



# Handreiking psychologische veiligheid

Versterken van een veilige en open werkcultuur

<b>Inleiding</b>	03
<b>1. Begrippen</b>	04
<b>2. Plan van aanpak</b>	06
<b>3. Een open werkcultuur</b>	07
<b>4. Beleid en maatregelen</b>	09
<b>5. Monitoren en evalueren</b>	12
<b>6. Handige links</b>	13



# Inleiding

## Inleiding

De sector waterschappen streeft naar aantrekkelijk werkgeverschap. Daarbij hoort een veilig werkklimaat. Alle medewerkers moeten zich veilig kunnen voelen, zichzelf kunnen zijn en met respect voor de ander hun mening kunnen uiten. Alleen dan is er ruimte voor diversiteit, inclusie, leren van fouten en innovatie.

Pesten, discriminatie, (seksuele) intimidatie, agressie, uitsluiting of negeren zijn vormen van ongewenst gedrag die daarbij niet thuishoren. De impact is groot: ongewenst gedrag kan bij slachtoffers ernstige lichamelijke en mentale schade aanrichten. Het kan het functioneren van medewerkers en de samenwerking tussen medewerkers beperken, waardoor resultaten verminderen.

Ongewenst gedrag is vaak een gevolg van een gebrek aan sociale en psychologische veiligheid. Sociale en psychologische veiligheid komen niet vanzelf. Het vraagt om een strategische aanpak, bewust leiderschap en een open dialoog. Deze handreiking is een hulpmiddel om duurzame kwetsbaarheden te signaleren en duurzame oplossingen te formuleren en te introduceren. De handreiking:

- gaat in op het verschil tussen de begrippen sociale en psychologische veiligheid;
- helpt bij het maken van een plan om een veilig werkklimaat te behouden en/of te vergroten;
- geeft handelingsperspectief om ongewenst gedrag tegen te gaan en te werken aan een werkomgeving waarin alle medewerkers, ongeacht hun achtergrond, zich veilig, gerespecteerd en gewaardeerd voelen.

## Waarom is het belangrijk?

Aandacht voor sociale en psychologische veiligheid is belangrijk, omdat ongewenst gedrag op de werkvloer stress veroorzaakt en kan leiden tot psychische en fysieke klachten bij de betrokkene(n), met soms (langdurige) uitval tot gevolg. Een sociaal en psychologisch veilig werkklimaat:

- draagt bij aan een betere sfeer binnen de organisatie;
- draagt bij aan betere kwaliteit van het werk;
- kan een positief effect hebben op de productiviteit van werknemers;
- kan leiden tot minder psychische en fysieke klachten.

# 1. Begrippen

**Diversiteit** gaat over de zichtbare en onzichtbare verschillen binnen het personeelsbestand, bijvoorbeeld op gebied van arbeidsvermogen, etnisch-culturele achtergrond, leeftijd, sekse, neurodiversiteit en lhbtqi+ achtergrond. Diversiteit op de werkvloer kan verschillende voordelen hebben, zoals:

- voortschrijdend inzicht
- meer creativiteit en vernieuwende ideeën
- betere prestaties
- hogere medewerkerstevredenheid
- betere verbinding met de burgers in het werkgebied
- de goede naam als werkgever versterken

**Inclusie** gaat over het omgaan met verschillen. Het betekent dat iedereen zich gehoord, gewaardeerd en veilig voelt. Dit leidt tot een open werkcultuur en heeft een positief effect op de motivatie van werknemers. Om diversiteit te bevorderen en om de voordelen ervan te benutten, moet er sprake zijn van inclusie. Een inclusieve werkvloer is een sociaal en psychologisch veilige werkvloer. Gebrek hieraan leidt altijd tot slechtere prestaties. Ook verhoogt het de kans op ongewenst gedrag.

**Psychologische veiligheid** is de mate waarin werknemers zich vrij voelen – en dus geen angst ervaren – om zichzelf te zijn op de werkvloer, om fouten te maken en om zich uit te spreken richting collega's. Met name als die collega's een andere mening, functie en/of identiteit (persoonlijkheid) hebben. Dat uitspreken gaat om het uiten van afwijkende meningen en ideeën, maar ook om elkaar aanspreken op ongewenst gedrag. Psychologische veiligheid

creëer je vooral door te werken aan een open werkcultuur. Hierbij zet je in op onderlinge relaties, open dialoog binnen én tussen organisatielagen, en inclusief leiderschap. [Onder 3. lees je hier meer over.](#)

**Sociale veiligheid** is de mate waarin werknemers zich beschermd voelen tegen gevaar veroorzaakt door anderen – en de mate waarin ze beschermd zijn door de werkgever. Dat gevaar kan ongewenst gedrag zijn, maar ook bijvoorbeeld gebrek aan ontwikkelingskansen of waardering van werk. Je creëert sociale veiligheid vooral met beleid en maatregelen: het bieden van voorlichting en training en het opstellen van een gedragscode en procedures. [Onder 4. lees je hier meer over.](#)

## De optelsom:

### Sociale veiligheid:

- duidelijke normen en waarden
- zero tolerance
- kernwaarden geleefd
- goed gedrag loont



### Psychologische veiligheid:

- beleid diversiteit en inclusie (D&I)
- samenwerking in teams
- ieders stem wordt gehoord
- tegengeluid krijgt ruimte

**= De juiste voedingsbodem**

## Verschil en wisselwerking

Er is verschil tussen sociale en psychologische veiligheid, maar de begrippen hebben ook een wisselwerking op elkaar. Sociale veiligheid heeft betrekking op de hele organisatie en op de lange termijn. Dit in tegenstelling tot psychologische veiligheid, die betrekking heeft op interacties tussen personen op de korte termijn. Sociale en psychologische veiligheid versterken elkaar: betere organisatiebrede bescherming kan leiden tot minder angst in persoonlijke interactie en vice versa.



## Negatieve gevolgen

Gebrek aan sociale en psychologische veiligheid kan leiden tot:

- ongewenst gedrag
- minder creativiteit en innovatie
- slechtere prestaties
- meer kans op machtsmisbruik
- lagere medewerkerstevredenheid
- meer uitval, meer ongewenste door- en uitstroom
- slechte naam als werkgever

De Arbowet verplicht het tegengaan van psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Meer informatie vind je op de website van de Arbeidsinspectie.

<https://www.nlarbeidsinspectie.nl/onderwerpen/werkdruk-en-ongewenst-gedrag>

## Ongewenst gedrag

Ongewenst gedrag kent verschillende vormen zoals pesten, discriminatie, (seksuele) intimidatie of agressie. Het gebeurt op basis van etnisch-culturele achtergrond, maar bijvoorbeeld ook op basis van arbeidsvermogen, leeftijd, neurodiversiteit en lhbtq+ achtergrond.

Het kan openlijk en alledaags gebeuren, maar ook subtiel: zijdelingse opmerkingen, interrupties, grappen en aannames die (bewust of onbewust) aangeven dat iemand er niet bij hoort. Dit zijn micro-agressies. Ongewenst gedrag raakt slachtoffers, maar ook omstanders. Het heeft dus een negatief rimpeleffect door de organisatie heen. Het kan voortkomen uit mensen, maar vooral ook uit omstandigheden, zoals een slechte werksfeer. Gebrek aan

sociale en psychologische veiligheid werkt ongewenst gedrag dus in de hand. Toch hoeft psychologische onveiligheid zich niet altijd zo duidelijk te manifesteren. Het kan in een organisatie sociaal veilig zijn (geen ongewenst fysiek gedrag, geen discriminatie of openlijk pestgedrag), maar toch psychologisch onveilig. Dat kan zelfs onbedoeld gebeuren. Bijvoorbeeld doordat opdrachten altijd naar dezelfde mensen gaan, doordat in vergaderingen altijd dezelfde mensen altijd het hoogste woord hebben, doordat collega's niet meegevraagd worden tijdens de lunch of doordat fouten in meer of mindere mate kwalijk worden genomen. Psychologische onveiligheid is dus van alle dag, gebeurt vaak subtiel, maar niet altijd bewust. Als daarover gesproken kan en mag worden, als daar echt naar wordt geluisterd en als men openstaat om de cultuur daarin te veranderen, dan is er aandacht voor psychologische veiligheid.

**Let op!** Ieders grenzen zijn anders. Overal waar mensen met elkaar omgaan, is er dus een kans op ongewenst gedrag. Ook in organisaties waar psychologische veiligheid is. Deze veiligheid verlaagt wel de kans dat ongewenst gedrag voortkomt. Ook verhoogt het de kans dat slachtoffers en omstanders zich durven uitspreken, waardoor de schade beperkt wordt en herhaling wordt vermeden.

**Let op!** Het ontdekken en herkennen van onderliggende patronen en structurele uitdagingen is niet altijd makkelijk. Het is belangrijk om in een open cultuur te luisteren naar ervaringen, signalen en gevoelens van medewerkers. Bespreek regelmatig of medewerkers zich veilig en prettig voelen in het team/de organisatie.

## 2. Plan van aanpak

### Twee pijlers

Een plan van aanpak voor sociale en psychologische veiligheid kent twee pijlers: een open werkcultuur stimuleren om de psychologische veiligheid te vergroten (zie onder 3) en beleid en maatregelen opstellen om de sociale veiligheid te vergroten (zie onder 4). Beide pijlers versterken elkaar. Beleid en maatregelen hebben meer effect als je een cultuur stimuleert waarin werknemers zich veilig voelen om hier gebruik van te maken.

### Tips

- Zorg voor voldoende budget, menskracht en middelen om het plan van aanpak uit te voeren.
- Zorg dat het plan is ingebed in een samenhangend D&I-beleid.
- Maak het plan een vast onderdeel van de agenda van bestuur, directie en management.
- Communiceer zowel intern als extern over de gedeelde normen en waarden van de organisatie en hoe die in het plan zijn vertaald.

### Situatie in kaart brengen

Een slimme start is om de huidige situatie in kaart te brengen, inclusief het bestaande beleid en maatregelen. Dit kan met een [Risico-inventarisatie & evaluatie \(RI&E\)](#) van arbeidsrisico's en mogelijke maatregelen. Psychosociale arbeidsbelasting, met focus op psychologische en sociale veiligheid, is hierbij een essentieel aspect.

Kijk ook eens naar de zelfinspectietool Werkdruk en ongewenst gedrag van de Nederlandse Arbeidsinspectie op <https://www.zelfinspectie.nl/zelfinspecties/werkdruk-en-ongewenst-gedrag>

Maak een (nul)meting van de sociale en psychologische veiligheid. Dit kan met verschillende meetinstrumenten:

- een enquête
- focusgroepen
- meldingen bij de vertrouwenspersoon
- exitgesprekken.

Overweeg om de meting te laten uitvoeren door een externe partij. Dit bevordert de bereidheid om ongewenst gedrag in de meting te melden.

## 3. Een open werkcultuur

### Onderlinge relaties

Werknemers ervaren vaak meer psychologische veiligheid naarmate ze elkaar beter leren kennen. Stimuleer dus laagdrempelig het geven van tijd en aandacht aan elkaar. Bijvoorbeeld door samen te lunchen of koffie te drinken of door persoonlijke check-ins voorafgaand aan vergaderingen. Waak voor de grens tussen stimulering en verplichting. Wat de een prettig vindt, vindt de ander ongemakkelijk. Geef dus altijd de ruimte om 'nee' te zeggen en overweeg alternatieven.

**Let op!** Bewaak ook de sociale en psychologische veiligheid binnen bestuurs- en managementlagen. Als werknemers zich binnen deze lagen niet veilig voelen, sijpelt hun ontevredenheid bewust of onbewust door naar andere organisatielagen.

### Dialogoog

In een open en psychologisch veilige werkcultuur kan iedereen – van hoog tot laag – elkaar aanspreken op ongewenst gedrag en erover in gesprek gaan, op basis van gedeelde normen en waarden. Stel in dialoog met elkaar vast wat deze zijn en blijf dit gesprek regelmatig voeren. Dit bevordert vertrouwen en draagvlak.

Organiseer dialogen binnen én tussen organisatielagen, en tussen individuen én groepen. Gebruik verschillende gespreksvormen, bijvoorbeeld:

- feedbackgesprekken
- teamgesprekken
- dialoogtafels
- heisessies

Meer informatie over gespreksvormen vind je op p. 31-37 van de Handreiking voor cultuurverandering op de werkvloer van de RCGOG. <https://www.rcgog.nl/publicaties/publicaties/2024/03/13/handreiking-cultuurverandering-op-de-werkvloer>

Koppel concrete acties aan deze dialogen. Bijvoorbeeld het opstellen en communiceren van kernwaarden en een bijbehorende gedragscode ([zie Gedragscode](#)). Geef de personeelsvertegenwoordiging – zoals de OR (ondernemingsraad) en medewerkersnetwerken – een actieve rol in de voorbereiding, uitvoering en evaluatie.

### Inclusief mensgericht leiderschap

- Betrek leidinggevenden en stimuleer inclusief mensgericht leiderschap. Leidinggevenden spelen een sleutelrol in het bevorderen van psychologische veiligheid en het tegengaan van ongewenst gedrag. Door voorbeeldgedrag te combineren met het stimuleren en handhaven op (on)gewenst gedrag kunnen zij aanjagers zijn van veranderingen in werkcultuur en beleid en maatregelen.
- Bevorder dat alle leidinggevenden door voorlichting en training de dialoog kunnen faciliteren ([zie de gesprekskaart Het goede gesprek](#)) en verschillende perspectieven aanmoedigen. Bijvoorbeeld door:
  - gericht vragen te stellen aan teamleden van verschillende achtergronden;



- in woord en daad uitdragen wat de gedeelde normen en waarden zijn, en waarom tegengaan van ongewenst gedrag belangrijk is;
  - herkennen hoe veiligheid voor iedereen anders is (zie kader onderaan onderlinge relaties);
  - positief reageren en een luisterend oor bieden wanneer iemand zich uitspreekt – bij afwijkende meningen en ideeën, én bij ongewenst gedrag.
- Investeer ook in diversiteit onder leidinggevenden en aan de top. Hoe meer werknemers zich in deze lagen herkennen, hoe meer ze zich veilig en welkom voelen.

**Let op!** Veiligheid in groepsgesprekken luistert nauw. Denk goed na over de groepssamenstelling en over wie het gesprek leidt. De aanwezigheid van directe collega's, laat staan leidinggevenden, kan zorgen dat gespreksdeelnemers zich niet durven uitspreken over gevoelige onderwerpen. Soms is een externe gespreksleider het overwegen waard. [De gesprekskaart Het goede gesprek.](#)

Werf en selecteer leidinggevenden met eigenschappen die psychologische veiligheid en D&I bevorderen, zoals:

- algemeen belang vooropstellen
- betrouwbaarheid en integriteit
- inlevingsvermogen en vriendelijkheid
- bescheidenheid, het niet altijd beter weten
- emotionele intelligentie
- interculturele sensitiviteit

**Let op!** Ongewenst gedrag door leidinggevenden kan de psychologische én sociale veiligheid binnen een organisatie tenietdoen. De meldingsbereidheid en het vertrouwen in een goede afhandeling gaan eraan ten onder. Onderneem bij geruchten of vermoedens, en zeker bij meldingen, dus snel en zichtbaar actie.

Werf en selecteer leidinggevenden met eigenschappen die psychologische veiligheid en D&I bevorderen, zoals:

- algemeen belang vooropstellen
- betrouwbaarheid en integriteit
- inlevingsvermogen en vriendelijkheid
- bescheidenheid, het niet altijd beter weten
- emotionele intelligentie
- interculturele sensitiviteit

## 4. Beleid en maatregelen

### Voorlichting en training

Het is van belang dat alle medewerkers zich bewust zijn van (on)gewenst gedrag. Goede voorlichting en training over gewenste omgangsvormen en ongewenst gedrag:

- zorgt dat iedereen bekend is met de gedragscode en procedures (zie onderstaand kader);
- leert medewerkers ongewenst gedrag en gevolgen ervan herkennen, inclusief micro-agressie;
- behandelt specifieke risico's aan de hand van specifieke voorbeeldsituaties;
- zorgt dat niet alleen slachtoffers, maar ook omstanders weten wat ze kunnen doen (dit kan via een 'omstanderstraining').

#### Tips

- Leg vast welke medewerkers voorlichting en training kregen. Ook nieuwe medewerkers moeten deze zo snel mogelijk krijgen.
- Zorg voor regelmaat en continuïteit in voorlichting en training. Zo blijven kennis en vaardigheden op peil, ook bij nieuwe situaties en ontwikkelingen.

### Gedragscode

Stel een duidelijke, toegankelijke gedragscode op. Betrek de ondernemingsraad en medewerkersnetwerken hierbij. Evalueer en herzie deze regelmatig ([zie ook Monitoren en evalueren](#)).

In een gedragscode zijn gedragsregels of richtlijnen voor gedrag opgenomen. Deze regels of richtlijnen maken duidelijk welk gedrag de organisatie wil zien en welk gedrag niet getolereerd wordt. Als werknemers op de hoogte zijn van de gedragscode en het een 'levend' document is waar iedereen zich binnen de organisatie aan houdt, neemt het risico op ongewenste omgangsvormen af.

Een gedragscode wordt in de praktijk vaak curatief ingezet, nadat een incident zich heeft voorgedaan. Juist het preventief inzetten van de gedragscode helpt om ongewenste omgangsvormen te voorkomen en te bestrijden.

Op die manier zorg je ervoor dat:

- iedereen weet wat de gewenste omgangsvormen zijn;
- duidelijk is wat gezien wordt als ongewenst gedrag;
- melders zich gesteund en gesterkt voelen;
- er een duidelijke handhavingbasis is om meldingen op te pakken en incidenten te sanctioneren.

Vermeld in de gedragscode ook de gedeelde richtlijnen, normen en waarden die in onderlinge dialoog zijn vastgesteld. Dit biedt medewerkers een leidraad voor hoe ze zich dienen te gedragen en met elkaar omgaan. Ook helpt het te benoemen dat gedrag dat in de wet of gedragscode niet expliciet wordt benoemd als ongewenst, wel zo ervaren kan worden.

Houd in de gedragsregels rekening met verschillende vormen van diversiteit. Bijvoorbeeld: 'Binnen onze organisatie wordt geen enkele vorm van discriminatie op basis van etniciteit, achtergrond, gender, klasse of gezondheid getolereerd'. Dit maakt dat mensen aansprakelijk gesteld kunnen worden als ze discrimineren.

**Let op!** Een gedragscode beschrijft het gedrag dat in de organisatie als gewenst (de positieve benadering) of juist als ongewenst (de negatieve benadering) wordt gezien. In de gedragscode kunnen geen allesomvattende definities worden gegeven van ongewenst gedrag, omdat het gaat om omgangsvormen die als ongewenst worden ervaren. Hoe de ontvanger het gedrag beleeft, bepaalt dus of er sprake is van ongewenst gedrag. Ook staat in de gedragscode beschreven wat werknemers kunnen doen wanneer ze te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen.

### Tip

Naast een gesprek met een vertrouwenspersoon wordt psychosociale ondersteuning door een bedrijfsmaatschappelijk werker vaak als laagdrempelig ervaren. Deze kan bovendien een adviserende, signalerende en bemiddelende rol spelen.

### Ondersteuning

Werknemers die te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen, weten vaak niet goed wat ze kunnen doen. Medewerkers kunnen het bijvoorbeeld moeilijk vinden om het gesprek aan te gaan met de betrokken collega('s). Ze kunnen bang zijn voor escalatie van de situatie of angst hebben om buitengesloten te worden. Op zo'n moment is het goed als werknemers weten welke personen binnen en buiten de organisatie hulp kunnen bieden en wat eventuele stappen zijn om ongewenste omgangsvormen aan te kaarten. Een gedragen gedragscode maakt inzichtelijk wat medewerkers kunnen doen bij ongewenste omgangsvormen op de werkvloer.

## Stappenplan gedragscode psychologische veiligheid

### Stap 1. Betrek sleutelfunctionarissen

Voor de effectiviteit van de gedragscode is het belangrijk dat de code zorgvuldig en in samenspraak met de werknemers wordt opgesteld. Als medewerkers betrokken worden, sluit de inhoud van de gedragscode beter aan bij de organisatie en de context waarin het werk zich afspeelt. Binnen een organisatie kunnen er meerdere sleutelfunctionarissen zijn die een rol kunnen hebben bij de aanpak van ongewenste omgangsvormen. Denk bijvoorbeeld aan de vertrouwenspersoon, bedrijfsmaatschappelijk werkers, de bedrijfsarts, de ombudsfunctionaris, (de voorzitter van) de klachtencommissie, de compliance officer/ integriteitsfunctionaris, HR-professionals, de arbocoördinator of de preventiemedewerker. Als je alle sleutelfiguren betreft, draagt dat bij aan de effectiviteit van de code, omdat je dan ook gebruikmaakt van hun kennis en kunde. Daarnaast moet de medezeggenschap (OR) betrokken worden bij de inhoud van de code. Op deze manier zijn zoveel mogelijk mensen vertegenwoordigd.

### Stap 2. Maak de gedragscode zo concreet mogelijk en goed uitvoerbaar

Een code moet aansluiten bij de organisatie en de context waarbinnen het werk zich afspeelt. Door voorbeelden op te nemen van concreet gedrag en specifieke situaties wordt duidelijk wat er precies bedoeld wordt.

### Stap 3. Maak de gedragscode begrijpelijk

Een gedragscode moet aansluiten bij de doelgroep en duidelijk zijn. Medewerkers moeten de code begrijpen en weten wat er van hen wordt verwacht. Het moet helder zijn wat (on)gewenste omgangsvormen zijn en welke stappen zij kunnen ondernemen bij ongewenste omgangsvormen. De beste manier om te communiceren over (on)gewenste omgangsvormen

verschilt per organisatie. Voor de ene organisatie werkt het goed om omgangsvormen visueel te maken, bijvoorbeeld met plaatjes of filmpjes. In een andere organisatie is er meer behoefte aan een document met uitgebreide definities van omgangsvormen. Daarom is het belangrijk medewerkers te betrekken bij het opstellen of verbeteren van de gedragscode om zo de communicatie over omgangsvormen aan te laten aansluiten bij de wensen van de medewerkers.

#### **Stap 4. De gedragscode moet duidelijk maken op wie de code van toepassing is.**

Het is van belang om in de gedragscode aan te geven op wie de gedragscode van toepassing is. Denk naast de vaste medewerkers bijvoorbeeld ook aan stagiairs, uitzendkrachten en ZZP'ers die feitelijk werken onder gezag van de werkgever. En vergeet ook niet nieuwe medewerkers te attenderen op de code.

#### **Voorbeeld van een onderdeel van de gedragscode afgestemd op de doelgroep**

'Een mop vertellen tijdens het werk kan erg leuk zijn, maar laat daarbij schunnige taal en ongepaste woorden of gebaren achterwege. Ook opmerkingen over het uiterlijk, fluiten en gluren, of hinderlijk volgen met de ogen kunnen voor collega's heel storend of bedreigend zijn. Zo willen we binnen [organisatie x] niet met elkaar omgaan.'

#### **Stap 5. Specificeer gewenst en ongewenst gedrag**

Een prettige werksfeer draagt bij aan een veilig werkklimaat. Dat komt de arbeidsprestaties ten goede. Het is daarbij belangrijk om ook juist aandacht te hebben voor gewenst gedrag. Daarmee neemt de sociale steun onder

werknemers toe en het risico op ongewenste omgangsvormen en werkstress af. Het specificeren van gewenste omgangsvormen kan een aanvulling zijn op een beschrijving van ongewenste omgangsvormen en geeft bovendien een positieve stimulans richting het gewenste gedrag.

Bij de definities in de gedragscode over ongewenst gedrag moet duidelijk worden gemaakt dat het gaat om omgangsvormen die als ongewenst worden ervaren: hoe de ontvanger het gedrag beleeft, bepaalt dus of dit ongewenst gedrag is.

#### **Stap 6. Omschrijven wat te doen bij ongewenste omgangsvormen**

Het is belangrijk dat werknemers weten wat ze kunnen doen wanneer ze zelf te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen of als ze ongewenst gedrag ervaren bij anderen. De gedragscode moet de verschillende manieren vermelden waarop medewerkers ongewenste omgangsvormen binnen een organisatie bespreekbaar kunnen maken en kunnen oplossen.

Een klachtenprocedure en de samenstelling van de klachtencommissie zijn onderdeel van sociale veiligheid en maken vaak onderdeel uit van een integriteitsbeleid. Hoewel de gedragscode psychologische veiligheid er is om juist confrontaties te voorkomen of niet te laten escaleren, is het goed om ook te verwijzen naar de gedragscode integriteit.

#### **Stap 7. Implementatie van de code**

De effectiviteit van een gedragscode wordt bepaald door de implementatie én het levend houden van de code in de organisatie. Het is essentieel dat de gedragscode actief wordt uitgedragen in de organisatie en niet slechts een document is dat schriftelijk of digitaal te vinden is. Daarom is interne communicatie belangrijk bij de implementatie van de gedragscode binnen de organisatie.

## 5. Monitoren en evalueren

In het algemeen is er veel aandacht voor de gedragscode in de fase van opstellen en implementatie. Het is echter niet vanzelfsprekend dat deze aandacht ook in de fase na de implementatie beklijft. Voor het levend houden van de gedragscode in de organisatie is het allereerst belangrijk dat de werkgever de gewenste omgangsvormen ook op de langere termijn actief blijft uitdragen en ernaar handelt.

Volg systematisch de uitvoering van de code. Zo weet je wat werkt en wat niet, en kun je waar nodig bijsturen. Meet zowel de voortgang richting een open werkcultuur als de effectiviteit van beleid en maatregelen. Je kunt hiervoor dezelfde meetinstrumenten gebruiken als voor de eerdergenoemde [\(nul\)meting](#).

- een enquête
- medewerkersnetwerken
- focusgroepen
- meldingen bij de vertrouwenspersoon
- exitgesprekken

**Let op!** Bij het monitoren en evalueren van inzet van leidinggevenden zijn ervaringen van medewerkers cruciaal. Er kan aanzienlijk verschil zijn tussen hoe leidinggevenden uitspraken en handelingen bedoelen en hoe die worden ervaren. Vraag deze ervaringen nauwkeurig uit en besteed er in gesprekken aandacht aan. Vraag ook expliciet of leidinggevenden daadwerkelijk ingrijpen bij ongewenst gedrag.

### Tips

- Evalueer op vaste momenten, minimaal één keer per jaar;
- Vergelijk data van verschillende meetmomenten. Bijvoorbeeld van dit jaar, van vorig jaar én van de (nul)meting. Zo krijg je zicht op de langjarige voortgang.
- Bespreek de inzichten en verbeterpunten met werknemers uit alle organisatielagen, inclusief de ondernemingsraad, vertrouwenspersoon, preventiemedewerkers en andere inhoudelijk deskundigen.
- Informeer medewerkers niet alleen over de voortgang, maar laat ze actief meedenken over verbeterpunten. Gebruik hiervoor de verschillende gespreksvormen ([zie onder Dialoog](#)).
- Neem de evaluatie mee in die van het totaalbeleid voor D&I waarin het plan is ingebed. Zo kun je ontdekken hoe de specifieke inzet op sociale en psychologische veiligheid en brede inzet op D&I elkaar kunnen versterken.



## 5. Handige links

Handreiking Cultuurverandering op de werkvloer. Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld  
<https://handreikingcultuurverandering.nl/>

Wegwijzer Ongewenst gedrag. TNO & Ministerie van SZW. (2024)\*

- pesten
- discriminatie
- seksuele intimidatie

<https://www.arboportaal.nl/documenten/publicatie/2024/03/13/wegwijzer-ongewenst-gedrag>

Handreiking voor cultuurverandering op de werkvloer. RCGOG. (2024)\*  
<https://www.rcgog.nl/publicaties/publicaties/2024/03/13/handreiking-cultuurverandering-op-de-werkvloer>

Handreiking gedragscode (on)gewenste omgangsvormen. TNO & Ministerie van SZW. (2020)  
<https://www.arboportaal.nl/documenten/publicatie/2020/02/10/handreiking-gedragscode-ongewenste-omgangsvormen>

Wegwijzer Ongewenst gedrag. TNO  
<https://psychosocialearbeidsbelasting.tno.nl/wp-content/uploads/sites/12/2022/11/TNO-Wegwijzer-Ongewenst-Gedrag.pdf>

Website Landelijke Vereniging Vertrouwenspersonen  
<https://www.lvvv.nl>

Website SER Arboportaal  
<https://www.arboportaal.nl>

Website SER Arboplatform  
<https://www.ser.nl/nl/thema/arbeidsomstandigheden>

## Colofon

A&O fonds Waterschappen,  
Den Haag, juni 2025

Eindredactie Erika Nehmelman, Walter Baardemans (BNB  
Teksten)

Vormgeving Derk Bettonviel

Fotografie Fotobeeldbank A&O fonds Waterschappen |  
Kees Winkelman

© A&O fonds Waterschappen | 2025

A&O fonds Waterschappen  
Zuid-Hollandlaan 7  
2596 AL Den Haag  
06 319 31 044

[info@aenowaterschappen.nl](mailto:info@aenowaterschappen.nl)  
[www.aenowaterschappen.nl](http://www.aenowaterschappen.nl)



VERENIGING  
WERKEN VOOR  
WATERSCHAPPEN

