

# 8 Sociale veiligheid op het werk

In dit hoofdstuk bespreken we het thema sociale veiligheid op het werk. In dit kader wordt ook wel gesproken over psychologische veiligheid. In principe zijn deze termen synoniem, maar psychologische veiligheid drukt wel beter uit wat er bedoeld wordt. Het gaat erom dat medewerkers zich veilig voelen hun identiteit en mening te uiten op het werk. Waar dit niet of minder het geval is, is er sprake van psychologische onveiligheid. Sociale of psychologische onveiligheid wordt niet alleen geschonden door seksuele intimidatie of seksueel misbruik – die indruk kan gewekt worden in de media – maar bijvoorbeeld ook door machtsmisbruik of pestgedrag. Eerst volgt een juridisch kader, vervolgens enkele voorbeelden van onveiligheid en hoe de rechter daarover heeft geoordeeld en tot slot enkele adviezen over wat een werkgever kan doen om veiligheid op het werk te bevorderen.

## Juridisch kader

### *Veilige werkomgeving*

Werkgevers zijn op grond van de Arbowet verplicht om te zorgen voor een veilige en gezonde werkomgeving. Hieruit vloeit ook de verplichting voort om een beleid te voeren dat erop gericht is om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen of te beperken. Deze verplichting wordt in het Arbobesluit

verder uitgewerkt. Zo zijn werkgevers verplicht om de risico's in hun bedrijf in kaart te brengen in een Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). Daarnaast moeten in het Plan van Aanpak van de RI&E maatregelen worden opgenomen ter voorkoming van pesten op de werkvloer. Het personeel moet vervolgens worden voorgelicht over de risico's en de maatregelen die het bedrijf heeft getroffen. Dit kan door een gedragscode op te stellen waar duidelijk uit blijkt welk soort gedrag ongewenst is en welke sancties volgen op overtreding van deze gedragscode.



### *Goed werkgevers-/werknemerschap*

Daarbij heeft de werkgever de verplichting zich als goed werkgever te gedragen op grond van artikel 7:611 BW. Ook een werknemer moet zich op grond van die bepaling als goed werknemer gedragen.

### *Schade*

Werkgever is op grond van artikel 7:658 van het Burgerlijk Wetboek aansprakelijk voor de (psychische) schade die de werknemer oploopt tijdens de werkzaamheden, tenzij hij kan aantonen dat hij voldoende maatregelen heeft getroffen en aanwezighe- den heeft verstrekt om te voorkomen dat de werknemer schade lijdt.

### *Gelijke behandeling*

Op grond van artikel 1 van de Grondwet worden allen die zich in Nederland bevinden, in gelijke gevallen gelijk behandeld. Discriminatie wegens gods- dienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht of op welke grond dan ook, is niet toege- staan. Dit wordt verder uitgewerkt in artikel 7:646 BW, de Algemene wet gelijke behandeling en ande- re gelijke behandelingswetten waarin discriminatie en seksuele intimidatie expliciet worden verboden.

### *Vertrouwenspersoon*

Verder kan de werkgever, ter bevordering van de sociale veiligheid op de werkvloer, een vertrou- wenspersoon aanstellen. Werknemers kunnen dan in vertrouwen met een onafhankelijk persoon spreken over pestgedrag, seksuele intimidatie of andere vormen van onveiligheid die zij ervaren. Het aanstellen van een vertrouwenspersoon is (nog) niet wettelijk verplicht, maar inmiddels ligt er een initiatiefwetsvoorstel om het aanstellen van een vertrouwenspersoon verplicht te stellen.

### *Ontslag (op staande voet)*

Wanneer er voldoende bewijs is, kan een dader van grensoverschrijdend gedrag worden ontslagen op grond van verwijtbaar handelen of middels een ontslag op staande voet. Omdat bewijsvoering in deze zaken vaak lastig is, worden veel ontslagen in dit kader middels een vaststellingsovereenkomst afgedaan.

### **Casuïstiek**

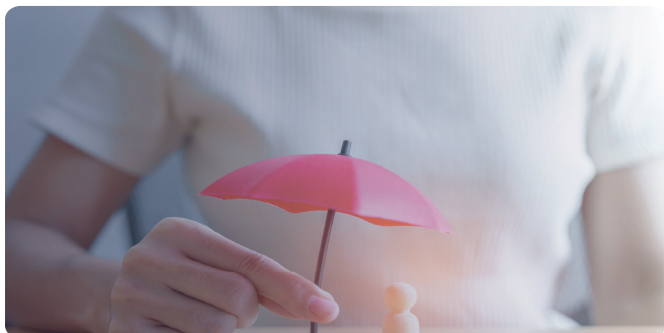
De wettelijke kaders zijn helder, van het werk mag geen negatieve invloed uitgaan op de gezondheid en het welzijn van de werknemer. Dat betekent dat een werkgever een werknemer moet beschermen tegen ongewenst gedrag. Dat dit niet altijd lukt, blijkt uit de volgende uitspraak.

**“Van het werk mag geen negatieve invloed uitgaan op de gezondheid en het welzijn van de werknemer.”**

### **Billijke vergoeding wegens ernstig verwijtbaar handelen / nalaten**

In deze uitspraak gaat het om een docente licha- melijke opvoeding aan een school voor middelbaar onderwijs. Het betreft een uitspraak van het Hof waarin de eerdere uitspraak van de kantonrechter wordt bekrachtigd. De docente heeft in 2018 een klacht ingediend over pestgedrag en seksuele in-

timidatie door een collega (sectieleider). Op deze klacht kwam geen reactie en zij heeft vervolgens nog tweemaal een klacht ingediend. Vrij kort na het indienen van de klachten meldt de docente zich ziek. Uiteindelijk is de klacht opgepakt door de klachten-



commissie. De commissie acht de klacht van de docente gegrond en geeft aan dat de sectieleider zijn bevoegdheden heeft overschreden. Tevens geeft de commissie aan dat het ontbreken van leiderschap en managementinterventie de escalatie van het conflict heeft bevorderd. De commissie geeft vervolgens vijf concrete adviezen.

Ondanks het advies van de klachtencommissie en de adviezen van de bedrijfsarts voor mediation, lukt het niet om het werk te hervatten. De docente solliciteert nog een keer intern op de functie van administratief medewerker, maar wordt hiervoor afgewezen. Het UWV legt de werkgever een loonsanctie op omdat de re-integratie niet goed is opgepakt. Uiteindelijk wordt de arbeidsovereenkomst na drie jaar beëindigd via een procedure bij het UWV. Vervolgens start de docente een procedure bij de kantonrechter waarin ze een billijke vergoeding vordert en een schadevergoeding voor immateriële schade

en voor de kosten van rechtsbijstand, en nog een bedrag aan restant van de transitievergoeding.

De kantonrechter kent een billijke vergoeding toe van 197.000 euro bruto. Daarnaast 10.000 euro netto aan immateriële schadevergoeding en een klein bedrag aan restant transitievergoeding. Vervolgens tekent de werkgever beroep aan bij het Hof. Het Hof bekrachtigt het vonnis van de kantonrechter nagenoeg volledig en omschrijft helder welke handelingen en nalatigheden van de werkgever als ernstig verwijtbaar worden aangemerkt:

- De docente heeft in maart 2018 een klacht neergelegd bij de interne klachtencommissie en de locatiedirecteur opgenomen in de cc. De locatieleider heeft hier vervolgens niets mee gedaan. Het Hof overweegt dat gezien de ernst van de klachten het voor de hand had gelegen dat hij contact had gezocht met de werknemer. Immers, omdat de werknemer de locatiedirecteur een cc heeft gestuurd, is helder dat zij wilde dat hij ervan op de hoogte was. Het hoort bij de verantwoordelijkheid van de werkgever om te zorgen voor een veilige werkomgeving. Door geen contact op te nemen, heeft hij de ernst van de door de werknemer genoemde incidenten niet onderkend. En deze opstelling heeft bij de docente de indruk gewekt dat zij niet werd ondersteund door de directie.
- Vast staat dat een aantal mannelijke collega's de docente hebben nageroepen met een woord

dat in een andere taal de aanduiding is van het vrouwelijke geslachtsorgaan. Blijkbaar was er een werkklimaat waarin de collega's (en de sectieleider) zich vrij voelden om een dergelijke uitlating te doen. Dit wordt de werkgever aangerekend, omdat deze moet zorgen voor een veilig werkklimaat.

- Met het advies van de klachtencommissie is te weinig gedaan. De klachtencommissie heeft expliciet gesteld dat de uitlating van de sectie-



leider grensoverschrijdend was, seksueel intimiderend en een voorbeeld van pestgedrag. Dat had voor de werkgever aanleiding moeten zijn om zich af te vragen hoe dit heeft kunnen gebeuren, wat hij kon doen om dit in de toekomst te voorkomen én dat te communiceren met de docente. Met name dat laatste was van belang omdat zij inmiddels ziek was en de klachtencommissie had geadviseerd aandacht te hebben voor de betrokkenen.

- De school heeft te weinig actie ondernomen richting de sectieleider. Er heeft een gesprek plaatsgevonden waarbij met de sectieleider is

afgesproken dat hij er 'erg op zou letten' geen grensoverschrijdende opmerkingen meer te maken. Er heeft geen sanctionering plaatsgevonden, bijvoorbeeld ontheffing uit zijn functie, overplaatsing of een schriftelijke waarschuwing. Dit is te mager en het Hof voegt hieraan toe dat het incident in ieder geval ernstig genoeg was om een schriftelijke berisping te geven met daarbij een waarschuwing met een aankondiging van verdergaande consequenties. Ook had een (al dan niet tijdelijke) ontheffing van de taken als sectieleider voor de hand gelegen.

- Ook met het advies van de klachtencommissie om naar de opbouw en samenstelling van de sectie LO te kijken, is niets gedaan. Het is geheel aan de sectie zelf overgelaten en dit paste niet bij het advies van de commissie. Dat de sectie het probleem niet herkende, was nu juist het probleem.
- Het schoolbestuur is te vrijblijvend omgegaan met het advies van de bedrijfsarts om mediati-on in te schakelen.
- Het schoolbestuur is om meerdere redenen zijn re-integratieverplichting niet nagekomen. Mogelijkheden om uit de impasse te komen, zijn niet voldoende benut. Het gevolg hiervan is dat er geen herstel van de gezondheidsklachten van de docente heeft plaatsgevonden. Toen de bedrijfsarts aangaf dat de medewerker mogelijkheden had om te re-integreren, is hier te lang niets mee gedaan. Pas na ongeveer zes maanden is dit opgepakt.

Deze uitspraak maakt duidelijk dat een werkgever zorg moet dragen voor een veilige werkomgeving en ongewenst gedrag moet bestrijden. Niks doen is geen optie. Een eerste stap is het opstellen van gedragsregels. Beschrijf concreet welk gedrag gewenst en welk gedrag ongewenst is. Vervolgens moeten deze gedragsregels voorgeleefd en nageleefd worden. Zorg voor voorlichting, breng het onderwerp ter sprake tijdens een werkoverleg en/of besteed er aandacht aan in een nieuwsbrief. Zorg ook voor toezicht. Leidinggevenden hebben hierin een belangrijke rol. Zorg dat je weet wat er op de werkvloer speelt. Zie je signalen van ongewenst gedrag, neem dan gelijk actie en ga met betrokkenen in gesprek.



Verder is het belangrijk om een vertrouwenspersoon aan te stellen. Communiceer dit ook, zodat medewerkers weten waar ze terecht kunnen wanneer ze vragen hebben over of geconfronteerd worden met ongewenst gedrag. Tot slot is het van belang om een klachtenregeling op te stellen en een klachtencommissie op te richten. Overigens kan ook aangesloten worden bij een externe klachten-

commissie. Wanneer er een klacht wordt ingediend, dan is zorgvuldig onderzoek noodzakelijk. Dit is van belang voor zowel de klager als de beklagde.

Een werkgever kan zich niet achter een klachtencommissie verschuilen, maar blijft zelf verantwoordelijk. Op het moment dat de werknemer de werkgever informeert over de klacht die hij/zij neerlegt bij de klachtencommissie, dan moet de werkgever daar iets mee doen. Goed contact met de betrokkene is van wezenlijk belang, evenals het nemen van maatregelen en het opvolgen van adviezen van de klachtencommissie. Tot slot, wanneer er naast de klacht ook een ziekteverzuim gaat spelen, moet de re-integratie heel zorgvuldig worden opgepakt. De werkgever moet zich maximaal inspannen om de werknemer te laten re-integreren.

### **Bevorderen van sociale veiligheid**

Zoals hierboven al duidelijk wordt, kan de werkgever verschillende maatregelen nemen om de sociale en psychologische veiligheid van zijn medewerkers te verhogen. Hieronder vindt u een overzicht.

#### *Vertrouwenspersoon*

De werkgever doet er goed aan een vertrouwenspersoon aan te stellen bij wie de medewerkers hun verhaal kunnen doen. Op het moment van schrijven is een vertrouwenspersoon nog niet verplicht, maar de RMU adviseert werkgevers wel sterk om een vertrouwenspersoon te benoemen. Er is verschil

tussen een interne en een externe vertrouwenspersoon. Een interne vertrouwenspersoon is een werknemer die in dienst is bij het bedrijf en deze taak als nevenfunctie heeft naast andere werkzaamheden. Een externe vertrouwenspersoon is iemand die niet in dienst is bij de organisatie of het bedrijf. Het verdient aanbeveling om een externe vertrouwenspersoon aan te stellen, aangezien die persoon niet afhankelijk is van de werkgever van een organisatie. Dit kan – met name voor kleine werkgevers – bijvoorbeeld via een branchevereniging. De werkgever kan overwegen om een mannelijke en een vrouwelijke vertrouwenspersoon aan te stellen, om op die manier de werknemers de mogelijkheid te bieden hun verhaal te doen bij degene die zij het meest vertrouwen.

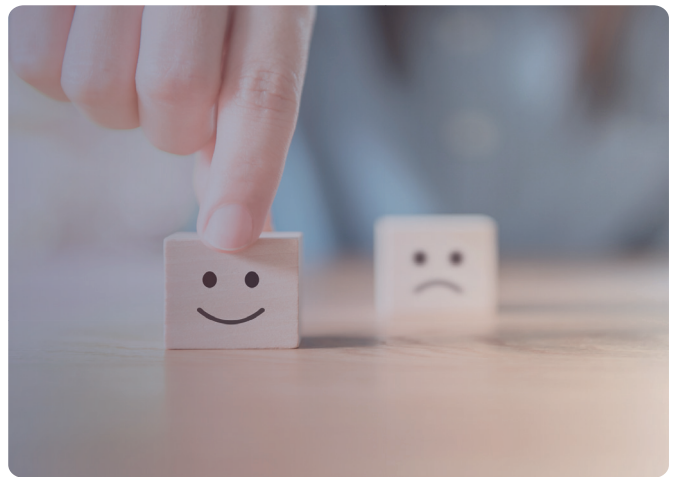
#### *Toezicht*

Het is belangrijk dat er in een bedrijf of organisatie gedragsregels worden opgesteld en dat deze regels worden nageleefd. Daar is toezicht bij nodig. Hier ligt een belangrijke taak voor leidinggevenden. Zij dienen alert te zijn op signalen van onveiligheid, zoals mopperen, klagen over vermoeidheid, het plotseling stilvallen van gesprekken als er iemand binnenkomt etc. Tegelijkertijd dienen leidinggevenden niet de enige toezichthoudende personen te zijn, aangezien er in de hiërarchie tussen 'gewone' medewerkers en managers ook onveiligheid kan ontstaan. Er is immers sprake van een machtsrelatie, die afhankelijkheid voor de medewerker met zich meebrengt. Het is belangrijk dat het duidelijk is

waar signalen en klachten gemeld kunnen worden. De genoemde klachtenregeling en klachtencommissie kunnen hier een goed middel voor zijn.

#### *Intervisie*

Een andere optie waardoor op regelmatige basis een vertrouwelijk gesprek wordt gefaciliteerd, is door het instellen van intervisiegesprekken tussen collega's. Dit zorgt voor een platform waar lastige kwesties bespreekbaar gemaakt kunnen worden. Ook sociale veiligheid kan een onderwerp zijn dat besproken wordt tijdens een intervisiesessie. Veel



onveiligheid komt namelijk voort uit het gevoel als medewerker alleen te staan. Bij het indelen van de intervisiegroepen is het belangrijk om medewerkers van verschillende teams en afdelingen bij elkaar in te delen. Het delen van zorgen in een dergelijk verband kan helpen om het gevoel alleen te staan te verminderen. Daarbij kan de intervisiegroep gezamenlijk een signaal geven aan de werkgever als er door meerdere personen onveilig gedrag wordt waargenomen. Dat maakt de individuele medewerker minder kwetsbaar.

### *Reflecteren en communiceren*

Als werkgever zijn er tot slot een aantal redelijk eenvoudige dingen die gedaan kunnen worden om de werkvloer voor werknemers veiliger te maken. Als werkgever sta je bovenaan de hiërarchie van het bedrijf of de organisatie. Wellicht voelt dat niet zo, maar dat komt omdat hiërarchie alleen ervaren wordt als je je 'onderaan de ladder' bevindt. Het is nuttig om je hier als werkgever bewust van te zijn en ook regelmatig na te denken over hoe je gedrag overkomt op mensen die afhankelijk van je zijn. Verder is het als werkgever belangrijk om steeds uit te dragen dat open communicatie en veiligheid waardevol zijn. Het is nodig om dit uit te dragen in woorden én daden. Daarnaast kun je regelmatig benoemen dat je elkaar nodig hebt om tot een mooi resultaat te komen. Richt, naast de reguliere medezeggenschap, een structuur in waarin je de inbreng van je medewerkers regelmatig hoort, zodat je op die manier laat zien dat je meent wat je zegt. Tot slot is het van belang om je medewerkers serieus te nemen. Koppel altijd terug wat je met inbreng van medewerkers gedaan hebt, maak duidelijk wat je hebt besloten en waarom. Vertel het ook als je het niet eens bent met je medewerker en maak duidelijk waarom. Tot slot is het belangrijk om schendingen van deze principes te zien en niet te tolereren. Reflectie en open communicatie bevorderen de psychologische veiligheid op de werkvloer.