zo ook op alle plekken waar mensen met elkaar samenwerken. In de snel veranderende wereld waarin we nu leven en werken kan het best een uitdaging zijn om aan deze waarden en behoeften te voldoen.

Binnen gezondheidsnetwerk Zorg van de Zaak hebben Gimd en Omwender een integrale aanpak ter bevordering van een veilige werkcultuur ontwikkeld en zijn het Centrum Veilige Werkcultuur gestart. In dit centrum werken adviseurs van Gimd en Omwender binnen het netwerk van Zorg van de Zaak samen aan een integrale aanpak. Zij ondersteunen u bij een systemische en integrale aanpak voor een positief en veilig werkklimaat. Voor contact en meer informatie neemt u contact met ons op via de mail: sociale.veiligheid@zorgvandezaak.nl.

Onze missie

De missie van het centrum veilige werkcultuur is: 'Iedereen sterker aan het werk vanuit een positief werkklimaat'. In het kader hiervan is recent een campagne ontwikkeld over positief leiderschap. Gimd organiseerde hiervoor het Webinar Leiderschap & Sociale Veiligheid, over de rol van leiders binnen het thema sociale veiligheid. Het Webinar kijk je [hier](#) terug.

Wat is positief leiderschap?

'Positief leiderschap', wat is dat precies? En wat is de rol van leidinggevendenden hierin? In de eerste plaats is deze vorm van leiderschap een belangrijk onderdeel van de visie van bestuur en management op een veilige werkcultuur op de werkvloer. Iedereen is zich ervan bewust dat medewerkers het belangrijkste kapitaal zijn van de organisatie. Dat maakt dat bestuur en management een proactieve rol aannemen en het juiste voorbeeld geven.

De leidinggevende legt het accent niet op controle maar op het coachen en faciliteren van medewerkers. De leidinggevende geeft richting, ruimte en ondersteunt de onderlinge samenwerking. Hierdoor wordt de verbinding met elkaar en het onderlinge vertrouwen versterkt, zowel binnen als buiten het eigen team. Door open communicatie te stimuleren en teams actief te ondersteunen, wordt groei en ontwikkeling

binnen de organisatie bevordert. Het is een stijl die streeft naar het beïnvloeden van positieve emoties, waardoor medewerkers gemotiveerd worden en zich uitgenodigd voelen het beste van zichzelf te geven. Positief leiderschap is dan ook een belangrijk onderdeel en voorwaarde voor het creëren van een sociaal veilige werkomgeving.

Positief leidinggeven draait om echtheid

Positief leidinggeven is niet een 'trucje'. Het vraagt om authentiek (durven) zijn. Het draait om echtheid en congruentie tussen woorden en daden. Een positieve leider is zich bewust van de positie als leidinggevende en het 'machtsevenwicht' met medewerkers. Positieve leiders zijn transparant over hun intenties en motieven, waardoor er een gevoel van vertrouwen ontstaat binnen het team. Zij durven zich kwetsbaar op te stellen en zijn bereid om fouten toe te geven in plaats van op hun strepen te gaan staan. Een positieve leider kijkt zichzelf in de spiegel aan en is zich bewust van de eigen sterke en minder sterke vaardigheden. Een positief leider begrijpt dat de eigen normen en waarden een rol spelen in de omgang met anderen.

Nieuwe Wet seksuele misdrijven, aandachtspunten voor werkgevers

Op 1 juli 2024 is de nieuwe Wet seksuele misdrijven van kracht gegaan. Deze vervangt eerdere (verouderde) wetgeving en is aangepast naar de huidige maatschappelijke consensus en visie over ernstig seksueel grensoverschrijdend geweld. In de nieuwe wet worden meer vormen van seksueel grensoverschrijdend gedrag strafbaar gesteld, zowel in de offline als in de online omgeving. In de wet is nadrukkelijk vastgelegd dat wanneer seksueel contact niet op basis van consent, vrijwilligheid en gelijkwaardigheid plaatsvindt, dit strafbaar is.

Een aantal belangrijke aandachtspunten zijn:

- Organisaties zijn verplicht aangifte te doen wanneer er sprake is van verkrachting. De bewijslast ligt bij de dader. Deze moet o.a. aangeven of er sprake was van consent voor de seksuele handelingen.
- Het verspreiden van digitale seksuele beelden zonder toestemming (zoals wraakporno) en het sturen van ongewenste expliciete seksuele berichten strafbaar.
- De nieuwe wetgeving beschrijft dat seksuele handelingen ook strafbaar zijn wanneer iemand wordt gedwongen door machtsmisbruik, bijvoorbeeld in situaties waarin de dader een gezagspositie heeft.
- Naast gewelddadige of dwingende seksuele misdrijven, zijn ook subtielere vormen van seksueel grensoverschrijdend gedrag strafbaar, zoals seksuele intimidatie waarbij psychologische druk wordt uitgeoefend zonder fysieke dwang, zoals bij grooming (digitaal kinderlokken).

Cultuurverandering op de werkvloer

In maart 2024 presenteerde regeringscommissaris Mariette Hamer een handreiking over 'Cultuurverandering op de werkvloer'. Zij geeft hierin aanbevelingen voor een cultuuromslag op de werkvloer. Om grensoverschrijdend gedrag binnen een organisatie aan te pakken worden tips gegeven over drie belangrijke onderdelen van cultuurverandering: de omgangscultuur, de organisatiestructuur en het ondersteunende systeem. Onder het ondersteunende systeem vallen de meldprocedure, regelingen gedragscode en aanwezigheid van een vertrouwenspersoon. Voor meer informatie over de handreiking verwijzen we graag naar de website van de regeringscommissaris.

Eerder (2023) publiceerde de regeringscommissaris een handreiking voor organisaties bij het oppakken van meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Deze handreiking beschrijft het hele proces van het oppakken van een melding en alle stappen die daarop volgen, zoals de inzet van verschillende interventies en het uitvoeren van onderzoek. Werkgevers worden in de handreiking gewaarschuwd om voorbereid te zijn op meldingen en om zorgvuldig beslissingen te nemen over de opvolging van de melding.

Een goede voorbereiding bestaat uit:

- Het op orde hebben van meld- en klachtregelingen.
- Het hebben van een actuele gedragscode.
- Het beschrijven welke interventies ingezet kunnen worden bij meldingen. De verschillende interventies zijn bijvoorbeeld:
 - Hoor en wederhoor gesprek.
 - Informeel-, correctief- of groepsgesprek.
 - Bemiddeling of Mediation.
 - Onderzoek naar meldingen.
 - Cultuuronderzoek (dit is breder ingezet).

Bij de keuze voor de juiste interventie is het belangrijk om aan te sluiten bij de behoeften van de betrokkenen.

Samen trekken we de grens

In de dit voorjaar gestarte publiekscampagne 'Samen trekken we de grens' wordt gestimuleerd om op de werkvloer met elkaar het gesprek aan te gaan over grenzen en wensen. 'Zo helpen we seksueel grensoverschrijdend gedrag in de toekomst te voorkomen en maken we de werkplek veilig voor iedereen.' De campagne is een initiatief van het Nationaal Actieprogramma Aanpak seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld. Dit is een actieprogramma van verschillende ministeries. Op de [website](#) van de Rijksoverheid leest u meer over deze campagne.

Meldpunt integriteit inrichten binnen de organisatie

De Wet bescherming klokkenluiders eist dat organisaties naast een meldprocedure ook een onafhankelijk meldkanaal inrichten welke beheerd wordt door een daartoe voldoende gekwalificeerde functionaris. Deze functionaris ontvangt en behandelt de meldingen, garandeert de vertrouwelijkheid van de melder en de inhoud van de melding. Vervolgens initieert de functionaris zelf de opvolging van de melding, adviseert eventueel verder onderzoek en brengt de melder op de hoogte van de voortgang.

Voor veel organisaties is het een zoektocht hoe en door wie het interne meldkanaal wordt ingericht. Gebruikelijk is om dit te beleggen bij een interne compliance medewerker of bij de afdeling HRM. Als de organisatie geen mogelijkheden ziet bijvoorbeeld omdat deze afdeling te klein is om een eigen intern meldkanaal in te richten kan worden uitgeweken naar een externe partij. Zo kan een loket ingericht worden in samenwerking met meerdere kleinere organisaties, bijvoorbeeld via de eigen brancheorganisatie of via een externe partij.

Gimd ontving het afgelopen jaar vaak de vraag van organisaties of de externe (Gimd) vertrouwenspersoon als intern meldkanaal kan optreden. Gimd vindt dat een vertrouwenspersoon deze meldpuntfunctie per definitie niet kan invullen. Om de meldpuntfunctie in te richten is een door de organisatie aangewezen (interne) onafhankelijke functionaris nodig. Dit mag zowel een interne als externe functionaris zijn. Eén van de rollen van een vertrouwenspersoon is juist om de melder te ondersteunen bij het indienen van integriteitsmeldingen. Ook kan in een aantal gevallen een vertrouwenspersoon namens de melder melden om de anonimiteit te borgen. Daarom is een vertrouwenspersoon in deze niet onafhankelijk en niet de aangewezen functionaris om deze meldpuntfunctie te vervullen. Het is dan ook aan de organisatie zelf om een eigen meldkanaal in te richten en daarvoor medewerker(s) aan te wijzen.

Toename anonieme meldingen

De meldingsbereidheid van medewerkers neemt in het algemeen toe. Dit is een ontwikkeling die we al enige tijd zien. Dit merken de vertrouwenspersonen ook. Als gevolg hiervan constateren we een toename van anonieme meldingen bij de vertrouwenspersonen. Of deze anonieme meldingen ook daadwerkelijk kunnen worden opgepakt en onderzocht is soms wel de vraag. Vaak ontbreekt de nodige informatie en bevat de melding als zodanig onvoldoende informatie om opgepakt te kunnen worden. Als de melder niet bereid is om hierover met de vertrouwenspersoon te spreken dan is het moeilijk in te schatten vanuit welke gronden de melding is gedaan en kan er vaak ook geen opvolging aan gegeven worden. Als de melding wel goed omschreven en gedocumenteerd is kan vaak wel vervolgonderzoek plaatsvinden. Melders zijn vaak bang voor benadeling door de werkgever. Ook zijn melders vaak onvoldoende op de hoogte dat zij vertrouwelijk kunnen spreken met de vertrouwenspersoon. Hierin is een rol weggelegd voor de vertrouwenspersoon en de organisatie; samen dienen zij de taak en werkwijze van de vertrouwenspersoon zichtbaar te maken.

Week van de Werkstress 2024

Gimd nam ook dit jaar deel aan de Week van de Werkstress, georganiseerd door de brancheorganisatie OVAL. Het thema was dit jaar 'sociale veiligheid'. Op de website van de Week van de Werkstress staan allerlei artikelen, tips en tests over dit onderwerp en over werkstress in het algemeen.

Werkdruk en omgangsvormen, werksfeer en samenwerking beïnvloeden elkaar. Bij een hoge werkdruk zijn er 'kortere lontjes' en onderlinge spanningen zorgen voor een minder effectieve samenwerking en beïnvloeden resultaten. Wij merken dat het effect van verstoorde arbeidsverhoudingen en werkklimaat soms nog onderschat wordt. Dit zorgt voor veel energieverlies en draagt bij aan een hoger ervaren werkdruk. Het kan ook leiden tot uitval of ongewenst verloop.

Meer info?

Neem contact op met sociale.veiligheid@zorgvandezaak.nl.

Gimd maakt deel uit van Zorg van de Zaak

Zorg van de Zaak is hét bedrijfsgezondheidsnetwerk voor werkend Nederland. We bieden integrale en geïntegreerde oplossingen voor de ontwikkeling van vitale organisaties met ijzersterke teams. Samen bouwen we aan organisaties waar medewerkers versterkt worden in het voeren van de eigen regie over gezondheid, werk en leven. En waar medewerkers zich kunnen ontwikkelen en veilig en met plezier samenwerken.

Want mensen zijn gelukkiger als ze deelnemen in werk en maatschappij. Daarom streven we om iedereen sterker aan het werk te houden en helpen we op momenten dat het nodig is. Hiermee willen wij een wezenlijke bijdrage leveren aan een gezonder, vitaler en gelukkiger Nederland.
Meer weten? Kijk op www.zorgvandezaak.nl.