

Van ongemak naar aanpak: samen werken aan sociale veiligheid

Fieke Horsten

18 november 2024



**Voor de
verschilmakers.**



Omdat elk
gesprek van
waarde is.

A&O
fonds
Gemeenten

Voor de
verschilmakers.

Wat ga ik vertellen

- Sociale veiligheid in het nieuws
- Kaders: arbowet, ongewenste omgangsvormen, sociale veiligheid
- Rol en verantwoordelijkheid van de OR
- Sociale veiligheid: ongemak of onveilig?
- Belangrijkste punten voor de OR



NOS Nieuws • Donderdag, 15:05



Vernietigend rapport over Amsterdamse aanpak grensoverschrijdend gedrag

De gemeente Amsterdam schiet tekort in het intern afhandelen van meldingen van grensoverschrijdend gedrag. Dat concludeert ombudsman Munish Ramlal van Metropool Amsterdam in een rapport na meer dan een jaar onderzoek.

bestuur en organisatie/nieuws

Arbeidsinspectie gaat bij gemeenten langs

De Arbeidsinspectie gaat bij (grote) gemeenten langs om te zien of zij voldoen aan wettelijke verplichtingen rond intern ongewenst gedrag.

Wouter Boonstra 1 juli 2025

Het Parool

Abonneren

Nieuws

Arbeidsinspectie: gemeente Amsterdam heeft onvoldoende zicht op ongewenst gedrag ambtenaren

De gemeente Amsterdam heeft onvoldoende zicht op de risico's van ongewenst gedrag van ambtenaren, stelt de Arbeidsinspectie. Die constateert diverse overtredingen op de werkvloer van het stadhuis. De inspectie eist verbetering, anders volgen sancties.



Arbeidsinspectie waarschuwt gemeente Amsterdam over intern ongewenst gedrag: "Anders sancties"

24 juni 2025, 07:00 uur · Aangepast 24 juni 2025, 09:33 uur · Door: Bas le Cointre

De gemeente Amsterdam beschermt haar medewerkers onvoldoende tegen 'intern ongewenst gedrag'. Dat concludeert de Arbeidsinspectie in een kritisch intern rapport in handen van AT5. De inspectie stelt vast dat de gemeente op meerdere fronten de Arbowet overtreedt en eist dat er binnen zes maanden forse verbeteringen worden doorgevoerd. Lukt dat niet, dan dreigen er sancties.



Vakbond brengt grensoverschrijdend gedrag bij ministerie VWS in kaart

'De vis begint te stinken aan de kop'



Door Arjan de Boer
13 februari 2024



De werkvloer is bepaald niet veilig bij het Ministerie van VWS. Dat is de ontluisterende conclusie van een FNV-onderzoek naar omgangsvormen bij het ministerie. Het vandaag gepresenteerde rapport 'De vis begint te stinken aan de kop' is gebaseerd op een enquête van de FNV die uiteindelijk door ongeveer 600 ambtenaren op het ministerie werd ingevuld.



Beeld: © FNV / DJI

Inspecties in de gemeentelijke sector

- Inspectie op ongewenste omgangsvormen / sociale veiligheid, gestart bij G4:
 - Amsterdam afgerond
 - Nu bezig bij Rotterdam. Daarna volgen Utrecht en Den Haag.
- In 2026 volgen de volgende 6 grootste gemeenten (Eindhoven, Groningen, Almere, Tilburg, Breda en Nijmegen)

Vraag

**Bij wie staat sociale (on)veiligheid
op de OR-agenda?**

**Kaders: arbowet,
ongewenste omgangsvormen,
sociale veiligheid**

De kaders: Wat is sociale veiligheid?

Psychologische veiligheid: Iedereen kan zich uitspreken zonder risico.

Dit betekent:

- **Open communicatie:** Teamleden kunnen vrijuit spreken zonder angst voor negatieve gevolgen.
- **Fouten zien als kansen:** Het team gebruikt fouten als leermomenten in plaats van schuld toe te wijzen.
- **Inclusie en respect:** Iedereen in het team voelt zich gehoord en gewaardeerd.

En:

Sociale veiligheid gaat over regels, gedrag en hulpstructuren en meldroutes.

De kaders: PSA in de arbowet

Arbowet:

Werkgevers moeten beleid voeren om **psychosociale arbeidsbelasting** (PSA) te voorkomen of beperken. Daaronder vallen: pesten, agressie en geweld, discriminatie, seksuele intimidatie en werkdruk. RI&E en plan van aanpak zijn verplicht.

Focus: Voorkomen van en reageren op **ongewenste omgangsvormen**.

De kaders: ongewenste omgangsvormen

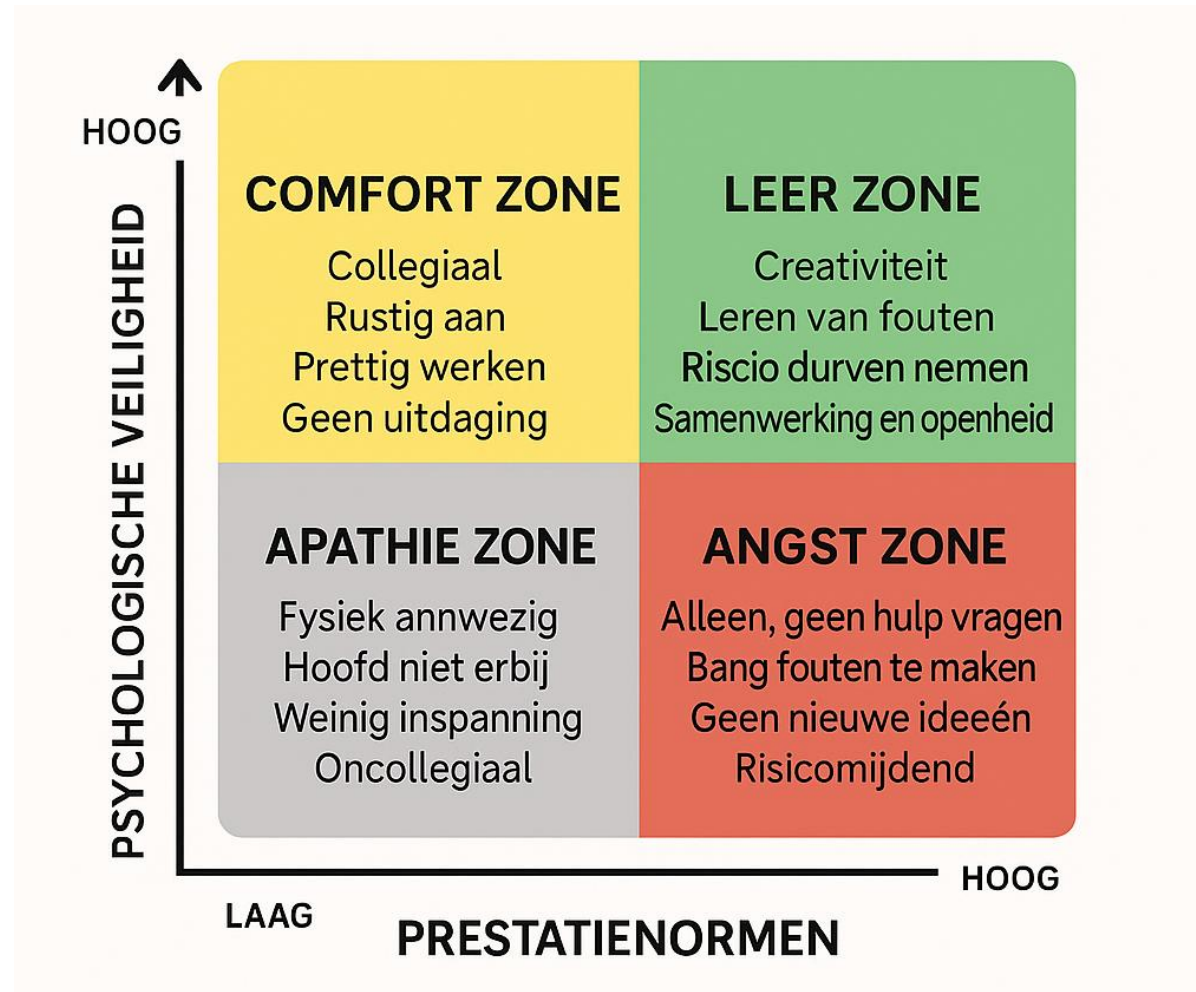
Algemene omschrijving:

- Pesten: structureel intimiderend gedrag
- Discriminatie: ongelijk behandelen op basis van persoonlijke kenmerken
- Seksuele intimidatie: verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag met seksuele lading
- Agressie en geweld: verbaal, psychisch of fysiek lastigvallen of aanvallen

Deze gedragingen kunnen leiden tot stress, verzuim, verminderde betrokkenheid en soms ernstige psychische klachten.

Belang van psychologische veiligheid

Volgens Amy Edmonson



Rol en verantwoordelijkheid van de OR

Rol en verantwoordelijkheid van de OR

Samengevat:

- De Arbowet is helder: PSA moet worden voorkomen of beperkt.
- De OR heeft instemmings- én toezichthoudende taken.

Vraag

Wat doet jullie OR nu al op dit thema?

Vraag

Wat is jullie grootste OR-uitdaging op dit thema?

Opties:

- Weinig signalen vanuit medewerkers
- Moeilijk gesprek met bestuurder
- Normen in organisatie niet helder
- Anders?

Ongemak of onveilig?

Stellingen: ongemak of onveilig?

Doel:

- Grijs gebied zichtbaar maken
- Normaliseren van ongemak
- Herkennen van patronen die wél onveilig zijn
- Voorkomen dat leidinggevenden in de 'kramp' schieten

Stelling

Een collega maakt tijdens een overleg
de volgende cynische opmerking:

“Nou, dat is weer typisch iets voor jouw generatie...”

ongemak of onveilig

Stelling

Een collega zegt regelmatig:

“Je ziet er weer leuk uit hoor... dat fleurt m'n dag op.”

ongemak of onveilig

Stelling

Een medewerker stelt een kritische vraag.

De leidinggevende reageert geïrriteerd:

“Als je loyaal was aan dit team,
zou je dit soort vragen niet steeds stellen.”

ongemak of onveilig

Stelling

Een leidinggevende zegt in een vergadering:

‘Misschien is dit project te zwaar voor jou als jonge moeder.’

ongemak of onveilig

Stelling

Een collega maakt regelmatig
een 'grapje' over iemands accent.

De rest lacht.

ongemak of onveilig

Stelling

Een leidinggevende spreekt een medewerker aan op het te laat inleveren van rapportages.

De medewerker ervaart dit als aanvallend.

ongemak of onveilig

Ongemak of onveilig?

Het grijze gebied....

Wat is nodig: Maak gedrag bespreekbaar

- Verschilt per persoon en situatie / context
- Sociale veiligheid is niet zwart-wit: het vraagt reflectie, feedback en vertrouwen.
- De bedoeling van een uitspraak is niet gelijk aan de beleving
- Aangesproken worden kan ongemakkelijk zijn, maar dat is niet per definitie onveilig.
- Sociaal veilige organisaties kunnen spanning verdragen en blijven in gesprek.
- Ongemak hoort soms bij samenwerken.

De OR kan bespreekbaar maken van gedrag stimuleren

Vraag

Welke vorm van ongemak verdient bij jullie meer aandacht?

Opties:

1. **Communicatie & omgang:** Onderbreken of afkappen, cynische of sarcastische grapjes, iemand niet laten uitspreken
2. **Rol & macht:** Kritische vragen die spanning oproepen, stilte wanneer leidinggevendenden erbij zijn, feedback geven dat 'risicovol' voelt
3. **Teamdynamiek & sfeer:** Onderhuidse spanningen, roddelen dat ongemak geeft, vermijden van bepaalde collega's
4. **Anders....**

Wat kun je doen als OR

Drie belangrijkste punten

1. Stimuleer bespreekbaarheid: ben een actieve partner in het bevorderen van sociale veiligheid

- Signalen van de werkvloer serieus nemen.
- Draagvlak creëren en communicatie stimuleren binnen de organisatie.
- Leidinggevenden en teams trainen en faciliteren in gedrag bespreekbaar maken, normen en het 'grijze gebied'. En voorbeeldgedrag stimuleren.
- OR is geen klachtenloket, maar wél cultuur- en signaleringsinstrument

Signalen (voorbeelden)

- Medewerkers vermijden elkaar of trekken zich terug
- Gesloten teamcultuur, weinig ruimte voor afwijkende meningen
- Ziekteverzuim en verloop stijgen
- Verminderd vertrouwen of toegenomen roddelvorming

Vroegtijdig signaleren voorkomt escalatie.
Leidinggevenden en HR spelen hierin een sleutelrol.



2. Zie toe op toegankelijke en goed functionerende meldstructuur

- Er moet interne én externe vertrouwenspersonen zijn (met instemmingsrecht).
- Er duidelijke, veilige meldroutes bestaan.
- Privacy en vertrouwelijkheid worden gewaarborgd.
- Medewerkers weten waar en hoe ze melding kunnen doen.

3. Controleer beleid en monitor verbeteracties

- OR heeft **instemmingsrecht** op PSA-beleid én een **bevorderende/toezichthoudende taak** (WOR).
- De OR moet controleren of beleid en evaluaties daadwerkelijk plaatsvinden en of verbeteracties worden opgevolgd (via de RI&E).

Vraag

Warmee kun je met je OR aan de slag?

Samenvatting – aan de slag

1. Stimuleer bespreekbaarheid: ben een actieve partner in het bevorderen van sociale veiligheid (agenderen)
2. Zie toe op toegankelijke en goed functionerende meldstructuur
3. Controleer beleid en monitor verbeteracties (vraag om beleid en RI&E PSA)

Meer informatie

Nieuwsgierig en wil je meer
over ons werk weten?



Website

www.aeno.nl



Events

www.aeno.nl/agenda



Community

www.aeno.nl/communities



Nieuwsbrief

www.aeno.nl/nieuwsbrieven

Fluwelen Burgwal 58
Postbus 11560
2502 AN Den Haag

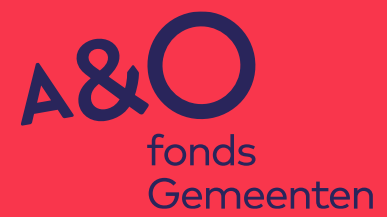
070 763 00 30

secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

Debra Verduin
debra.verduin@aeno.nl



**Voor de
verschilmakers.**



**Voor de
verschilmakers.**

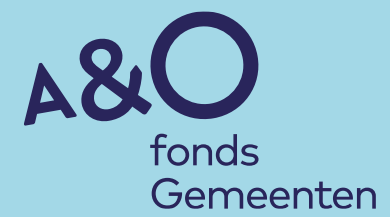
Wat als het fout gaat?

Bespreekbaar maken van gedrag

Escalatieladder bij ongewenste omgangsvormen:

1. Feedback geven met ik-boodschap
2. Hulp vragen aan collega of leidinggevende
3. Vertrouwenspersoon inschakelen
4. Bemiddeling of mediation
5. Formele klacht indienen
6. Aangifte doen bij de politie





**Voor de
verschilmakers.**

**Beter
worden
waar
je goed
in bent**



Samen werken aan de toekomst

Lorus Ipsum Medio Acuihex Est Sim

