

Assurance op Sociale Veiligheid

Vertrouwen, governance en de vraag naar
aantoonbare sociale veiligheid





Management samenvatting

Een vertrouwenspersoon, meldregeling, klachtencommissie of gedragscode vormen geen assurance op sociale veiligheid. Zij zijn hooguit onderdelen van een systeem dat sociale veiligheid kan bevorderen. Assurance ontstaat pas wanneer een organisatie redelijke zekerheid kan verkrijgen dat deze maatregelen daadwerkelijk bijdragen aan een sociaal veilige werkomgeving.

Deze vraag wordt steeds relevanter. In zowel wetgeving als kwaliteitssystemen verschuift de aandacht van de aanwezigheid van voorzieningen naar de werking ervan. De herziening van ISO 9001:2026 legt meer nadruk op op organisatiecultuur, menselijk gedrag, leiderschap, risicobeheersing en continue verbetering. Tegelijkertijd beschrijft de Werkinstructie Intern Ongewenst Gedrag van de Nederlandse Arbeidsinspectie een cyclische benadering waarin risico's worden geïnventariseerd, maatregelen worden genomen, effecten worden geëvalueerd en beleid wordt bijgesteld. Sociale veiligheid wordt daarmee niet langer uitsluitend gezien als een HR- of welzijnsvraagstuk, maar steeds nadrukkelijker als een bestuurlijk en organisatorisch beheersvraagstuk.

Opvallend is dat in deze ontwikkeling een steeds grotere rol wordt toegeschreven aan de vertrouwenspersoon. Volgens het Huis voor Klokkenluiders omvat de functie niet alleen opvang en begeleiding van melders, maar ook informeren, signaleren en adviseren van de organisatie. De Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen (LVV) beschrijft naast opvang en begeleiding eveneens taken op het gebied van signalering, jaarverslaglegging en advisering van bestuur en management.

Daarmee ontstaat een fundamentele vraag die in de praktijk nauwelijks wordt gesteld:

Wanneer vervult een vertrouwenspersoon uitsluitend een vertrouwensfunctie, en wanneer ontstaat daarnaast een governancefunctie?

Deze position paper onderzoekt die vraag vanuit het perspectief van compliance, governance, toezicht en kwaliteitsmanagement. Niet om het belang van vertrouwenspersonen ter discussie te stellen, maar om kritisch te onderzoeken welke verwachtingen organisaties, toezichthouders, auditors en vertrouwenspersonen inmiddels van deze functie hebben gemaakt.

De centrale stelling van deze paper luidt:

Zodra een vertrouwenspersoon trendanalyses maakt, jaarverslagen opstelt en verbetermaatregelen adviseert, vervult de vertrouwenspersoon niet langer uitsluitend een vertrouwensfunctie maar tevens een governancefunctie.

Daarmee ontstaat ook een tweede vraag:

Creëren organisaties sociale veiligheid, of creëren zij vooral voorzieningen voor sociale veiligheid?

Wanneer de aanwezigheid van een vertrouwenspersoon, meldregeling, klachtencommissie of gedragscode belangrijker wordt dan de vraag of deze daadwerkelijk bijdragen aan een veiliger werkklimaat, ontstaat het risico van wat in deze paper wordt aangeduid als **social safety theater** de zichtbare aanwezigheid van veiligheidsvoorzieningen zonder voldoende zekerheid over hun werkelijke bijdrage aan sociale veiligheid.



Inleiding

De afgelopen jaren is de aandacht voor sociale veiligheid sterk toegenomen. Organisaties investeren in vertrouwenspersonen, meldregelingen, klachtencommissies, gedragscodes en andere voorzieningen om ongewenst gedrag te voorkomen, meldingen mogelijk te maken en medewerkers ondersteuning te bieden. Tegelijkertijd nemen de verwachtingen vanuit wet- en regelgeving, toezicht, governance en kwaliteitsmanagement toe.

Waar sociale veiligheid voorheen vooral werd beschouwd als een vraagstuk van personeelsbeleid, welzijn en ondersteuning van medewerkers, wordt

het steeds vaker benaderd als een onderdeel van risicobeheersing, compliance en organisatiebesturing. Ontwikkelingen binnen kwaliteitsmanagement, toezicht op psychosociale arbeidsbelasting en aandacht voor organisatiecultuur zorgen ervoor dat bestuurders en leidinggevenden steeds vaker worden aangesproken op de vraag hoe zij aantonen dat sociale veiligheid daadwerkelijk wordt bevorderd.

Deze ontwikkeling heeft gevolgen voor de rol van professionals die werkzaam zijn op het terrein van sociale veiligheid. Vertrouwenspersonen en

bedrijfsmaatschappelijk werkers worden traditioneel geassocieerd met opvang, begeleiding, ondersteuning en herstel. Tegelijkertijd worden aan deze functies in toenemende mate verwachtingen gekoppeld op het gebied van signalering, preventie, beleidsadvisering, cultuurontwikkeling en organisatieverbetering.

Daardoor ontstaat een spanningsveld tussen verschillende perspectieven op sociale veiligheid. Aan de ene kant staan professionals die hun rol primair definiëren vanuit begeleiding en ondersteuning van individuele medewerkers. Aan de andere kant staan organisaties, toezichthouders, auditors en bestuurders die behoefte hebben aan inzicht, verantwoording, risicobeheersing en continue verbetering.

Deze position paper verkent de gevolgen van deze ontwikkeling. Daarbij staat niet de vraag centraal of de professionals die betrokken zijn bij het borgen van sociale veiligheid hun werk goed uitvoeren. Evenmin staat de vraag centraal of organisaties voldoende investeren in sociale veiligheid. Het doel van deze paper is om te onderzoeken hoe de toenemende aandacht voor governance, compliance, toezicht en kwaliteitsmanagement de verwachtingen rondom sociale veiligheid beïnvloedt en welke vragen dat oproept over rollen, verantwoordelijkheden en aantoonbaarheid.



Wat is een position paper?

Een position paper is geen wetenschappelijk onderzoeksrapport, beleidsdocument of praktische handleiding. Het doel van een position paper is het onderzoeken van een ontwikkeling, het zichtbaar maken van spanningen en het innemen van een onderbouwd standpunt over een onderwerp dat in beweging is.

Deze paper heeft daarom niet de ambitie om definitieve antwoorden te geven. Wel wil zij een bijdrage leveren aan het debat over sociale veiligheid, governance, kwaliteitsmanagement en de veranderende rol van organisaties, vertrouwenspersonen en andere professionals binnen dit domein.



Sociale veiligheid

Werkgevers zijn verantwoordelijk voor een veilige en gezonde werkomgeving. Die verantwoordelijkheid omvat ook het voorkomen en beperken van psychosociale arbeidsbelasting, waaronder pesten, discriminatie, agressie, geweld en seksuele intimidatie. De verantwoordelijkheid voor sociale veiligheid ligt daarmee niet bij de vertrouwenspersoon, klachtencommissie, ondernemingsraad of HR-afdeling, maar uiteindelijk bij bestuur en management.

In deze position paper wordt sociale veiligheid niet uitsluitend beschouwd als een persoonlijke ervaring van medewerkers, maar tevens als een bestuurlijke verantwoordelijkheid van organisaties. Daarbij vormt de wetenschappelijke definitie van psychologische veiligheid van Edmondson het uitgangspunt: een

gedeelde overtuiging dat het veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen. Sociale veiligheid levert een werksituatie op waarin medewerkers fouten durven maken en deze ook veilig kunnen melden.

Hoe verkrijgt een organisatie redelijke zekerheid dat sociale veiligheid daadwerkelijk wordt bevorderd, beheerst, geëvalueerd en verbeterd?

Sociale veiligheid ontstaat vervolgens wanneer organisaties deze ruimte niet alleen mogelijk maken, maar ook in staat zijn signalen daadwerkelijk op te vangen, te beoordelen en waar nodig om te zetten in verbetering.

Dat vraagt om risico's in kaart te brengen. Het hebben van een visie en genoeg data om te kunnen sturen. Contact met professionals rond sociale veiligheid is dan belangrijk.

In veel organisaties wordt de vertrouwenspersoon primair gezien als een voorziening waar medewerkers terecht kunnen wanneer zij worden geconfronteerd met ongewenste omgangsvormen of integriteitsvraagstukken.

Zowel de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen (LVV) als het Huis voor Klokkenluiders beschrijven opvang, begeleiding en ondersteuning van melders als een belangrijk onderdeel van de functie. De vertrouwenspersoon biedt een luisterend oor, informeert over mogelijke vervolgstappen, begeleidt medewerkers bij het maken van keuzes en kan doorverwijzen naar hulpverleners of andere deskundigen wanneer de situatie daarom vraagt.

Wanneer de functie uitsluitend vanuit deze individuele opvangrol wordt ingevuld, blijft echter een belangrijk deel van haar potentiële waarde onbenut.

Opvallend is namelijk dat zowel de LVV als het Huis voor Klokkenluiders de functie aanzienlijk breder beschrijven dan alleen opvang en begeleiding. Naast ondersteuning van melders worden ook taken genoemd op het gebied van voorlichting, signalering, rapportage en advisering van bestuur en management. De vertrouwenspersoon wordt geacht ontwikkelingen binnen de organisatie waar te nemen, trends te herkennen, risico's te signaleren en vanuit die positie bij te dragen aan verbetering van de sociale veiligheid.



De rol van de vertrouwenspersoon bij sociale veiligheid

Juist hier ligt een belangrijke gemiste kans.

Wanneer vertrouwenspersonen zich uitsluitend richten op individuele opvang, blijven veel signalen opgesloten in afzonderlijke casussen. Meldingen worden opgelost, gesprekken worden gevoerd en medewerkers worden ondersteund, maar de organisatie leert mogelijk onvoldoende van wat zich afspeelt. Patronen blijven onzichtbaar. Terugkerende risico's worden niet herkend. Leidinggevende problemen, cultuurvraagstukken of structurele tekortkomingen in beleid blijven mogelijk onbesproken.

Tegelijkertijd laten organisaties zelf vaak kansen liggen. De aanwezigheid van een vertrouwenspersoon wordt regelmatig gezien als bewijs dat sociale veiligheid is georganiseerd, terwijl de vraag naar de daadwerkelijke bijdrage aan sociale veiligheid nauwelijks wordt gesteld. Hierdoor ontstaat het risico dat organisaties zich richten op de aanwezigheid van voorzieningen in plaats van op de werking ervan.

De werkelijke meerwaarde van een vertrouwenspersoon ligt daarom mogelijk niet uitsluitend in de individuele gesprekken die worden gevoerd, maar juist in de unieke positie tussen medewerker en organisatie. De vertrouwenspersoon is één van de functionarissen die zicht kan krijgen op terugkerende signalen, patronen en risico's die voor bestuur en management niet altijd zichtbaar zijn. Zodra die

signalen worden gebruikt om bestuurders te informeren, verbetermaatregelen voor te stellen en bij te dragen aan beleid en evaluatie, ontstaat een functie die verder reikt dan individuele begeleiding alleen.

De vraag is niet of een vertrouwenspersoon onafhankelijk moet zijn. De vraag is hoe een organisatie assurance verkrijgt op sociale veiligheid wanneer een belangrijk deel van de signalen zich bevindt bij een functionaris die soms bewust op afstand van de organisatie is geplaatst. Wie ziet de patronen? Wie analyseert de risico's? Wie vertaalt signalen naar verbetermaatregelen? En hoe wordt vastgesteld of deze maatregelen daadwerkelijk bijdragen aan een veiliger werkklimaat?

Wanneer een vertrouwenspersoon ervoor kiest geen jaarverslag op te stellen of het bestuur casus overstijgend te adviseren, ontstaat een fundamentele governancevraag. Op welke wijze worden trends zichtbaar? Hoe worden terugkerende signalen herkend? Hoe wordt vastgesteld of maatregelen effect hebben? En hoe verkrijgt het bestuur redelijke zekerheid dat de sociale veiligheid zich ontwikkelt in de gewenste richting? De vraag is dan niet langer of een vertrouwenspersoon uitsluitend een vertrouwensfunctie vervult, maar in hoeverre de vertrouwenspersoon tevens een bijdrage levert aan governance, risicobeheersing en assurance op het gebied van sociale veiligheid.



Waar laten organisaties het liggen?

Wanneer de documenten van de Nederlandse Arbeidsinspectie, het Huis voor Klokkenluiders en de LVV naast elkaar worden gelegd, ontstaat een opvallend beeld. De meeste organisaties investeren zichtbaar in voorzieningen voor sociale veiligheid, maar veel minder in de vraag hoe zij zekerheid verkrijgen over de werking daarvan.

De nadruk ligt vaak op:

- het aanstellen van een vertrouwenspersoon;
- het hebben van een meldregeling;
- het hebben van een klachtenregeling;
- het hebben van een gedragscode.

Dat zijn belangrijke voorzieningen. Maar geen van deze documenten beschouwt de aanwezigheid van deze voorzieningen als eindpunt.

Integendeel. Zowel de Arbeidsinspectie als het Huis voor Klokkenluiders en de LVV beschrijven een systeem van signaleren, leren, evalueren en verbeteren.

Organisaties verwarren aanwezigheid met werking

De eerste blinde vlek is dat veel organisaties denken dat sociale veiligheid geregeld is zodra de verplichte of aanbevolen voorzieningen aanwezig zijn.

De Nederlandse Arbeidsinspectie kijkt echter nadrukkelijk naar:

- inventariseren;
- maatregelen nemen;
- evalueren;
- bijstellen.

De vraag van de Arbeidsinspectie is niet: "Heeft u een vertrouwenspersoon?" Maar veel eerder: "Hoe beheerst u het risico op intern ongewenst gedrag?"

Juist daar ontstaat een verschil tussen wat organisaties denken geregeld te hebben en wat toezichthouders feitelijk beoordelen.

Organisaties besteden sociale veiligheid uit

Sociale veiligheid is uiteindelijk een verantwoordelijkheid van het bestuur, de directie, het management en de leidinggevenden.

Toch worden problemen rond cultuur, gedrag en leiderschap vaak doorgeschoven naar HR, de vertrouwenspersonen, klachtencommissies en externe adviseurs.

Daarmee ontstaat een risico. De organisatie creëert een voorziening voor sociale veiligheid, maar neemt niet altijd verantwoordelijkheid voor de onderliggende oorzaken.

Organisaties vragen signalering maar organiseren geen informatie

Het Huis voor Klokkenluiders beschrijft signalering expliciet als een functie van de vertrouwenspersoon. Ook de LVV beschrijft taken rond jaarverslaglegging, signalering en advisering van bestuur en management.

Toch ontbreekt in veel organisaties een duidelijke positie voor deze signalen.

Daardoor ontstaan vragen:

- waar worden trends vastgelegd?
- hoe worden patronen geanalyseerd?
- wie beoordeelt de signalen?
- hoe worden verbetermaatregelen gevolgd?

Wanneer die structuur ontbreekt, blijven signalen steken in individuele gesprekken.

Organisaties laten het niet zozeer liggen bij het inrichten van voorzieningen, maar bij het verkrijgen van assurance over hun effectiviteit. De vraag is zelden of er een vertrouwenspersoon, meldregeling of klachtenprocedure aanwezig is. De relevante vraag is of de organisatie daardoor aantoonbaar veiliger wordt. Juist daar ontbreekt vaak het zicht, de evaluatie en de continue verbetercyclus die toezichthouders, kwaliteitssystemen en governancekaders wel verwachten.



Waar laten vertrouwenspersonen het soms liggen?

De functie wordt soms smaller ingevuld dan de beroepsdocumenten beschrijven

Veel vertrouwenspersonen beschouwen opvang en begeleiding als hun belangrijkste taak. Dat klopt. De LVV beschrijft de opvang- en begeleidingsfunctie expliciet als primaire rol.

Maar dezelfde beroepsdocumenten noemen ook:

- signalering;
- voorlichting;
- advisering van bestuur en management;
- jaarverslagen;
- doen van aanbevelingen.

Wanneer uitsluitend de opvangfunctie wordt uitgevoerd, blijft een belangrijk deel van de beschreven functie onbenut.

Signalering zonder registratie is lastig verdedigbaar

Zodra een vertrouwenspersoon:

- trends benoemt;
- risico's signaleert;
- aanbevelingen doet;
- jaarverslagen schrijft;

ontstaat een eenvoudige vraag:

Waarop zijn die conclusies gebaseerd?

De LVV gaat expliciet uit van:

- dossiers;
- bewaartermijnen;
- vertrouwelijke opslag.

Daarnaast beschrijft het LVV-

modeljaarverslag het registreren van meldingen, knelpunten, gesprekken en trends.

Wie een signaalfunctie claimt, zal dus ook moeten nadenken over de wijze waarop die signalen worden vastgelegd, geanonimiseerd en onderbouwd.

Onafhankelijkheid wordt soms verward met afstand

Zowel de LVV als het Huis voor Klokkenluiders benadrukken terecht:

- onafhankelijkheid;
- vertrouwelijkheid;
- bescherming van melders.

Maar wanneer een vertrouwenspersoon zo ver van de organisatie af komt te staan dat signalen niet meer terugvloeien naar bestuur, beleid of verbetermaatregelen, ontstaat een nieuwe vraag:

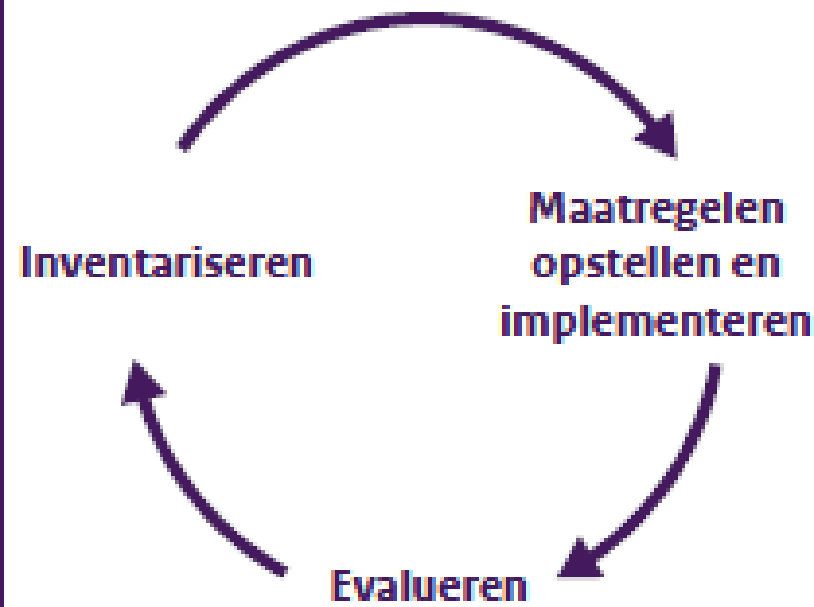
Hoe draagt de functie dan nog bij aan de ontwikkeling van sociale veiligheid binnen de organisatie?

Een volledig geïsoleerde vertrouwensfunctie biedt mogelijk uitstekende individuele ondersteuning, maar levert beperkte assurance over de staat van de sociale veiligheid in de organisatie.

De vertrouwenspersoon kan ook zover op afstand komen te staan dat deze niet meer wordt gevonden door de medewerker en dat die een andere route vindt en signalen verloren gaan.

RI&E

- Definities IOG
- Risicofactoren in kaart brengen vanuit ten minste de volgende aandachtsgebieden:
 - In de persoon gelegen factoren*
 - Leiderschap/ leiderschapstijl
 - Organisatie van het werk
 - Fysieke omstandigheden werk
 - Normen en regels (cultuur)
 - Samenstelling personeel
 - Digitale vormen
- Bepalen hoe en welke risicofactoren in samenhang met elkaar tot IOG kunnen leiden



Evaluatie van:

- RI&E
- Beleid IOG
- Afzonderlijke maatregelen

Plan van Aanpak

- Bepalen van maatregelen
- Termijnen van realisatie

Beleid**

- Visie organisatie
- Organisatienormen
- Maatregelen

Algemene maatregelen**

- Gedragsregels
- Sanctiebeleid
- Meldingenstructuur
- Vertrouwensvoorziening
- Klachtenregeling
- Opvang en nazorg
- Voorlichting en onderwijs

Maatwerk maatregelen**

- Overige maatregelen afgestemd op de risicofactoren

Bij social safety theater staat de aanwezigheid van voorzieningen centraal.

Bij assurance staat de werking van het systeem centraal.

De Nederlandse Arbeidsinspectie laat in haar werkwijze zien dat sociale veiligheid niet wordt beoordeeld op basis van losse voorzieningen, maar op basis van een continue cyclus van inventariseren, maatregelen treffen, evalueren en verbeteren. De vraag is niet uitsluitend welke maatregelen zijn ingericht, maar hoe organisaties leren van signalen en hoe zij hun aanpak aanpassen wanneer risico's zich blijven voordoen.

Assurance ontstaat daarom niet door een vertrouwenspersoon aan te stellen, maar door een systeem te creëren waarin:

- signalen zichtbaar worden;
- risico's worden beoordeeld;
- maatregelen worden geëvalueerd;
- verbeteringen worden doorgevoerd;
- bestuurders inzicht krijgen in de ontwikkeling van sociale veiligheid.

Het hier getoonde model laat zien hoe de Nederlandse Arbeidsinspectie sociale veiligheid benadert als een continue verbetercyclus. Juist dit mist in de meeste bedrijven en juist daar draagt de vertrouwenspersoon vaak niet actief aan bij.

Het bestaan van een vertrouwenspersoon, meldregeling of klachtencommissie geeft antwoord op de vraag welke voorzieningen zijn ingericht. Het geeft echter geen antwoord op de vraag welke zekerheid bestuurders, leidinggevenden, toezichthouders en medewerkers hebben over de werking van die voorzieningen.

Juist daar ontstaat het onderscheid tussen social safety theater en assurance.

Wat is Assurance op Sociale Veiligheid?

Van Social Safety Theater naar bestuurbare veiligheid

In de voorgaande hoofdstukken is beschreven hoe organisaties investeren in voorzieningen voor sociale veiligheid en hoe vertrouwenspersonen steeds vaker een rol vervullen die verder gaat dan individuele begeleiding alleen. Daarmee ontstaat een belangrijke vraag: Wanneer weten we eigenlijk dat sociale veiligheid werkt?

IOG = Intern ongewenst gedrag.



Wat moet een organisatie organiseren?

Organisaties die sociale veiligheid serieus nemen, zouden minder nadruk moeten leggen op het afvinken van voorzieningen en meer op de werking van het systeem. De vraag is niet of er een vertrouwenspersoon, meldregeling of klachtencommissie aanwezig is. De vraag is welke zekerheid bestuurders hebben dat risico's worden herkend, signalen worden opgevolgd en verbetermaatregelen daadwerkelijk effect hebben.

Een volwassen aanpak van sociale veiligheid begint daarom bij vijf bestuurlijke verantwoordelijkheden:

1. inventariseer periodiek risico's op sociale onveiligheid;
2. zorg voor meerdere bronnen van signalen, zoals vertrouwenspersonen, RI&E, verzuimgegevens, medewerkeronderzoeken, exitgesprekken en klachten;
3. bespreek signalen en trends periodiek in management- en bestuursoverleggen;
4. evalueer de effectiviteit van maatregelen;
5. stuur aantoonbaar bij wanneer risico's of ongewenste patronen zichtbaar blijven.

Besteed dit niet uit aan HR. Dit is een bestuursverantwoordelijkheid.

Daarbij geldt een belangrijk uitgangspunt:

Nul meldingen zonder evaluatie zeggen niets. Veel meldingen zonder evaluatie zeggen evenmin iets. De relevante vraag is steeds: wat leren wij hiervan?

Sociale veiligheid wordt pas bestuurbaar wanneer signalen worden omgezet in kennis, kennis wordt vertaald naar maatregelen en maatregelen leiden tot verbetering.

Vertrouwenspersonen hoeven niet te kiezen tussen vertrouwelijkheid en organisatieverbetering. Wel vraagt een bredere rol om duidelijkheid over verwachtingen en verantwoordelijkheden.

Wanneer de vertrouwenspersoon uitsluitend opvang en begeleiding biedt,

ligt de nadruk terecht op de individuele melder. Zodra daarnaast signalering, jaarverslaglegging en advisering worden uitgevoerd, ontstaat ook een verantwoordelijkheid voor het leveren van geanonimiseerde managementinformatie.

De organisatie zou aan de vertrouwenspersoon moeten vragen om:

- expliciet onderscheid te maken tussen opvang, signalering en advisering;
- geanonimiseerde signalen en trends vast te leggen;
- periodiek een jaarverslag of signaleringsrapportage op te stellen;
- bestuur en management te adviseren over terugkerende risico's;
- zichtbaar te maken welke lessen uit meldingen kunnen worden getrokken.



Hoe volwassen is uw assurance op sociale veiligheid?

De ontwikkeling van ISO 9001:2026 laat zien dat organisaties steeds nadrukkelijker worden aangesproken op factoren zoals cultuur, gedrag, leiderschap en leren. Sociale veiligheid kan daardoor niet langer uitsluitend worden georganiseerd door voorzieningen en functionarissen. De uitdaging verschuift naar het aantoonbaar beheersen, evalueren en verbeteren van sociale veiligheid als onderdeel van het bredere managementsysteem van de organisatie.

In de voorgaande hoofdstukken is beschreven hoe organisaties investeren in voorzieningen voor sociale veiligheid, terwijl de evaluatie vaak achterblijft.

Veel organisaties beschikken over een vertrouwenspersoon, meldregeling, klachtencommissie en gedragscode. Daarmee zijn belangrijke voorwaarden aanwezig. De vraag is echter welke zekerheid bestuurders hebben dat risico's worden herkend, signalen worden opgevolgd en verbetermaatregelen daadwerkelijk bijdragen aan een veiliger werkklimaat.

Juist daar ontstaat het verschil tussen social safety theater en assurance.

Organisaties zouden scherper moeten zijn op de onderbouwing, verantwoording en aantoonbaarheid van signalering, advisering en rapportage door de vertrouwenspersoon.

Daarmee wordt niet de vertrouwelijkheid van melders verminderd, maar juist de maatschappelijke meerwaarde van de functie vergroot. Zo ontstaat niet alleen sociale veiligheid, maar ook assurance op sociale veiligheid.

Sociale veiligheid wordt niet gerealiseerd door voorzieningen. Sociale veiligheid ontstaat wanneer organisaties leren van signalen, risico's beheersen en aantoonbaar verbeteren.

**Niet aantonen dat het aanwezig is.
Aantonen dat het werkt.**



Colofon

Assurance op Sociale Veiligheid

Auteur: Marinka Versteeg
Voor deze paper is AI gebruikt. De inhoud is bepaald door de auteur.

Uitgever: Practal
Onderdeel van Marinka Versteeg

Reeks: Compliance-reeks

Versie 1.0

September 2026

Deze position paper heeft als doel bestuurders, HR-professionals, vertrouwenspersonen, auditors, toezichthouders en compliance-professionals te stimuleren kritisch na te denken over de wijze waarop sociale veiligheid binnen organisaties wordt georganiseerd, geëvalueerd en verbeterd.

De paper is bedoeld als bijdrage aan het debat over governance, compliance, kwaliteitsmanagement en sociale veiligheid. De inhoud heeft geen normatieve of juridische status en vervangt geen wet- of regelgeving, professionele standaarden of formele richtlijnen.

Hoewel de grootst mogelijke zorgvuldigheid is betracht bij het samenstellen van deze publicatie, kunnen aan de inhoud geen rechten worden ontleend. De auteur en uitgever aanvaarden geen aansprakelijkheid voor eventuele gevolgen van het gebruik van de informatie in deze uitgave.

© 2026 Marinka Versteeg / Practal

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur, met uitzondering van korte citaten voorzien van bronvermelding.

Contact: info@marinkaversteeg.nl

Privacy als belofte, veiligheid als basis.



Over de auteur

Marinka Versteeg adviseert organisaties op het gebied van governance, compliance, sociale veiligheid, privacy, informatiebeveiliging, kwaliteitsmanagement en AI-governance.

Meer informatie:
www.marikaversteeg.nl

Over de Compliance-reeks

De Compliance-reeks van Marinka Versteeg bevat position papers, praktijkverkenningen en beschouwingen op het snijvlak van governance, compliance, kwaliteit, informatiebeveiliging, privacy, kunstmatige intelligentie en cybersecurity.

De reeks heeft als doel bestuurders, professionals, auditors en toezichthouders uit te nodigen om kritisch na te denken over actuele ontwikkelingen en de gevolgen daarvan voor organisaties.

De publicaties in deze reeks zijn geen handleidingen of normdocumenten, maar bijdragen aan het debat over bestuurbaarheid, verantwoordelijkheid, risicobeheersing en continue verbetering.

Deze publicatie vormt de eerste uitgave in de Compliance-reeks van Marinka Versteeg.

Niet aantonen dat het aanwezig is. Aantonen dat het werkt.



Marinka Versteeg | Compliance-reeks

