

# Verkenning sociale (on)veiligheid in het primair onderwijs

Arbeidsmarktplatform PO. Van en voor werkgevers en werknemers



# Verkenning sociale (on)veiligheid in het primair onderwijs

Robin Wisse  
Hannah de Rooij  
Etienne van Nuland

April 2025

© Arbeidsmarktplatform PO

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, cd, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

# Samenvatting

## Inleiding

Sociale veiligheid is essentieel voor een goed functionerende, aantrekkelijke werkomgeving in het primair onderwijs (po). Medewerkers kunnen hun werk pas goed doen als ze zich veilig, gezien en gehoord voelen. In het po heeft in 2022 zo'n 16 procent van de medewerkers enige vorm van ongewenst gedrag ervaren. Het vaakst kregen leraren te maken met ongewenst gedrag van leerlingen, gevolgd door ongewenst gedrag van ouders. Een onveilig ervaren werkomgeving is onwenselijk en kan een risico zijn. Naast mogelijke negatieve (psychologische) gevolgen voor betrokken personen, kan het leiden tot slechtere prestaties van werkenden, minder betrokkenheid bij de organisatie en tot meer uitval en uitstroom van medewerkers.

## Doel en onderzoeksvragen

Dit onderzoek heeft als doel om inzicht te bieden in de sociale veiligheid die medewerkers in het po ervaren en in de gevolgen die sociale onveiligheid kan hebben. Daarnaast biedt het onderzoek inzicht in het samenspel van factoren die sociale (on)veiligheid beïnvloeden en maatregelen die organisaties inzetten om aan sociale veiligheid te werken. Het rapport sluit af met een aantal aanbevelingen.

Dit doel vertaalt zich naar de volgende onderzoeksvragen:

1. In hoeverre ervaren medewerkers in het primair onderwijs sociale onveiligheid binnen hun school, vanuit leerlingen, ouders, collega's en/of leidinggevenden?
2. Welke gevolgen heeft ervaren sociale onveiligheid voor onderwijsmedewerkers?
3. Welke factoren hangen samen met de ervaren sociale (on)veiligheid?
4. Wat doen organisaties om sociale veiligheid van medewerkers te waarborgen?

## Methoden

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, maken we gebruik van een literatuurverkenning, een kwantitatieve analyse en enkele verdiepende interviews in het veld. De literatuurverkenning richt zich op de gevolgen van sociale onveiligheid voor medewerkers en de factoren die de ervaren sociale veiligheid beïnvloeden. Voor de kwantitatieve analyse maken we gebruik van gegevens uit het Werkonderzoek 2022, een grootschalige enquête onder medewerkers in de publieke sector. Zo'n 2.300 medewerkers in het po hebben de vragenlijst ingevuld. Er is een beschrijvende analyse

uitgevoerd, aangevuld met gegevens van VfPf (Vervangingsfonds en Participatiefonds). Vervolgens is er een verklarende analyse uitgevoerd. De daarbij gebruikte statistische techniek is Structural Equation Modelling (SEM). Deze methode maakt het mogelijk om verschillende concepten in samenhang – in één model – te analyseren. Tot slot zijn er drie verdiepende interviews gehouden met scholen en besturen in het po en so, ter illustratie van de opgehaalde bevindingen uit de literatuurverkenning en de kwantitatieve analyse.

### **In hoeverre ervaren medewerkers in het primair onderwijs sociale onveiligheid binnen hun school, vanuit leerlingen, ouders, collega's en/of leidinggevenden?**

In het po ervaren de meeste medewerkers de sociale veiligheid als positief binnen hun school, vooral wat betreft het werkklimaat en het organisatiebeleid. Een deel van de medewerkers ervaart echter sociale onveiligheid. Uit drie stellingen over ervaren sociale veiligheid blijkt dat een deel van de medewerkers – tien tot 25 procent – het niet met de betreffende stelling eens is. Dit geldt relatief vaak voor vrouwen en OOP'ers.

Als medewerkers sociale onveiligheid ervaren, is dat vaak in de vorm van verbale agressie vanuit leerlingen of ouders. Vier op de tien medewerkers komen incidenteel dergelijk ongewenst gedrag tegen, een op de tien medewerkers komt het vaak tot zeer vaak tegen. Fysieke agressie, bedreiging of intimidatie komen sporadisch voor, zo geeft een op de vijf medewerkers aan. Zo'n drie procent van de medewerkers ervaart dit vaak tot zeer vaak. Ongewenst gedrag door leerlingen en ouders komt vaker voor dan vanuit collega's of leidinggevenden. Het meest gerapporteerde ongewenst gedrag door collega's of leidinggevenden betreft verbale agressie. Bijna zes procent van de medewerkers geeft aan dat dit een enkele keer is voorgekomen. Bedreiging of intimidatie door een collega of leidinggevende, ongewenste seksuele aandacht en fysieke agressie of lichamelijk geweld zijn minder vaak gemeld – de percentages zijn laag (drie procent) tot zeer laag (0,1 procent). Twee derde van de medewerkers vindt training in het omgaan met seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en discriminatie jegens medewerkers nog onvoldoende op orde.

### **Welke gevolgen heeft ervaren sociale onveiligheid voor onderwijsmedewerkers?**

Onderwijsmedewerkers die in een sociaal veilige werkomgeving werken, voelen zich minder uitgeput, meer bevlogen, betrokken en tevreden. Ze zijn minder geneigd om de organisatie te verlaten en ze rapporteren een hogere mate van inzetbaarheid. Inzetbaarheid betreft het ingeschatte vermogen om binnen en buiten de organisatie werk te vinden en te behouden. Dit blijkt uit onze analyse van gegevens uit het Werkonderzoek. Aan de andere kant ervaren medewerkers die te maken hebben met ongewenst gedrag vaker emotionele uitputting en hebben ze een grotere herstelbehoefte na het werk.

### **Welke factoren hangen samen met de ervaren sociale (on)veiligheid?**

De analyse laat zien dat verschillende factoren samenhangen met sociale veiligheid. De sterkst samenhangende factor is de samenwerking met collega's. Wanneer medewerkers de samenwerking met hun collega's als prettig ervaren, gaat dit veelal samen met een hoge ervaren sociale veiligheid. Werkdruk is een minder sterke voorspeller. Hogere werkdruk hangt licht samen met een lagere ervaren sociale veiligheid. Sociale veiligheid wordt beïnvloed door het oordeel van werkenden over hun leidinggevende, het organisatiebeleid en het werkklimaat, maar deze factoren hebben geen directe invloed. Er is een indirecte invloed van leiderschap op de samenwerking tussen collega's, waarbij een goed beoordeeld leiderschap positief samenhangt met de ervaren sociale veiligheid. Ook

hangt een inclusief werkklimaat positief samen met de samenwerking tussen collega's, zodat het indirect doorwerkt op ervaren sociale veiligheid.

### **Wat doen organisaties om sociale veiligheid van medewerkers te waarborgen?**

Organisaties in het po nemen verschillende maatregelen om de sociale veiligheid van hun medewerkers te waarborgen. De Arboret verplicht scholen om beleid op te stellen tegen psychosociale arbeidsbelasting. Scholen moeten ook voldoen aan de Wet Zorgplicht Veiligheid op School. In de cao voor het po zijn afspraken gemaakt over het zorgen voor een gezonde en veilige werk- en leeromgeving. Verder wordt er op scholen aandacht besteed aan preventieve maatregelen en nazorg. Scholen kunnen daarbij gebruik maken van verschillende instrumenten zoals die van Stichting School & Veiligheid en de Kennisbank Sociale Veiligheid. Ook komen ze met eigen initiatieven zoals een 'luisterjuf' (vertrouwenspersoon), modules rondom agressievrij onderwijs en aanstelling van een veiligheidscoördinator.

## **Aanbevelingen**

Op basis van de uitkomsten is in het slothoofdstuk een aantal aanbevelingen geformuleerd. Deze staan hieronder kort weergegeven.

### **Voor schoolleiders, HR-adviseurs en bestuurders**

Ontwikkel als school een visie op een sociaal veilige werkomgeving en implementeer beleid om die visie te realiseren. Zorg voor borging van het beleid in protocollen, communiceer die naar de medewerkers en houd ze up-to-date. Besteed extra aandacht aan groepen die relatief vaak met sociale onveiligheid te maken hebben.

Onderstreep het belang van sociale veiligheid voor het behoud, de bevlogenheid en tevredenheid van medewerkers onder bestuurders, HR-adviseurs en schoolleiders. Door duidelijk te maken dat inzetten op een sociaal veilige werkomgeving een brede positieve doorwerking heeft, wordt het belang hiervan bij betrokkenen onderstreept.

Zet in op de onderlinge samenwerking en een positief werkklimaat. Dit draagt bij aan sociale veiligheid.

Ondersteun leidinggevenden. Ze kunnen vanuit hun rol de sociale veiligheid positief beïnvloeden. Laat hen zich professionaliseren in die rol. Train medewerkers in het omgaan met ongewenst gedrag.

### **Voor sociale partners**

Haal goede voorbeelden op uit andere sectoren en deel deze met het primair onderwijs. Zo is er in de sector zorg en welzijn veel ervaring met preventie van agressie en geweld door patiënten en hun familieleden.

### **Voor vervolgonderzoek**

Geef in een vervolganalyse aandacht aan specifieke groepen medewerkers in het po. En ga na welke bewezen effectieve maatregelen er binnen de sector zijn om de sociale veiligheid van medewerkers te vergroten.

# Inhoudsopgave

1		
<b>Samenvatting</b>		<b>2</b>
<b>Inleiding</b>		<b>7</b>
	Aanleiding	7
	Doel en onderzoeksvragen	7
	Aanpak	8
	Leeswijzer	9
<b>1.</b>	<b>Sociale veiligheid in beeld</b>	<b>10</b>
	1.1 Wat is sociale veiligheid?	11
	1.2 Algemeen beeld sociale veiligheid	11
	1.3 Ongewenst gedrag	13
	1.4 Discriminatie	16
	1.5 Inclusief werkklimaat	17
	1.6 Organisatiebeleid	18
	1.7 Praktijkvoorbeeld: 'Het zit in de cultuur, het is gewoon een gesprek over normen en waarden, wat je vindt en hoe je erin zit'	20
<b>2.</b>	<b>Impact sociale (on)veiligheid op medewerkers</b>	<b>21</b>
	2.1 Herstelbehoefte (Uitputting door werk)	22
	2.2 Bevlogenheid	24
	2.3 Betrokkenheid	24
	2.4 Vertrekintentie	25
	2.5 Tevredenheid	26
	2.6 Inzetbaarheid (employability)	27
	2.7 Praktijkvoorbeeld: 'Zijn er collega's waarbij de ogen wat minder schitteren en wat kunnen we daaraan doen?'	29

<b>3.</b>	<b>Factoren die samenhangen met sociale (on)veiligheid</b>	<b>30</b>
	3.1 Werkdruk	31
	3.2 Samenwerking tussen collega's	32
	3.3 Leidinggevende	33
	3.4 Organisatiebeleid agressie en geweld	35
	3.5 Inclusief werkklimaat	35
	3.6 Praktijkvoorbeeld: 'Voorheen voelden mensen zich vaak niet belangrijk genoeg om een melding te maken.'	37
<b>4.</b>	<b>Preventie en borging sociale veiligheid in de praktijk</b>	<b>38</b>
	4.1 Landelijk kader	38
	4.2 Mogelijke maatregelen op organisatieniveau	40
	4.3 Good practices	41
<b>5.</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>43</b>
	<b>Literatuur</b>	<b>46</b>
	<b>Bijlagen 50</b>	
	1. Methodiek literatuurverkenning	50
	2. Tabellen	51



# Inleiding

## Aanleiding

Sociale veiligheid is essentieel voor een goed functionerende, aantrekkelijke werkomgeving in het primair onderwijs (po). Medewerkers kunnen hun werk pas goed doen als ze zich veilig, gezien en gehoord voelen. In het po heeft in 2022 zo'n 16 procent van de medewerkers enige vorm van ongewenst gedrag ervaren.<sup>1</sup> Uit onderzoek van DUO Onderwijsonderzoek en Advies uit 2022 blijkt 57 procent van de leraren, in de twaalf maanden voorafgaand aan de uitvraag, te maken had gehad met een vorm van ongewenst gedrag van leerlingen, ouders, collega's en/of leidinggevendenden op school.<sup>2</sup> Het vaakst kregen leraren te maken met ongewenst gedrag van leerlingen, gevolgd door ongewenst gedrag van ouders. Een onveilig ervaren werkomgeving kan een risico zijn. Naast mogelijke negatieve (psychologische) gevolgen voor betrokken personen, kan het leiden tot slechtere prestaties van werkenden, minder betrokkenheid bij de organisatie en meer uitval en uitstroom.<sup>3</sup>

## Doel en onderzoeksvragen

Het Arbeidsmarktplatform PO wil meer inzicht in de sociale veiligheid die medewerkers in het po ervaren. Het gaat enerzijds om inzicht in factoren die bijdragen aan een veilige of juist onveilige werkomgeving. Daarnaast wil het Arbeidsmarktplatform PO de sector informeren over de mogelijke gevolgen van een onveilig ervaren werkomgeving. Inzicht in die gevolgen, het samenspel van factoren die sociale (on)veiligheid beïnvloeden, ervaringen van medewerkers en mogelijke maatregelen kan schoolorganisaties helpen om de sociale veiligheid verder te verbeteren. Dit resulteert in de volgende onderzoeksvragen:

1. In hoeverre ervaren medewerkers in het primair onderwijs sociale onveiligheid binnen hun school vanuit leerlingen, ouders, collega's en/of leidinggevendenden?
2. Welke gevolgen heeft ervaren sociale onveiligheid voor onderwijsmedewerkers?
3. Welke factoren hangen samen met de ervaren sociale (on)veiligheid?
4. Wat doen organisaties om sociale veiligheid van medewerkers te waarborgen?

---

<sup>1</sup> *Werkonderzoek 2022.*

<sup>2</sup> *DUO Onderwijsonderzoek & Advies (2022). Sociale veiligheid van leerkrachten in het PO 2022. Utrecht: DUO Onderwijsonderzoek & Advies.*

<sup>3</sup> *SER (2024). Handreiking Sociale en psychologische veiligheid. Sofokles (2023) Een sociaal veilige universiteit.*



## Aanpak

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, gebruiken we drie methoden: een literatuurverkenning, een kwantitatieve analyse en verdiepende interviews in het veld.

### Literatuurverkenning

De literatuurverkenning richt zich op de gevolgen van sociale onveiligheid voor medewerkers (onderzoeksvraag 1) en de factoren die de ervaren sociale veiligheid beïnvloeden (onderzoeksvraag 2). Relevante bevindingen uit artikelen zijn beknopt opgenomen in hoofdstuk 2 van het rapport. Vervolgens is op basis van deze artikelen een beknopte literatuurstudie geschreven, zoals weergegeven in hoofdstuk 2 en 3. Het conceptuele model dat op basis van de literatuurstudie is opgesteld, is aan de hand van gegevens uit het Werkonderzoek getoetst. Dit model is opgenomen in hoofdstuk 4. Tot slot zijn de bevindingen uit de literatuur gebruikt om een leidraad op te stellen voor de verdiepende interviews. De methodiek achter de literatuurverkenning is uitgebreid beschreven in bijlage 1.

### Analyse Werkonderzoek en data VfPf

Voor het onderzoek maken we gebruik van gegevens uit het Werkonderzoek 2022. Het Werkonderzoek is een grootschalige enquête onder medewerkers in de publieke sector, dat driejaarlijks plaatsvindt. Zo'n 2.300 medewerkers uit het primair onderwijs hebben de vragenlijst ingevuld.<sup>4</sup> Van hen zijn tien procent directieleden, 70 procent leraren, acht procent onderwijsondersteunend personeel (OOP) en twaalf procent ondersteunend en beheerspersoneel (OBP), bijvoorbeeld conciërges en administratief en secretariael medewerkers. Voor de analyses zijn de data gewogen. Groepen met relatief weinig respondenten zijn daardoor zwaarder meegewogen in de analyse, zodat de uitkomsten een representatief beeld van de sector geven. Als weegfactoren zijn onder andere geslacht, leeftijd en regio opgenomen.

We beginnen de analyse van het Werkonderzoek met statistieken die de ervaren sociale veiligheid, ongewenst gedrag, discriminatie en het werkklimaat in de organisatie beschrijven. De beschrijvende analyse is aangevuld met gegevens die zijn gedeeld door het Vervangingsfonds/Participatiefonds (VfPf). Het gaat om gegevens afkomstig van twee vragenlijsten uit de Arbomeester.<sup>5</sup> Vervolgens is een verklarende analyse van gegevens uit het Werkonderzoek uitgevoerd.

De statistische techniek Structural Equation Modelling (SEM) is ingezet om inzicht te krijgen in de relatie tussen de ervaren sociale veiligheid enerzijds en werkaspecten zoals werkdruk, het oordeel over de leidinggevende en de samenwerking met collega's anderzijds (onderzoeksvraag 2 en 3). Dit is een techniek om verschillende concepten als sociale veiligheid, tevredenheid en bevlogenheid, die aan de hand van meerdere stellingen zijn gemeten, in samenhang te analyseren. Daarbij is van belang dat het model in de analyse is gebaseerd op theorie. In dit geval vormt de literatuurstudie de

---

<sup>4</sup> [www.venster.nl/werkonderzoek/](http://www.venster.nl/werkonderzoek/)

<sup>5</sup> [arbomeester.nl/](http://arbomeester.nl/). Gebruikte gegevens zijn afkomstig uit de RI&E en Quickscan psychosociale arbeidsbelasting

theoretische basis voor de analyse. Opnieuw zijn data uit het Werkonderzoek gebruikt. Het model is weergegeven in Figuur 13.

### Verdiepende interviews

Tot slot zijn er interviews afgenomen om te laten zien hoe schoolorganisaties werken aan het borgen van sociale veiligheid van hun medewerkers (onderzoeksvraag 4) en ter verdieping en illustratie van de opgehaalde bevindingen uit de literatuurverkenning en het Werkonderzoek. Om inzichtelijk te maken wat mogelijke oorzaken van sociale (on)veiligheid kunnen zijn, zijn de gesprekspunten voor de interviews ingedeeld in vier thema's: beleid, systeem, structuur en cultuur. Op deze manier kan er per niveau gekeken worden wat bijdraagt en wat niet bedraagt aan sociale veiligheid binnen de schoolorganisatie.

Via de kanalen van het Arbeidsmarktplatform PO en VfPf zijn drie deelnemers geworven voor de verdiepende interviews. Het type leerlingen, de sector en de grootte van het bestuur zijn mogelijk van invloed op het gevoel van sociale (on)veiligheid binnen de school. Daarom is gekozen voor een eenpitter uit het regulier onderwijs, en twee grote schoolbesturen in het regulier en speciaal onderwijs. Van deze scholen en besturen zijn schoolleiders of beleidsmedewerkers gesproken. De interviews zijn verwerkt in hoofdstuk 4 en in drie kaders ter illustratie en inspiratie voor andere schoolorganisaties.

### Leeswijzer

- Hoofdstuk 1 gaat in op de begrippen sociale veiligheid en ongewenst gedrag. Het geeft een beschrijving van ervaringen van medewerkers in het primair onderwijs. Naast ervaringen met sociale veiligheid en ongewenst gedrag gaat het hoofdstuk in op relevante onderwerpen als discriminatie, het werkklimaat en het organisatiebeleid rond agressie en geweld.<sup>6</sup>
- Hoofdstuk 2 beschrijft op basis van bestaande literatuur en een verklarende analyse van het Werkonderzoek de impact van sociale (on)veiligheid op medewerkers.
- Hoofdstuk 3 gaat in op de samenhang tussen sociale (on)veiligheid en werkdruk, samenwerking tussen collega's, de rol van de leidinggevende, organisatiebeleid op het gebied van agressie en geweld, en een inclusief werkklimaat. Dit gebeurt op basis van analyse van gegevens uit het Werkonderzoek in combinatie met bevindingen uit de literatuur.
- Hoofdstuk 4 behandelt instrumenten en wetgeving op het gebied van sociale veiligheid. Wat organisaties doen om sociale veiligheid te waarborgen, hangt immers samen met wetgeving en beschikbaarheid van instrumenten op dit thema. Ook komen informatiebronnen, maatregelen uit de literatuur en praktijkvoorbeelden uit de interviews aan bod.
- Hoofdstuk 5 sluit af met conclusies en aanbevelingen.

---

<sup>6</sup> De figuur op pagina 2 van de SER-handreiking *Sociale en psychologische veiligheid illustreert de samenhang.*

# 1. Sociale veiligheid in beeld

Dit hoofdstuk geeft een werkdefinitie van sociale veiligheid en beschrijft de ervaring van medewerkers in het primair onderwijs met sociale veiligheid, ongewenst gedrag en discriminatie aan de hand van gegevens uit het Werkonderzoek en de aanvullende data van VFPf.

## Samengevat

Sociale veiligheid is de mate waarin mensen zich vrij en beschermd voelen, zodat zij zichzelf kunnen zijn en zich kunnen uiten. De meeste medewerkers in het po zijn positief over de ervaren sociale veiligheid, het inclusief werkklimaat en het organisatiebeleid. Uit drie stellingen over ervaren sociale veiligheid blijkt dat een deel van de medewerkers – tien tot 25 procent, dit varieert per stelling – het niet met de betreffende stelling eens is. Dit geldt relatief vaak voor vrouwen en OOP'ers. De meest voorkomende vorm van ongewenst gedrag is verbale agressie vanuit leerlingen of ouders; vier op de tien medewerkers hebben daar incidenteel mee te maken.

Negen op de tien medewerkers kunnen zichzelf zijn op het werk, acht op de tien durven voor zichzelf op te komen en ruim zeven op de tien medewerkers in het po voelen zich veilig om collega's feedback te geven. Er zijn wel verschillen tussen groepen medewerkers. Zo voelen vrouwen zich minder vaak veilig om feedback te geven, en directieleden juist vaker.

Medewerkers in het primair onderwijs hebben vaker te maken met ongewenst gedrag van leerlingen of ouders dan vanuit collega's of leidinggevenden. Het vaakst krijgen zij te maken met verbale agressie van leerlingen of ouders; vier op de tien medewerkers hebben dit meegemaakt. Voor de meeste medewerkers die ongewenst gedrag meemaken, is dat incidenteel.

Een kleine vier procent van medewerkers in het po heeft discriminatie ervaren. Het gaat dan vaak om discriminatie op basis van leeftijd, geloofsovertuiging of geslacht.

Ruim zeven op de tien medewerkers beoordelen het werkklimaat in hun organisatie als inclusief. Dit aandeel is gebaseerd op meerdere stellingen. Negen van de tien medewerkers vinden hun organisatiebeleid rondom agressie en geweld goed.

## 1.1 Wat is sociale veiligheid?

Sociale veiligheid is de mate waarin mensen zich vrij en beschermd voelen, zodat zij zichzelf kunnen zijn en zich kunnen uiten.<sup>7</sup> Een sociaal veilige werkomgeving is een omgeving waarin mensen zichzelf kunnen zijn, optimaal hun vakmanschap kunnen inbrengen, kunnen leren van hun fouten en de fouten van anderen, het open gesprek kunnen voeren en tegenspraak kunnen geven, op elkaar kunnen vertrouwen en onveilige situaties op een veilige manier kunnen bespreken. Dit vindt plaats in een omgeving waarin incidenten rond ongewenst en grensoverschrijdend gedrag rechtvaardig worden behandeld en er geleerd wordt van incidenten.

Er zijn verschillende manieren om de ervaring van medewerkers met sociale veiligheid in kaart te brengen. Medewerkers kunnen worden bevraagd op de sociale veiligheid die zij ervaren aan de hand van stellingen over hoe veilig zij zich voelen en in welke mate zij zichzelf kunnen zijn op het werk. Ook kunnen medewerkers worden bevraagd op hun ervaringen met ongewenst gedrag en discriminatie. Tot slot kan hun worden gevraagd in hoeverre hun werkklimaat inclusief is en welk organisatiebeleid er is op dit gebied. In dit hoofdstuk beschrijven we de ervaren sociale veiligheid in het po aan de hand van al deze vragen, op basis van het Werkonderzoek en op basis van data van VfPf.

## 1.2 Algemeen beeld sociale veiligheid

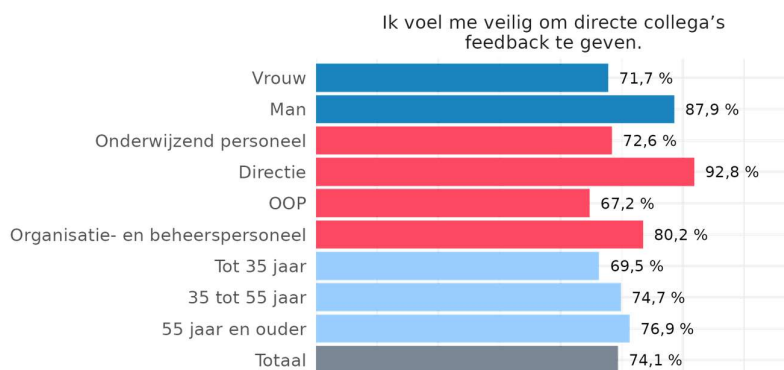
### Drie op de vier mede werkers voelt zich veilig om directe collega's feedback te geven

Het Werkonderzoek meet sociale veiligheid aan de hand van drie stellingen. De eerste stelling luidt: 'Ik voel me veilig om directe collega's feedback te geven'. Figuur 1 laat zien dat mannen (88 procent) het vaker eens zijn met deze stelling dan vrouwen (72 procent). Directieleden zijn het erg vaak eens met deze stelling (93 procent) en onderwijsondersteunend personeel (OOP) het minst vaak (67 procent). Jongere medewerkers zijn het minst vaak eens met de stelling over feedback geven (69 procent). In totaal is 74 procent van de medewerkers het eens met de stelling 'ik voel me veilig om mijn directe collega's feedback te geven'.

---

<sup>7</sup> *Ibid.*

**Figuur 1. Percentage deelnemers eens of geheel eens met de stelling 'Ik voel me veilig om directe collega's feedback te geven' (n=2.284).**



Bron: Werkonderzoek 2022, bewerking door de auteurs

#### Cijfers VfPf - Helft van de medewerkers geeft aan dat aanspreken op gedrag plaatsvindt

In de Quicksan van VfPf is niet direct de sociale veiligheid uitgevraagd, maar wel zijn enkele stellingen voorgelegd over (on)gewenst gedrag. Een van deze stelling betreft 'binnen de school spreken we elkaar op gedrag'. Hieruit blijkt dat iets minder dan de helft (48 procent) van de medewerkers her hier (helemaal) mee eens is. Het gaat om data voor het po uit 2022.

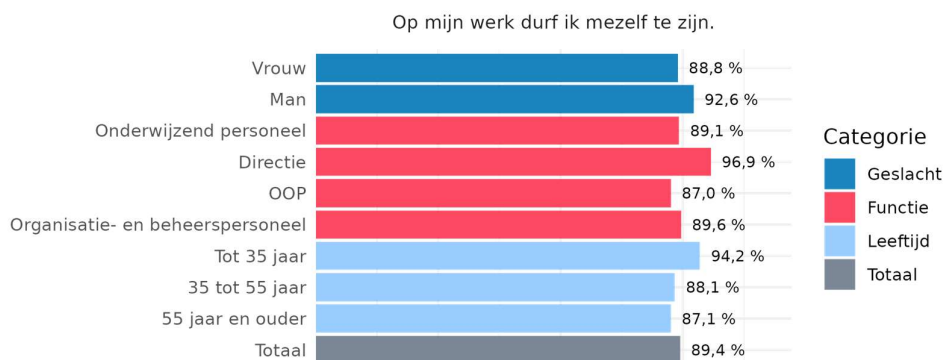
[Helemaal mee eens (6,8 procent), Mee eens (41,6 procent), Neutraal (34,7 procent), Oneens (15,1 procent), Helemaal mee oneens (1,7 procent).]

Opvallend is dat naarmate de schoolgrootte toeneemt, het aandeel medewerkers afneemt dat het eens is met de stelling.

#### Negen op de tien medewerkers durven zichzelf te zijn op hun werk

De tweede stelling over ervaren sociale veiligheid is: 'Op mijn werk durf ik mezelf te zijn'. Een groot deel van de medewerkers geeft aan het eens of geheel eens te zijn met de stelling (89 procent). Mannen (93 procent) geven iets vaker dan vrouwen (89 procent) aan dat ze het met de stelling eens zijn. Directieleden (97 procent), maar ook jonge medewerkers (94 procent), geven relatief vaak aan zichzelf te durven zijn op het werk.

**Figuur 2. Percentage deelnemers eens of geheel eens met de stelling: ‘Op mijn werk durf ik mijzelf te zijn’ (n=2.284).**

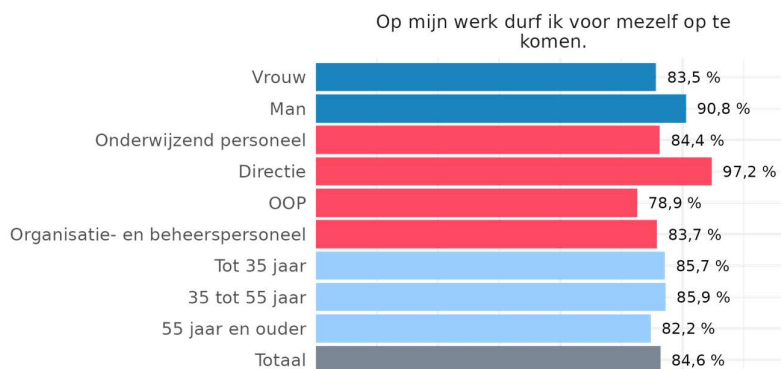


Bron: Werkonderzoek 2022, bewerking door de auteurs

### Ruim acht op de tien medewerkers durft voor zichzelf op te komen

De derde stelling over ervaren sociale veiligheid uit het Werkonderzoek luidt: ‘Op mijn werk durf ik voor mezelf op te komen’. In totaal geeft 85 procent van de medewerkers aan het daarmee eens of geheel eens te zijn. Mannen (91 procent) en directieleden (97 procent) scoren het hoogst.

**Figuur 3 – Percentage deelnemers dat het eens of geheel eens is met de stelling: ‘Op mijn werk durf ik voor mezelf op te komen’ (n=2.284).**



Bron: Werkonderzoek 2022, bewerking door de auteurs

## 1.3 Ongewenst gedrag

### Ongewenst gedrag door leerlingen of ouders komt soms voor bij vier op de tien medewerkers

Figuur 4 laat zien dat verbale agressie door leerlingen of ouders van alle uitgevraagde vormen van ongewenst gedrag het meest voorkomt. Bijna vier van de tien medewerkers hebben dit ‘een enkele keer’ meegemaakt in de twaalf maanden voorafgaand aan het onderzoek.<sup>8</sup> Ruim zeven procent van de medewerkers geeft aan dat verbale agressie vaak voorkomt en bijna drie procent dat het zeer

<sup>8</sup> Het Werkonderzoek is ook in andere onderwijssectoren uitgezet, vandaar dat ook is gevraagd naar studenten. In de vraagstelling is geen onderscheid gemaakt tussen leerlingen/studenten enerzijds en ouders anderzijds. De vierde antwoordcategorie (naast ‘een enkele keer’, ‘vaak’ en ‘zeer vaak’) is: ‘nooit’. Deze categorie is niet weergegeven. Samen tellen de categorieën op tot 100 procent.

vaak voorkomt. De verdeling naar geslacht, functiecategorie en leeftijdsgroepen is opgenomen in Tabel 2 in de bijlage.

Naast verbale agressie komt fysieke agressie of lichamelijk geweld door leerlingen of ouders voor in het primair onderwijs. Bijna een op de vijf medewerkers (18,1 procent) geeft aan dat dit een enkele keer is voorgekomen in de voorgaande 12 maanden. Een kleine groep medewerkers geeft aan dat dit vaak (2,3 procent) of zeer vaak (1,0 procent) voorkomt.

Ruim een op de vijf medewerkers geeft aan dat bedreiging of intimidatie door leerlingen of ouders 'een enkele keer' is voorgekomen in het jaar voorafgaand aan het onderzoek. Volgens een klein deel komt dit vaak (1,7 procent) of zeer vaak (1,0 procent) voor.

Ongewenste seksuele aandacht van leerlingen of ouders wordt minder vaak gerapporteerd. Volgens 2,4 procent van de medewerkers is dit een enkele keer voorgekomen in de bevroegde periode. Een klein deel van de medewerkers geeft aan dat dit vaak (0,2 procent) of zeer vaak (0,1 procent) voorkomt.

Aangezien de personeelssterkte in het po in 2022 ruim 136.000 bedroeg, gaat het ondanks de kleine percentages in totaal om enkele honderden medewerkers die vaak of zeer vaak met ongewenste seksuele aandacht te maken hebben.<sup>9</sup>

#### Ongewenst gedrag door leidinggevenden of collega's veelal in vorm van verbale agressie

Ongewenst gedrag door leidinggevenden of collega's komt volgens de uitkomsten van het Werkonderzoek minder vaak voor in het primair onderwijs dan ongewenst gedrag vanuit leerlingen en ouders. Het meest gerapporteerd is verbale agressie door leidinggevenden of collega's. Bijna zes procent van de medewerkers geeft aan dat dit een enkele keer is voorgekomen. Respectievelijk 0,4 procent en 0,2 procent antwoordt dat dit vaak of zeer vaak voorkomt.

Na verbale agressie komt bedreiging of intimidatie door leidinggevenden of collega's het vaakst voor. Drie procent van de medewerkers in de sector geeft aan dat dit een enkele keer is voorgekomen in de voorgaande twaalf maanden. Respectievelijk 0,2 procent en 0,3 procent geeft aan dat ze dit vaak of zeer vaak hebben ervaren.

Fysieke agressie of lichamelijk geweld door leidinggevenden of collega's is weinig gerapporteerd. Opgeteld geeft 0,3 procent van de medewerkers aan dat dit vaak, zeer vaak of een enkele keer is voorgekomen.

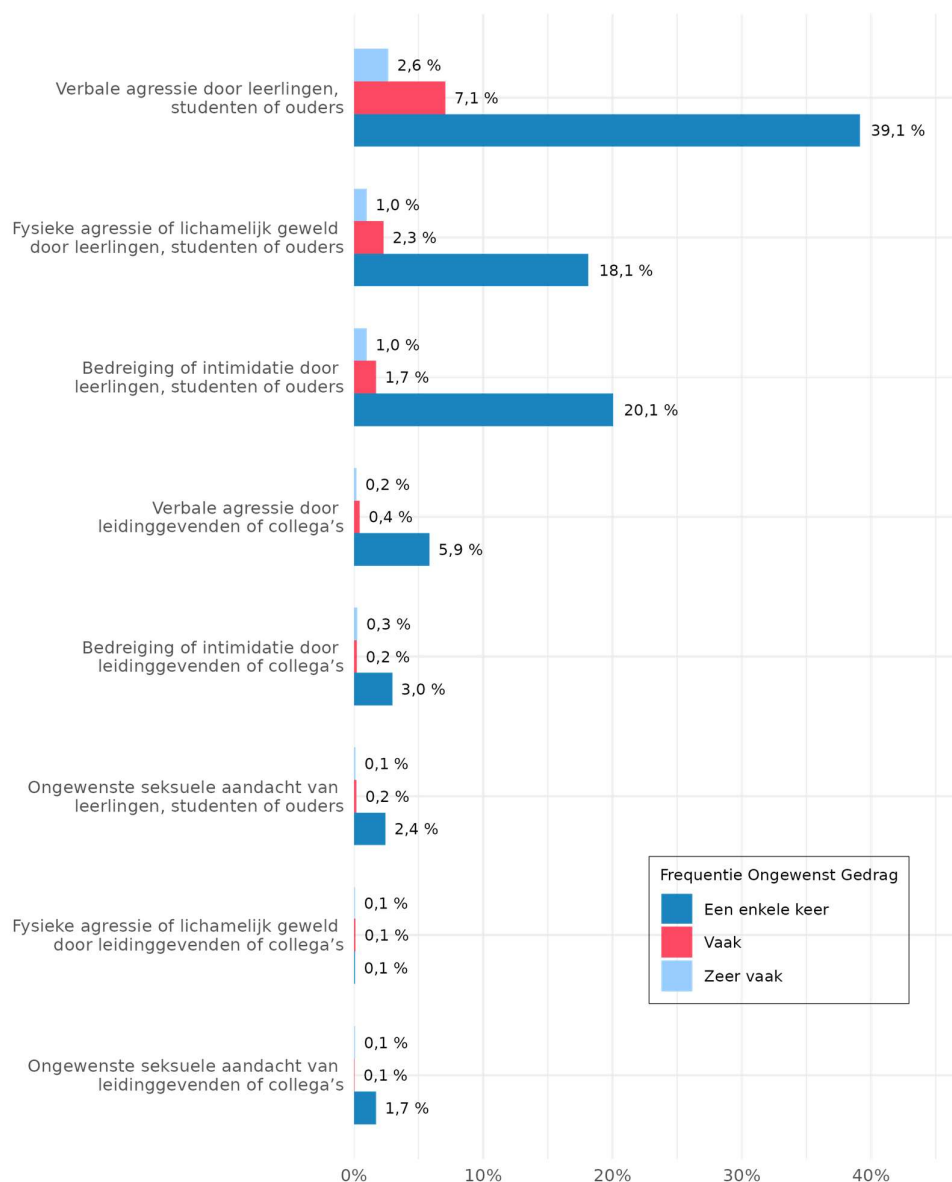
Tot slot geeft 1,7 procent van de medewerkers aan in de afgelopen twaalf maanden 'een enkele keer' met ongewenste seksuele aandacht van leidinggevenden of collega's te maken hebben gehad. Daarnaast geeft 0,1 procent aan dat dit vaak is voorgekomen en nog eens 0,1 procent dat dit zeer vaak is voorgekomen. Zie Tabel 2 in de bijlage voor uitgesplitste cijfers.

---

<sup>9</sup> <https://www.ocwincijfers.nl/sectoren/primair-onderwijs/personeel/personeelssterkte-primair-onderwijs>



Figuur 4 – Antwoord op vragen over ervaren ongewenst gedrag (n=2.190)



Bron: Werkonderzoek 2022, bewerking door de auteurs

#### Cijfers VfPf – Ongewenst gedrag vaker vanuit ouders en leerlingen dan collega's

In de Quickscan van VfPf zijn de categorieën rondom ongewenst gedrag wat anders uitgesplitst dan in het Werkonderzoek. Zo zijn alle vormen van ongewenst gedrag (agressie en geweld, pesten, discriminatie en seksuele intimidatie) samengenomen, waarbij wel een onderscheid is gemaakt tussen leerlingen, ouders, collega's en leidinggevendenden.

Ook uit deze cijfers blijkt dat ongewenst gedrag 'in enige mate' door leerlingen (7,0 procent) en door ouders (7,1 procent) meer voorkomt dan ongewenst gedrag door collega's (2,1 procent) en

door leidinggevenden (1,0 procent). Ongewenst gedrag 'in (zeer) sterke mate' komt het vaakst voor vanuit ouders (0,8 procent) en leerlingen (0,7 procent), in vergelijking met ongewenst gedrag vanuit leidinggevenden en collega's (beide 0,1 procent).

Er zijn geen in het oog springende verschillen tussen heel kleine scholen (minder dan 100 leerlingen), kleine en middelgrote scholen (100-399 leerlingen) en grote scholen (meer dan 400 leerlingen).

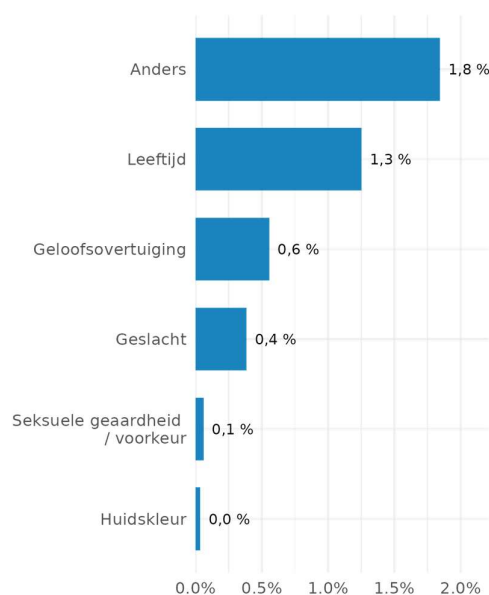
## 1.4 Discriminatie

### Overgrote meerderheid ervaart geen discriminatie

In het Werkonderzoek is gevraagd of medewerkers in de voorgaande twaalf maanden persoonlijk zijn gediscrimineerd vanwege geslacht, huidskleur, geloofsovertuiging, seksuele geaardheid/voorkeur, leeftijd of anders. Een grote meerderheid van de medewerkers in het primair onderwijs geeft aan geen discriminatie te ervaren (96,4 procent). Door degenen die wél discriminatie ervaren, wordt de categorie 'anders' het meest genoemd: bijna twee procent van de medewerkers geeft aan om andere redenen te zijn gediscrimineerd. Er is in de vragenlijst niet gevraagd wat die andere redenen zijn.

Discriminatie op basis van leeftijd wordt na de categorie 'anders' het meest genoemd. Ruim een procent van de medewerkers heeft naar eigen zeggen te maken gehad met leeftijdsdiscriminatie. Iets meer dan 0,5 procent van de medewerkers heeft discriminatie op basis van geloofsovertuiging ervaren en bijna 0,5 procent discriminatie op basis van geslacht. Discriminatie op basis van seksuele geaardheid/voorkeur en op basis van huidskleur worden het minst vaak gemeld (respectievelijk 0,1 procent en minder dan 0,05 procent). Het lage percentage medewerkers dat discriminatie op basis van huidskleur ervaart, heeft mogelijk te maken met het relatief kleine aandeel medewerkers van kleur. Dit is echter niet onderzocht. Details zijn te vinden in Tabel 3 in bijlage 2.

**Figuur 5 – Percentage medewerkers in het po dat bepaalde vorm van discriminatie meldt (n=2.267)**



Bron: Werkonderzoek 2022, bewerking door de auteurs

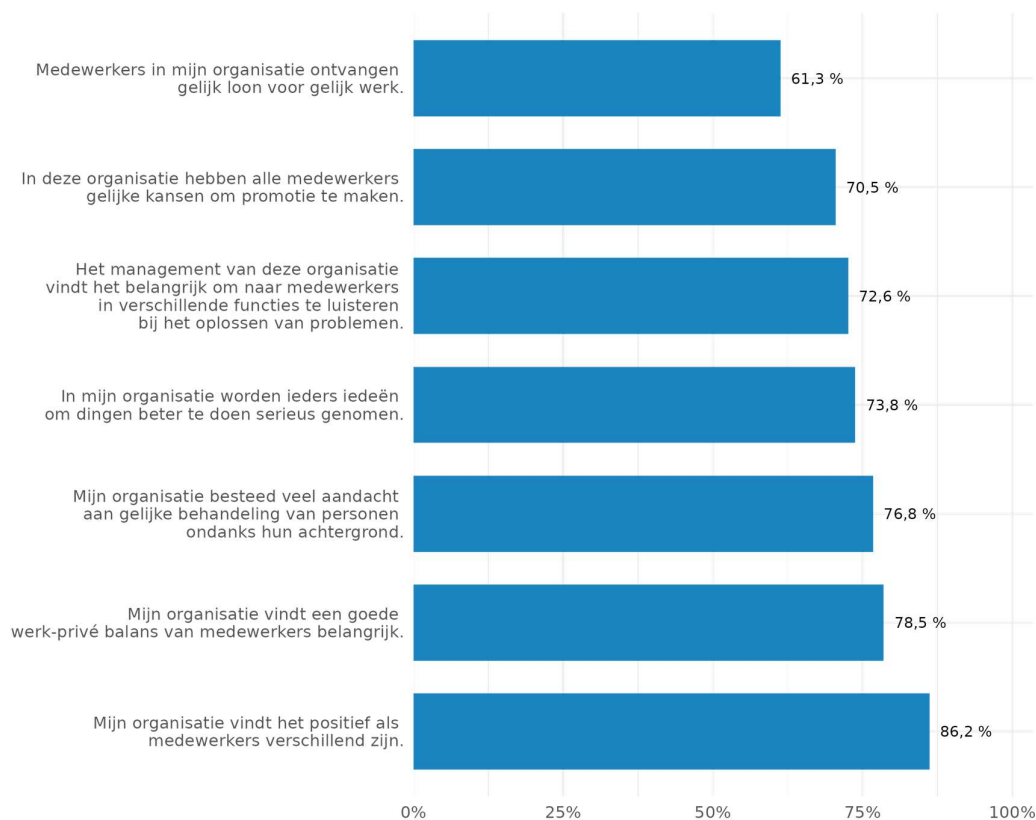
## 1.5 Inclusief werkklimaat

### Een grote meerderheid onderschrijft stellingen over inclusief werkklimaat

Figuur 6 laat zien in hoeverre medewerkers uit het primair onderwijs het eens of geheel eens zijn met stellingen over een inclusief werkklimaat in hun organisatie. Een inclusief werkklimaat gaat bijvoorbeeld over de gelijke behandeling van alle medewerkers en het luisteren naar elke medewerker, ongeacht achtergrond. En sociale veiligheid gaat erom dat medewerkers zich vrij en beschermd voelen, zodat ze zichzelf kunnen zijn en hun vakmanschap kunnen inbrengen.

Met de stelling dat medewerkers gelijk loon ontvangen voor gelijk werk is het kleinste aandeel het eens of geheel eens (61,3 procent). De stelling waar het grootste aandeel van de medewerkers het (geheel) eens is, luidt: 'Mijn organisatie vindt het positief als medewerkers verschillend zijn'. Met de overige stellingen is 70 tot 80 procent het eens.

**Figuur 6 Percentage deelnemers dat het eens of geheel eens is met stellingen over de inclusiviteit van het klimaat in de organisatie (n=2.029)**



Bron: Werkonderzoek 2022, bewerking door de auteurs

## 1.6 Organisatiebeleid

### Medewerkers over het algemeen positief over hoe met incidenten wordt omgegaan

Aan medewerkers in het primair onderwijs is tot slot ook een aantal stellingen voorgelegd over de manier waarop de organisatie omgaat met incidenten rond agressie en geweld (zie ook Tabel 6 in bijlage 2).

Met de stelling 'Ik vind dat mijn organisatie voldoende doet om agressie en geweld door leerlingen, studenten, patiënten, burgers of klanten te voorkomen' is 91 procent het eens of helemaal eens. Met de stelling 'Ik vind dat mijn organisatie adequaat reageert op incidenten' is 90 procent het (geheel) eens. Met de stelling 'De nazorg van een incident van agressie en geweld is door mijn organisatie goed geregeld' is 85 procent het eens. Dit wil zeggen dat iets meer dan een op de zeven medewerkers (15 procent) die de stelling hebben beantwoord, het (helemaal) oneens is met de stelling. Een deel van de respondenten heeft de vragen niet ingevuld of aangegeven dat het niet van toepassing is. Wanneer ook dat deel van de respondenten wordt meegenomen, is een op de tien medewerkers het (geheel) oneens met de stelling.

#### Cijfers VfPf – Acht op de tien medewerkers vindt beleid sociale veiligheid op orde

In de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) van VfPf zijn er negen stellingen over het organisatiebeleid rondom sociale veiligheid opgenomen. Voor de antwoordmogelijkheden had men de keuze tussen 'Aandacht nodig', 'In orde' en 'Niet van toepassing'. Uit deze stellingen komt naar voren dat men in 83,5 procent van de gevallen het beleid 'in orde' vindt.

Een negatieve uitschieter is de stelling: 'De medewerkers zijn voldoende getraind in het omgaan met seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en discriminatie jegens medewerkers'. Slechts 66,9 procent van de respondenten vindt dat dit in orde is.

## 1.7 Praktijkvoorbeeld: ‘Het zit in de cultuur, het is gewoon een gesprek over normen en waarden, wat je vindt en hoe je erin zit’

**Hoe zorg je voor psychosociale veiligheid in het passend onderwijs? Met behulp van de competenties van medewerkers, traumasensitief onderwijs en duurzame inzetbaarheid.**

Koraal is een organisatie waar onder andere scholen voor speciaal onderwijs bij horen. Het (sociale) veiligheidsbeleid is voor de organisatie niet nieuw, maar wel continu in ontwikkeling. Naast een medewerkerstevredenheidsonderzoek worden incidenten gerapporteerd en geanalyseerd via het programma SWIS. Zo heeft op een locatie binnen de organisatie de analyse aangetoond dat de meeste incidenten plaatsvinden gedurende de pauze en kijkt de school nu hoe ze de pauzes anders kunnen inrichten om incidenten te voorkomen.

De organisatie kent veel kinderen met gedragsproblematiek. Daarom wordt er met een andere blik gekeken naar de medewerkers die ze aantrekken. ‘We kunnen onze jongeren niet los zien van de sociale veiligheidsbeleving van onze collega’s.’ Niet iedereen is geschikt om te werken in het speciaal onderwijs. Daarbij zijn de competenties van medewerkers minstens net zo belangrijk als de kwalificaties.

De sociale veiligheid hangt weer samen met de beleving van de werkdruk. Zo benoemt de schoolleider dat altijd de vraag gesteld wordt of het gaat om de taaklast of om ‘de beleving van een doelgroep die als heel lastig wordt ervaren’. Om dit gevoel van werkdruk te verlagen en daarmee het gevoel van veiligheid te bevorderen, is er op een locatie een pilot gestart waarbij medewerkers volgens de cao één uur per week kunnen inzetten voor duurzame inzetbaarheid. Medewerkers op deze school kunnen deze uren opsparen en inzetten waar en wanneer nodig. Dit vraagt verantwoordelijkheid van het team, want men vangt taken van elkaar op wanneer nodig. Bovendien zorgt het voor een gevoel van autonomie, doordat de medewerkers zelf de keuze mogen maken over wat zij nodig hebben.

Tip:

- Op een van de scholen van Koraal zijn er intervisiebijeenkomsten waar de gedragswetenschapper de leiding neemt en de schoolleider afwezig is. Zo wordt het functioneren niet mee beoordeeld in de intervisiegesprekken. Dit draagt bij aan het gevoel van psychosociale veiligheid.

## 2. Impact sociale (on)veiligheid op medewerkers

Wat is de impact van sociale (on)veiligheid op medewerkers in het primair onderwijs? Dit hoofdstuk gaat in op de samenhang tussen ervaren sociale (on)veiligheid en herstelbehoefte (uitputting door werk), bevlogenheid, betrokkenheid, vertrekintentie, tevredenheid en het oordeel over de eigen inzetbaarheid (employability).

### Samengevat

Uit de internationale literatuur blijkt dat sociale (on)veiligheid een grote impact heeft op onderwijsmedewerkers. Onderwijsmedewerkers die het doelwit zijn van ongewenst gedrag ervaren vaker (emotionele) uitputting door werk dan medewerkers die in een sociaal veilige werkomgeving werken. Uit het Werkonderzoek blijkt een matig sterke relatie tussen sociale veiligheid en een lagere herstelbehoefte.

Onderwijsmedewerkers in een sociaal veilige werkomgeving voelen zich minder uitgeput, meer bevlogen en betrokken, en meer tevreden. Zij willen minder vaak vertrekken en schatten hun inzetbaarheid hoger in. Het Werkonderzoek bevestigt deze verbanden voor Nederlandse medewerkers in het po.

Onderwijsmedewerkers die hoge sociale veiligheid ervaren zijn meer bevlogen dan collega's die lagere sociale veiligheid ervaren, volgens zowel de literatuur als de analyse van het Werkonderzoek.

Medewerkers die meer sociale veiligheid ervaren voelen zich meer betrokken bij hun organisatie, blijkt uit de literatuur en de analyse van het Werkonderzoek.

Volgens de literatuur hangt ongewenst gedrag samen met een hogere vertrekintentie en hoger daadwerkelijk vertrek van leraren. In het Werkonderzoek vinden we dat hogere ervaren sociale veiligheid samenhangt met een iets kleinere vertrekintentie.

Een hogere ervaren sociale veiligheid hangt samen met een hogere tevredenheid, volgens zowel de literatuur als de analyse van het Werkonderzoek.

Medewerkers in het Nederlandse primair onderwijs die in een sociaal veilige werkomgeving werken, oordelen positiever over hun interne inzetbaarheid dan collega's in een minder sociaal veilige werkomgeving. Dit volgt uit de analyse van het Werkonderzoek. Uit de literatuur blijkt ook een verband tussen sociale onveiligheid en lagere inzetbaarheid.



In dit hoofdstuk is de samenhang met sociale veiligheid steeds afzonderlijk, per factor als ‘tevredenheid’ en ‘bevlogenheid’, geanalyseerd. De invloed van sociale (on)veiligheid op meerdere concepten (als afhankelijke variabelen) tegelijkertijd in een model opnemen, is in principe mogelijk en geprobeerd, maar leidde niet tot een model met voldoende ‘fit’. Het model beschrijft dan onvoldoende de onderliggende data.

## 2.1 Herstelbehoefte (Uitputting door werk)

### Samenhang tussen agressief gedrag leerlingen en burn-out van leraren

In veel onderzoek komt een relatie tussen het doelwit zijn van ongewenst gedrag en (emotionele) uitputting door werk naar voren. Verschillende onderzoeken en overzichtsstudies bevestigen dat leraren in het funderend onderwijs die te maken hebben met pesten, intimidatie en ‘psychologisch geweld’ vaker te maken krijgen met emotionele uitputting of burn-out.<sup>10,11,12,13,14,15</sup> Ook is er een relatie tussen de perceptie van veiligheid en burn-out onder vo-medewerkers.<sup>16</sup> Een overzichtsstudie van 19 onderzoeken vond een positieve correlatie tussen agressief gedrag van leerlingen (intimidatie, bedreigingen en geweld) en uitputting en burn-out van leraren in het voortgezet onderwijs.<sup>17</sup>

Er zijn verschillende factoren die invloed hebben op de uitputting van leraren. Uit onderzoek in het voortgezet onderwijs is bekend dat leraren die sociale steun ontvangen van collega’s en leidinggevendenden minder te maken hebben met uitputting door werk, stress en burn-out.<sup>18,19,20,21</sup> Ook goede samenwerking met collega’s en leidinggevendenden of bestuurders hangt samen met minder burn-out onder leraren.<sup>22</sup> Dit onderzoek kijkt echter niet naar emotionele uitputting in de context van sociale (on)veiligheid.

---

<sup>10</sup> Moscicka-Teske, A., Drabek, M., Pyzalski, J. (2014). Experienced bullying and hostile behavior in the workplace and symptoms of burnout in teachers. *Medycyna Pracy*, 65(4):535–42.

<sup>11</sup> Melanda, F.N., Salvagioni, D.A.J., Mesas, A.E., Gonzalez, A.D., Cerqueira, P.H.R., Alencar, G.P., et al. Cross-sectional and longitudinal relationships between psychological violence and teacher burnout. *Int Arch Occup Environ Health*. 2021;94(6):1211-21

<sup>12</sup> Kollerová, L., Květon, P., Zábrowská, K., Janošová, P. (2023) Teacher exhaustion: The effects of disruptive student behaviors, victimization by workplace bullying, and social support from colleagues. *Social Psychology of Education*. Volume 26, pages 885–902.

<sup>13</sup> Sulea, C., Filipescu, R., Horga, A., Orțan, C., & Fischmann, G. (2012). Interpersonal mistreatment at work and burnout among teachers. *Cognition, Brain, Behavior: An Interdisciplinary Journal*, 16, 553–570.

<sup>14</sup> Hassan, H. H. F., Kandeel, H. A. A. (2022). The Structural Model of Bullying, Burnout, Job Satisfaction, Coping Strategies and Organizational Commitment among teachers in Saudi Arabia and Egypt. *Tijdschrift van de Faculteit Educatie. Banha*. Article 14, Volume 33, Issue 130.

<sup>15</sup> Reddy, L.A.; Espelage, D.L.; Anderman, E.M.; Kanrich, J.; McMahon, S.D. (2018). Addressing violence against educators through measurement and research. *Aggress. Violent Behav.* 42, 9–28.

<sup>16</sup> O’Brennan, L., Pas, E., & Bradshaw, C. (2017). Multilevel examination of burnout among high school staff: Importance of staff and school factors. *School Psychology Review*, 46(2), 165–176.

<sup>17</sup> Aloe, A. M., Shisler, S. M., Norris, B. D., Nickerson, A. B., & Rinker, T. W. (2014). A multivariate metaanalysis of student misbehavior and teacher burnout. *Educational Research Review*, 12, 30–44.

<sup>18</sup> Bottiani, J. H., Duran, C. A. K., Pas, E. T., & Bradshaw, C. P. (2019). Teacher stress and burnout in urban middle schools: Associations with job demands, resources, and effective classroom practices. *Journal of School Psychology*, 77, 36–51.

<sup>19</sup> Rodríguez-Mantilla, J. M., & Fernández-Díaz, M. J. (2017). The effect of interpersonal relationships on burnout syndrome in secondary education teachers. *Psicothema*, 29(3), 370–377.

<sup>20</sup> Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Still motivated to teach? A study of school context variables, stress and job satisfaction among teachers in senior high school. *Social Psychology of Education*, 20(1), 15–37.

<sup>21</sup> Phyltö, K., Pietarinen, J., & Soini, T. (2015). When teaching gets tough—Professional community inhibitors of teacher-targeted bullying and turnover intentions. *Improving Schools*, 18, 263–276.

<sup>22</sup> O’Brennan, L., Pas, E., & Bradshaw, C. (2017). Multilevel examination of burnout among high school staff: Importance of staff and school factors. *School Psychology Review*, 46(2), 165–176.

Volgens een Deens onderzoek in het funderend onderwijs verhoogt lage steun van collega's de kans op burn-out bij agressief gedrag van leerlingen.<sup>23</sup> Over de sociale steun van leidinggevenden zijn er geen eenduidige conclusies. Volgens hetzelfde onderzoek verhoogt de steun van de leidinggevende juist het risico op burn-out.<sup>24</sup> Sociale steun van leidinggevenden heeft volgens een Tsjechisch onderzoek juist een remmend effect op uitputting van leraren bij verstordend gedrag van leerlingen.<sup>25</sup> Een ander onderzoek vindt ook geen bewijs dat goede relaties met collega's ervoor kunnen zorgen dat pesten minder snel tot uitputting leidt.<sup>26</sup>

Ook gender heeft mogelijk invloed op uitputting door werk bij ongewenst gedrag. Zo komt uit een onderzoek naar voren dat vrouwelijke leraren die te maken hebben met ongewenst gedrag vanuit studenten of pesten door collega's, vaker uitgeput zijn dan mannelijke leraren.<sup>27</sup> Ander onderzoek vindt juist geen bewijs dat pesten een ander effect heeft op stress voor mannelijke en vrouwelijke leraren.<sup>28</sup>

### Hogere sociale veiligheid hangt samen met een lagere herstelbehoefte

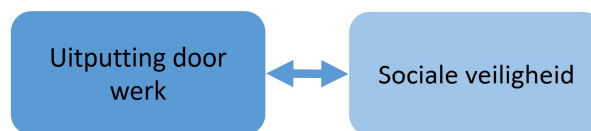
In het Werkonderzoek worden de volgende vragen gesteld over herstelbehoefte:

Na een werkdag ben ik volledig uitgeput.

- Na een werkdag moeten ze me even met rust laten.
- Het komt vaak voor dat ik na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekom aan andere dingen.

Herstelbehoefte en sociale veiligheid hebben een verband met elkaar (Figuur 7). Een hogere ervaren sociale veiligheid hangt namelijk samen met een lagere herstelbehoefte. Dat betekent dat medewerkers in het po die meer sociale veiligheid ervaren, lager scoren op de stellingen over herstelbehoefte. De samenhang is matig sterk.

**Figuur 7. De relatie tussen uitputting door werk en sociale veiligheid.**



<sup>23</sup> Winding, T. N., Aust, B., Andersen, L. P. S. (2022). The association between pupils' aggressive behaviour and burnout among Danish school teachers - the role of stress and social support at work. *BMC Public Health*. 22:316

<sup>24</sup> Winding, T. N., Aust, B., Andersen, L. P. S. (2022). The association between pupils' aggressive behaviour and burnout among Danish school teachers - the role of stress and social support at work. *BMC Public Health*. 22:316

<sup>25</sup> Kollerová, L., Květon, P., Zábrowská, K., Janošová, P. (2023) Teacher exhaustion: The effects of disruptive student behaviors, victimization by workplace bullying, and social support from colleagues. *Social Psychology of Education*. Volume 26, pages 885–902.

<sup>26</sup> Malik, N. A., Björkqvist, K. (2019). Workplace Bullying and Occupational Stress Among University Teachers: Mediating and Moderating Factors. *Europe's Journal of Psychology* 15(2): 240–259.

<sup>27</sup> Kollerová, L., Květon, P., Zábrowská, K. (2023). Teacher exhaustion: The effects of disruptive student behaviors, victimization by workplace bullying, and social support from colleagues. *Social Psychology of Education*.

<sup>28</sup> Malik, N. A., Björkqvist, K. (2019). Workplace Bullying and Occupational Stress Among University Teachers: Mediating and Moderating Factors. *Europe's Journal of Psychology* 15(2): 240–259.

## 2.2 Bevlogenheid

### Geweld vanuit leerlingen leidt tot minder gemotiveerde leraren

Uit onderzoek blijkt dat leraren in het funderend onderwijs minder motivatie hebben voor hun werk als ze te maken hebben met geweld vanuit leerlingen.<sup>29</sup> Onderzoek onder universitaire docenten laat ook een negatieve relatie tussen pesten en bevlogenheid zien.<sup>30</sup>

Dit effect van pesten op bevlogenheid wordt zwakker naarmate werkenden zich meer betrokken voelen bij de organisatie.<sup>31</sup>

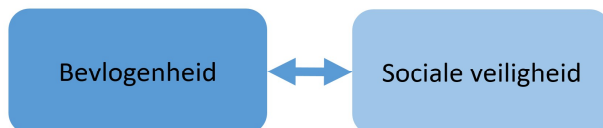
### Bevlogenheid en sociale veiligheid hangen positief samen

In het Werkonderzoek worden de volgende vragen gesteld over bevlogenheid:

- Mijn werk inspireert me.
- Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben.
- Als ik 's ochtends wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan.

Bevlogenheid en sociale veiligheid hangen positief samen. De samenhang is redelijk sterk. Een hogere ervaren sociale veiligheid gaat gepaard met een hogere bevlogenheid van medewerkers.

Figuur 8. De relatie tussen bevlogenheid en sociale veiligheid.



## 2.3 Betrokkenheid

### Indirecte relatie tussen ongewenst gedrag en betrokkenheid van medewerkers

Verschillende onderzoeken vinden een indirect effect van ongewenst gedrag op de betrokkenheid van onderwijsmedewerkers. Pesten (buitensluiting) zorgt volgens deze onderzoeken voor uitputting of burn-out en minder tevredenheid van leraren, wat vervolgens een negatief effect heeft op hun betrokkenheid bij de organisatie.<sup>32</sup> Ander onderzoek vindt ook een direct effect tussen pesten en verlaagde betrokkenheid.<sup>33</sup>

### Sociale veiligheid en betrokkenheid hangen positief samen

In het Werkonderzoek worden de volgende vragen gesteld over betrokkenheid:

---

<sup>29</sup> Alonso, J. D., Lopez-Castedo, A., & Juste, M. P. (2009). School violence: Evaluation and proposal of teaching staff. *Perceptual and Motor Skills*, 109, 401–406.

<sup>30</sup> Afzal, S., Zamir, S., Sadiq, S. (2022). Workplace Bullying And Its Effect On Organizational Citizenship Behavior Of Teachers At University Level. *Journal of Positive School Psychology* Vol. 6, No. 9, 1676-1693.

<sup>31</sup> Nimmi, P. M., Jose, G., Vincent, M. T. P., John, A. (2022). Workplace Bullying, Engagement and Employability: Moderating Role of Organization-Based Self-Esteem. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Jul 20:1–16.

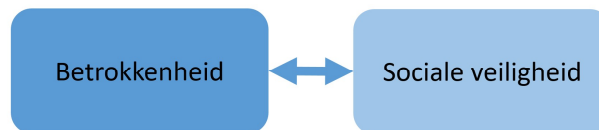
<sup>32</sup> Eickholt, M. S., Goodboy, A. K. (2017). Investment model predictions of workplace ostracism on K–12 teachers' commitment to their schools and the profession of teaching. *Journal of workplace behavioural health*. Vol. 32, no. 2, 139–157

<sup>33</sup> Hassan, H. H. F., Kandeel, H. A. A. (2022). The Structural Model of Bullying, Burnout, Job Satisfaction, Coping Strategies and Organizational Commitment among teachers in Saudi Arabia and Egypt. *Tijdschrift van de Faculteit Educatie. Banha*. Article 14, Volume 33, Issue 130.

- Ik voel me gewaardeerd binnen deze organisatie.
- Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie.
- Deze organisatie betekent veel voor mij.
- Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie.
- Ik ben trots op deze organisatie.

Er is een matig sterke positieve samenhang tussen de ervaren sociale veiligheid die medewerkers rapporteren en hun betrokkenheid bij de organisatie (Figuur 9).

**Figuur 9. De relatie tussen betrokkenheid bij de organisatie en ervaren sociale veiligheid.**



## 2.4 Vertrekintentie

### Ongewenst gedrag leidt tot meer vertrek van leraren

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat ongewenst gedrag voor een hogere vertrekintentie of voor hoger daadwerkelijk vertrek van leraren uit de organisatie zorgt.<sup>34,35,36,37,38</sup> Bovendien leidt ongewenst gedrag soms tot hogere uitputting, lagere tevredenheid, en lagere betrokkenheid, wat vervolgens weer leidt tot meer vertrek of een hogere vertrekintentie.<sup>39,40,41</sup> Deze relatie tussen pesten en vertrekintentie is ook zichtbaar bij medewerkers in andere publieke sectoren, zoals zorgmedewerkers en universitaire onderwijsmedewerkers.<sup>42,43</sup> Er is te weinig onderzoek gedaan naar discriminatie op basis van kleur om uitspraken te kunnen doen over de relatie tussen racisme en vertrekintentie.<sup>44</sup>

<sup>34</sup> Phyältö, K., Pietarinen, J., & Soini, T. (2015). When teaching gets tough—Professional community inhibitors of teacher-targeted bullying and turnover intentions. *Improving Schools*, 18, 263–276.

<sup>35</sup> Galand, B., Lecocq, C., Philippot, P. (2007). School violence and teacher professional disengagement. *British Journal of Educational Psychology*, 77(2):465–77.

<sup>36</sup> McCormack, D., Casimir, G., Djurkovic, N., Yang, L. (2009). Workplace Bullying and Intention to Leave Among Schoolteachers in China: The Mediating Effect of Affective Commitment. *Journal of Applied Psychology*.

<sup>37</sup> Zurawiecki, D. M. (2013). *The impact of student threats and assaults on teacher attrition. (Doctoral Dissertation)*

<sup>38</sup> Bernstein, C., Batchelor, T. P. (2022). Qualitative exploration of workplace demands, resources and bullying among teachers in South African schools: Implications for individual and organisational well-being. *South African Journal of Education*. Vol. 42, No 2.

<sup>39</sup> Phyältö, K., Pietarinen, J., & Soini, T. (2015). When teaching gets tough—Professional community inhibitors of teacher-targeted bullying and turnover intentions. *Improving Schools*, 18, 263–276.

<sup>40</sup> Galand, B., Lecocq, C., Philippot, P. (2007). School violence and teacher professional disengagement. *British Journal of Educational Psychology*, 77(2):465–77.

<sup>41</sup> McCormack, D., Casimir, G., Djurkovic, N., Yang, L. (2009). Workplace Bullying and Intention to Leave Among Schoolteachers in China: The Mediating Effect of Affective Commitment. *Journal of Applied Psychology*.

<sup>42</sup> Al Muharraq, E. H., Baker, O. G., Alallah, S. M. (2024). The Prevalence and The Relationship of Workplace Bullying and Nurses Turnover Intentions: A Cross Sectional Study.

<sup>43</sup> Anjum, A. (2018). Workplace Bullying and Turnover Intention among University Teachers, *Journal of Arts and Social Sciences V(II)*.

<sup>44</sup> Scott, L. A., Powell, C., Oyefuga, E., Padhye, I., Cormier, C. J. (2021). Complementary Review of the Literature on Attrition and Retention Patterns of Special Education Teachers of Color: What We Know and How We Move Forward. *Multiple Voices: Disability, Race, and Language Intersections in Special Education*, 21(1), 2021, 3–39.

Volgens een Belgisch onderzoek had steun vanuit de school géén mediërend effect op de relatie tussen geweld en een hogere vertrekintentie.<sup>45</sup> Een mediërende variabele is een variabele die van invloed is op de relatie tussen twee andere variabelen. Hier is geen sprake van mediatie door 'steun vanuit de school' als het gaat om de relatie tussen de variabelen geweld en een hogere vertrekintentie. Met andere woorden: er is geen mediërend effect.

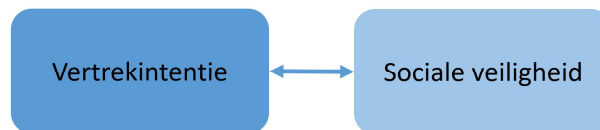
#### Werkonderzoek: zwakke negatieve samenhang tussen sociale veiligheid en vertrekintentie

In het Werkonderzoek worden de volgende vragen gesteld over vertrekintentie:

- Bent u momenteel op zoek naar een andere functie?
- Heeft u in het jaar voorafgaand aan de enquête gesolliciteerd naar een andere functie?

Er is een zwakke, negatieve relatie tussen ervaren sociale veiligheid en vertrekintentie (Figuur 10). Het verband is klein, maar wel statistisch significant. Een grotere ervaren sociale veiligheid hangt dus samen met een iets kleinere vertrekintentie.

Figuur 10. De relatie tussen vertrekintentie en sociale veiligheid.



## 2.5 Tevredenheid

#### Geweld en buitensluiting leidt tot lagere werktevredenheid

Leraren in het funderend onderwijs die te maken hebben met geweld en buitensluiting, zijn minder tevreden met hun werk.<sup>46,47</sup>

Volgens een onderzoek had steun vanuit de school géén mediërend effect op de relatie tussen geweld en een lagere tevredenheid.<sup>48</sup>

#### Sterke relatie tussen tevredenheid en ervaren sociale veiligheid

In het Werkonderzoek worden de volgende vragen gesteld over tevredenheid:

- Hoe tevreden bent u, alles bijeengenomen, met uw baan?
- Hoe tevreden bent u, alles bijeengenomen, met uw team?
- Hoe tevreden bent u, alles bijeengenomen, met uw organisatie?

De relatie tussen sociale veiligheid en tevredenheid is sterk en positief (Figuur 11). Een hogere ervaren sociale veiligheid hangt samen met een hogere tevredenheid.

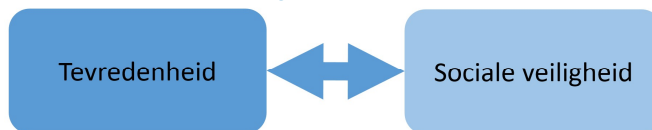
<sup>45</sup> Galand, B., Lecocq, C., Philippot, P. (2007). School violence and teacher professional disengagement. *British Journal of Educational Psychology*. 77(2):465–77.

<sup>46</sup> Reddy, L.A.; Espelage, D.L.; Anderman, E.M.; Kanrich, J.; McMahon, S.D. (2018) Addressing violence against educators through measurement and research. *Aggress. Violent Behav.* 42, 9–28.

<sup>47</sup> Eickholt, M. S., Goodboy, A. K. (2017). Investment model predictions of workplace ostracism on K–12 teachers' commitment to their schools and the profession of teaching. *Journal of workplace behavioural health*. Vol. 32, no. 2, 139–157

<sup>48</sup> Galand, B., Lecocq, C., Philippot, P. (2007). School violence and teacher professional disengagement. *British Journal of Educational Psychology*. 77(2):465–77.

Figuur 11. De relatie tussen tevredenheid en sociale veiligheid.



## 2.6 Inzetbaarheid (employability)

### Pesten op het werk leidt tot lagere employability

Pesten op het werk leidt tot een lagere 'employability' onder werkenden.<sup>49</sup> Employability gaat om het vermogen om werk te vinden en te behouden. Dat geldt zowel voor kansen op werk binnen en buiten de organisatie. Andersom worden werkenden met grotere ervaren baanonzekerheid vaker gepest op het werk.<sup>50,51,52</sup> Bij een hoge baanonzekerheid geven werkenden blijkens de literatuur minder duidelijk hun grenzen aan richting anderen, en durven slachtoffers van pesten zich niet te verzetten uit angst om hun baan te verliezen.

Dit effect van pesten op employability wordt zwakker naarmate werkenden zich meer betrokken voelen bij de organisatie.<sup>53</sup>

### Sociale veiligheid hangt samen met interne inzetbaarheid, slechts zwak met externe inzetbaarheid

In het Werkonderzoek worden de volgende vragen gesteld over inzetbaarheid of employability:

- Mensen met vergelijkbare kennis, vaardigheden en werkervaring als ik, zijn aantrekkelijk voor werkgevers.
- Mijn persoonlijke netwerken in deze organisatie helpen mij in mijn carrière.
- Ik ben me bewust van de kansen die zich in de organisatie voordoen, ook als zij verschillen van wat ik nu doe.
- Ik heb goede vooruitzichten in deze organisatie, omdat mijn werkgever mijn bijdrage waardeert.
- Binnen mijn organisatie zou ik gemakkelijk een andere baan kunnen krijgen.
- Ik heb een goed beeld van de kansen die zich buiten deze organisatie voordoen, zelfs als zij verschillen van wat ik nu doe.
- Als het nodig is, dan kan ik gemakkelijk een vergelijkbare functie vinden in een andere organisatie.
- Met mijn vaardigheden kan ik buiten mijn organisatie gemakkelijk werk vinden.

Analyse laat zien dat sociale veiligheid matig sterk en positief samenhangt met het oordeel over de interne inzetbaarheid (Figuur 12). Met de externe inzetbaarheid en de algemene stelling is slechts een zwak positieve (zij het significante) samenhang te zien. De externe inzetbaarheid en ervaren sociale veiligheid hangen met andere woorden slechts zwak met elkaar samen.

<sup>49</sup> Nimmi, P. M., Jose, G., Vincent, M. T. P., John, A. (2022). Workplace Bullying, Engagement and Employability: Moderating Role of Organization-Based Self-Esteem. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Jul 20:1–16.

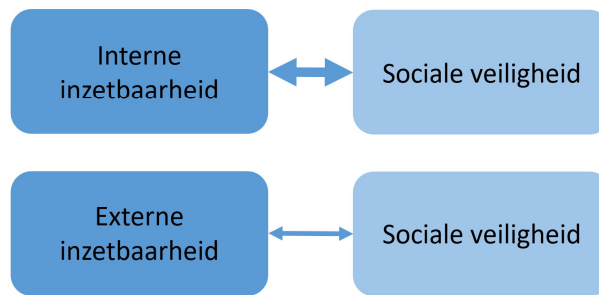
<sup>50</sup> Notelaers, G., & De Witte, H. (2003). Over de relatie tussen pesten op het werk en werkstress. *Bijdrage aan arbeidsmarktonderzoeksdag*.

<sup>51</sup> Baillien, E., Neyens, I., & De Witte, H. (2004). Literatuurstudie over fysiek geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk: Invloed van organisatie-, team- en taakkenmerken. Leuven: Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn.

<sup>52</sup> Baillien, E., Neyens, I., & De Witte, H. (2004). Kwalitatieve studie over fysiek geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk: invloed van organisatie-, team- en taakkenmerken. Leuven: Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn.

<sup>53</sup> Nimmi, P. M., Jose, G., Vincent, M. T. P., John, A. (2022). Workplace Bullying, Engagement and Employability: Moderating Role of Organization-Based Self-Esteem. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Jul 20:1–16.

Figuur 12. De relatie tussen interne en externe inzetbaarheid, en sociale veiligheid





## 2.7 Praktijkvoorbeeld: ‘Zijn er collega’s waarbij de ogen wat minder schitteren en wat kunnen we daaraan doen?’

**Hoe zorg je voor sociale veiligheid op een kleine school? Met behulp van duurzame inzetbaarheid, vertrouwenspersonen, en het onderwijs als een beroep met piekbelasting.**

De Christelijk Nationale School in Staphorst is een eenpitter. Het beleid is gericht op zowel de fysieke als de sociale veiligheid van leerlingen en medewerkers. Er worden studiedagen georganiseerd, gericht op een professionelere leergemeenschap, waardoor er reflectiemomenten zijn over hoe de collega’s met elkaar omgaan.

Bij zijn aanstelling 3,5 jaar geleden heeft de directeur de luisterjuf geïntroduceerd. Oftewel: een intern vertrouwenspersoon. Voor leerlingen, ouders en collega’s een aanspreekpunt. Bovendien hangt er een brievenbus in de school om het ‘aanspreken’ laagdrempelig te maken.

De school zit volgens de directeur in een luxepositie waarbij er genoeg collega’s zijn voor de hoeveelheid leerlingen. Daarnaast zetten ze in op vakleerkrachten, om zo ook de werkdruk te verlagen. Desondanks kan het vak van leerkracht soms zwaar zijn.

De directeur voelt het ook als zijn verantwoordelijkheid om eerlijk te zijn tegenover zijn medewerkers wat betreft die werkdruk, het is echt een beroep met piekbelasting.

De ervaren werkdruk kan, zoals toegelicht in hoofdstuk 3, een gevoel van sociale onveiligheid met zich meebrengen. Dit pakt de school aan middels een samenwerking met VfPf. Hierdoor is de school zich meer gaan inzetten op het thema van duurzame inzetbaarheid. Er is ruimte voor nascholing en het ziekteverzuim is omlaaggegaan. Daarbij is er ook een managementteam geïntroduceerd, zodat er voor elk team een extra paar ogen is om te kijken hoe het met alle collega’s gaat. Hierdoor is de schoolleider niet langer de enige die signalen van onveiligheid in de gaten houdt:

‘De sleutel van of je organisatie wel of niet goed draait is voor mij: hoe zitten de medewerkers in hun vel?’

Tip:

- Sinds kort gebruiken ze voor de gesprekkencyclus het ‘huis van werkvermogen’. Dit bestaat uit vier terreinen: gezondheid (fysiek en mentaal), competenties, normen en waarden, werk. De omgeving is op dit huis van invloed. Deze methode is goed bevallen bij de medewerkers van de school.

### 3. Factoren die samenhangen met sociale (on)veiligheid

Welke factoren hangen samen met de ervaren sociale (on)veiligheid? In dit hoofdstuk bespreken we de samenhang tussen sociale (on)veiligheid en werkdruk, samenwerking tussen collega's, de leidinggevende, organisatiebeleid op het gebied van agressie en geweld, en een inclusief werkklimaat.

#### Samengevat

Volgens internationale literatuur hebben werkdruk, de samenwerking met collega's, de leidinggevende, het organisatiebeleid en het werkklimaat impact op de ervaren sociale veiligheid. Volgens onze SEM-analyse is samenwerking met collega's de belangrijkste voorspeller van sociale veiligheid voor medewerkers in het Nederlandse primair onderwijs, gevolgd door werkdruk. De analyse vindt geen sterke of matig sterke directe verbanden voor de leidinggevende, het organisatiebeleid, en het werkklimaat. Wel zijn er enkele indirecte verbanden gevonden.

Er zijn in de literatuur aanwijzingen dat een hoge werkdruk kan leiden tot sociale onveiligheid op scholen. Volgens de analyse leidt een hogere werkdruk tot een iets lagere ervaren sociale veiligheid onder Nederlandse medewerkers in het primair onderwijs.

Samenwerking tussen collega's is de belangrijkste voorspeller voor de ervaren sociale veiligheid onder medewerkers in het Nederlandse primair onderwijs, volgens de analyse. Ook Europees onderzoek laat zien dat steun en erkenning van collega's leiden tot meer sociale veiligheid onder leraren.

Volgens de literatuur hangt het gedrag van de schoolleiding samen met de ervaren sociale veiligheid. Ook zijn er aanwijzingen buiten het onderwijs dat het gedrag van de directe leidinggevende een factor is in een sociaal veilig werkklimaat. De analyse vindt echter geen direct verband. Wel heeft goed leiderschap een positieve invloed op de samenwerking tussen collega's, wat de sociale veiligheid positief beïnvloedt. Volgens literatuur buiten het onderwijs kan beleid tegen pesten en intimidatie de sociale veiligheid bevorderen, en kan de afwezigheid van dergelijk beleid juist leiden tot sociale onveiligheid. Uit de analyse blijkt echter geen relatie te bestaan tussen organisatiebeleid op het gebied van agressie en geweld en de ervaren sociale veiligheid onder Nederlandse medewerkers in het primair onderwijs.

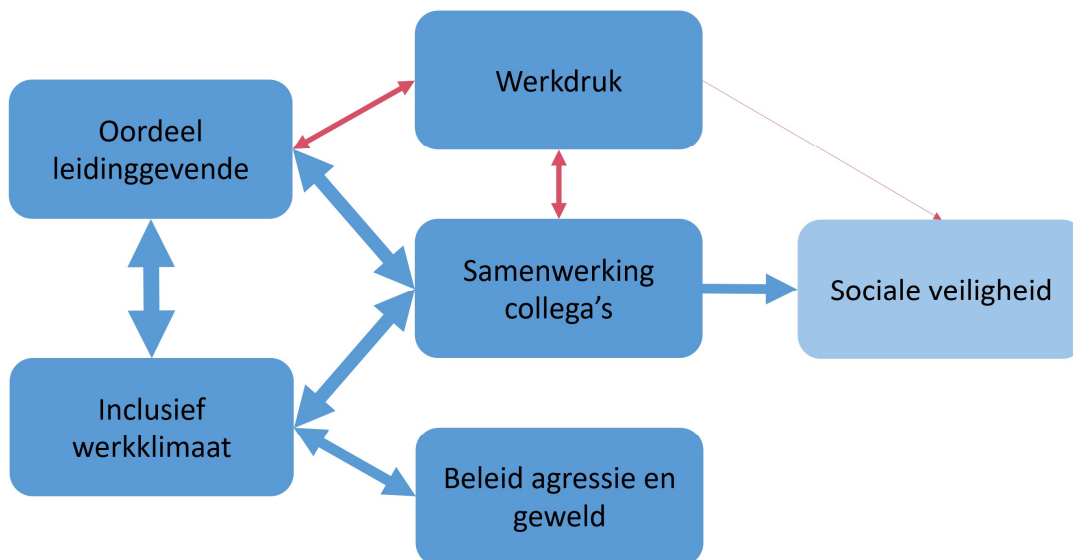
Volgens internationale literatuur hangt inclusief leiderschap positief samen met sociale veiligheid. Voor Nederlandse medewerkers in het primair onderwijs wordt geen directe relatie gevonden tussen een inclusief werkklimaat en sociale veiligheid. Wel is er een indirecte relatie,

omdat een inclusief werkklimaat wel leidt tot betere samenwerking met collega's, en dat weer een positief invloed heeft op de sociale veiligheid.

#### Uitkomsten van het model – factoren in onderlinge samenhang

De figuur hieronder geeft de uitkomsten van het Structural Equation Model weer. Zoals hierboven toegelicht, zijn verschillende factoren – zoals samenwerking met collega's, het oordeel over de leidinggevende en werkdruk – gelijktijdig en in samenhang geanalyseerd. Daarbij is gekeken naar de directe dan wel indirecte invloed op de ervaren sociale veiligheid. Positieve relaties zijn weergegeven met een blauwe pijl, negatieve relaties met een roze pijl. Alleen matige (met een gestandaardiseerde coëfficiënt groter dan 0,30 en kleiner dan 0,50) en sterke relaties (coëfficiënt  $\geq 0,50$ ) zijn opgenomen als pijl.<sup>54</sup> De dikte van de pijl is een indicatie voor hoe sterk een relatie is.

Figuur 13. SEM-model o.b.v. analyse Werkonderzoek.



### 3.1 Werkdruk

#### Werkdruk en pestgedrag staan met elkaar in verband

Er is onder werkenden in het algemeen een verband tussen hoge werkdruk en gepest worden. Dat wordt bijvoorbeeld geconcludeerd in grootschalig Belgisch onderzoek.<sup>55</sup> Mensen die gepest worden rapporteren hogere taakeisen,<sup>56</sup> een hoger werktempo en hogere werkhoeveelheid,<sup>57</sup> meer gehaastheid,<sup>58</sup> meer tijdsdruk en een meer hectische werkomgeving dan mensen die niet worden

<sup>54</sup> M.u.v. de relatie tussen werkdruk en sociale veiligheid. Die is zwak/licht ( $<0,30$ ), maar wel weergegeven in de figuur..

<sup>55</sup> Baillien, E., Neyens, I., & De Witte, H. (2004). Kwalitatieve studie over fysiek geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk: invloed van organisatie-, team- en taakkenmerken. Leuven: Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn.

<sup>56</sup> Notelaers, G., & De Witte, H. (2003). Over de relatie tussen pesten op het werk en werkstress.

<sup>57</sup> Opdebeeck, S., Pelemans, I., Van Meerbeeck, A., & Bruynooghe, R. (2002). Mobbing: Pesterijen, ongewenst gedrag en fysiek geweld op het werk. Leuven.

<sup>58</sup> Vartia, M. (1996). The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203-214.

gepest.<sup>59</sup> In een werkomgeving met hoge werkdruk zijn medewerkers minder tevreden over hun werk, en wordt tegelijkertijd de drempel voor agressie verlaagd. Ook is er door de hoge werkdruk weinig tijd voor het oplossen van conflicten.

Zuid-Afrikaanse onderzoekers bevestigen dit beeld. Middels verkennende interviews op scholen vonden zij bijvoorbeeld aanwijzingen dat hoge werkdruk in combinatie met een gebrek aan ondersteuning kan leiden tot pestgedrag van collega's.<sup>60</sup> Een mogelijke reden hiervoor is dat meer senior collega's hun frustratie afreageren op meer junior collega's. En Israëlische onderzoekers vonden ook dat werkdruk en een gevoel van onrechtvaardigheid kunnen leiden tot agressie.<sup>61</sup>

### Hogere werkdruk hangt samen met lagere ervaren sociale veiligheid

In het Werkonderzoek worden de volgende vraag gesteld over werkdruk:

Na een werkdag ben ik volledig uitgeput.

- In welke mate ervaart u werkdruk op uw school/instelling?

Werkdruk heeft een negatieve relatie met sociale veiligheid (Figuur 13). Hoe hoger de ervaren werkdruk is, hoe lager de ervaren sociale veiligheid. Daarnaast heeft werkdruk een negatieve relatie met de ervaren samenwerking met collega's en het oordeel over de leidinggevende. De drie relaties zijn vrij zwak, maar statistisch significant. Een hogere werkdruk leidt dus – door de bank genomen – tot een iets lagere ervaren sociale veiligheid. Daarnaast is er een (zwak) indirect effect via de negatieve samenhang met het oordeel over de leidinggevende en samenwerking met collega's.

## 3.2 Samenwerking tussen collega's

### Steun en erkenning van collega's werkt als rem op pestgedrag

Volgens Fins onderzoek in het voortgezet onderwijs werkt steun en erkenning van collega's als rem op pestgedrag richting leraren. Het gaat er dan om of collega's geïnteresseerd zijn in elkaars mening, elkaar aanmoedigen en steunen, en waardering geven. Die steun en erkenning moet dan wel samengaan met een positief professioneel klimaat, het constructief kunnen oplossen van problemen, en het eerlijk verdelen van werk.<sup>62</sup> Turks onderzoek vond ook een hoge correlatie tussen pesten en 'moraal' in het primair onderwijs, oftewel het gevoel van vertrouwen, enthousiasme, en vriendelijkheid onder collega's.<sup>63</sup> Ook onder Italiaanse leraren in het funderend onderwijs hangt sociale steun van bijvoorbeeld collega's samen met minder intimidatie door leerlingen.<sup>64</sup>

### Samenwerking tussen collega's is de belangrijkste voorspeller voor ervaren sociale veiligheid

In het Werkonderzoek worden de volgende vragen gesteld over samenwerking met collega's:

---

<sup>59</sup> Appelberg, K., Romanov, K., Honlasalo, M., & Koskenvuo, M. (1991). *Interpersonal conflicts at work and psychosocial characteristics of employees*. *Social Science Medicine*, 32, 1051-1056.

<sup>60</sup> Bernstein, C., Batchelor, T. P. (2022). *Qualitative exploration of workplace demands, resources and bullying among teachers in South African schools: Implications for individual and organisational well-being*. *South African Journal of Education*. Vol. 42, No 2.

<sup>61</sup> Ben Sasson, D., & Somech, A. (2015). *Observing aggression of teachers in school teams*. *Teachers and Training*, 21(8), 941–957.

<sup>62</sup> Phylältö, K., Pietarinen, J., & Soini, T. (2015). *When teaching gets tough—Professional community inhibitors of teacher-targeted bullying and turnover intentions*. *Improving Schools*, 18, 263–276.

<sup>63</sup> Cemaloglu, N. (2007). *The relationship between organizational health and bullying that teachers experience in primary schools in Turkey*. *Educational Research Quarterly*, 31(2), 3–29

<sup>64</sup> Berlanda S, Fraizzoli M, Cordova F, Pedrazza M. (2019). *Psychosocial risks and violence against teachers. Is it possible to promote well-being at work?* *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 16(22):4439-52.

- In hoeverre bent u tevreden of ontevreden over de samenwerking met collega's?
- Hoe tevreden bent u, alles bij elkaar genomen, met uw team?

Samenwerking is de belangrijkste voorspeller voor de ervaren sociale veiligheid (Figuur 13). De positieve relatie tussen samenwerking tussen collega's en ervaren sociale veiligheid is vrij sterk. De directe relatie tussen het oordeel over de leidinggevende en de ervaren sociale veiligheid is vrij zwak (daarom is geen pijl opgenomen in de figuur). Indirect is er echter – via de samenhang tussen het oordeel over de leidinggevende en de tevredenheid over samenwerking met collega's – ook een effect op de ervaren sociale veiligheid.

De analyse laat zien dat de ervaren samenwerking tussen collega's ('Samenwerking' in de figuur), het oordeel over de leidinggevende en het de mate waarin medewerkers een inclusief werkklimaat ervaren, sterk met elkaar samenhangen. Een hoge mate van tevredenheid over de samenwerking met collega's gaat met andere woorden vaak gepaard met een positief oordeel over de leidinggevende en over de inclusiviteit van het klimaat in de organisatie.

### 3.3 Leidinggevende

#### Leiderschap kan ongewenst gedrag beïnvloeden

Er is weinig onderzoek naar de invloed van de direct leidinggevende op sociale veiligheid in het funderend onderwijs. Buiten het onderwijs is hier wel onderzoek naar gedaan. Volgens een overzichtsstudie focussen veel beleidsmaatregelen tegen pesten zich op de directe leidinggevende.<sup>65</sup> Ten eerste zorgen sommige vormen van leiderschap juist voor meer sociale veiligheid. Zo is er minder pestgedrag als de leidinggevende zorgt voor een groepsgevoel onder collega's, een van de aspecten van inclusief leiderschap.<sup>66</sup> Ook wordt er minder gepest als de leidinggevende steun biedt aan medewerkers, luistert naar problemen, en medewerkers aanmoedigt om zich te ontwikkelen en zich uit te spreken.<sup>67,68</sup>

Ten tweede kan een leiderschapsstijl leiden tot sociale onveiligheid.<sup>69</sup> Zo zijn bepaalde vormen van leiderschap zelf soms vormen van pesten. Voorbeelden hiervan zijn abusive supervision en tyrannical leadership. Andere vormen van leiderschap werken pesten in de hand. Zo is er een sterke relatie tussen laissez-faire leiderschap en pesten. Ook zwak leiderschap en het niet nemen van verantwoordelijkheid bij conflicten, leiden tot meer pestgedrag.

Amerikaans onderzoek laat zien dat leraren in het funderend onderwijs die minder steun vanuit de schoolleiding ervaren, vaker te maken hadden met geweld van leerlingen en collega's.<sup>70</sup> Steun werd in dit onderzoek gemeten door te vragen hoeveel steun de leraar kreeg van de school bij het meest

<sup>65</sup> Salin, D. 2008. *The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors.* *Scandinavian Journal of Management* 24(3):221-231.

<sup>66</sup> Shafaei, A., Nejati, M., Omari, M., Sharafizad, F. (2023). *Inclusive Leadership and Workplace Bullying: A Model of Psychological Safety, Self-Esteem, and Embeddedness.* *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 31(1) 41–58.

<sup>67</sup> Hauge, L. J., Einarsen, S., Knardahl, S., Lau, B., Notelaers, G., & Skogstad, A. (2011). *Leadership and role stressors as departmental level predictors of workplace bullying.* *International Journal of Stress Management*, 18(4), 305.

<sup>68</sup> Skogstad, A., Torsheim, T., Einarsen, S., & Hauge, L. J. (2011). *Testing the work environment hypothesis of bullying on a group level of analysis: Psychosocial factors as precursors of observed workplace bullying.* *Applied Psychology*, 60(3), 475–495.

<sup>69</sup> Salin, D. 2008. *The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors.* *Scandinavian Journal of Management* 24(3):221-231.

<sup>70</sup> Martinez, A., McMahon, S.D., Espelage, D., Anderman, E.M., Reddy, L.A., Sanchez, B. (2015). *Teachers' experiences with multiple victimization: identifying demographic, cognitive, and contextual correlates.* *Journal of School Violence*. 15(4):387–405.

verontrustende gedrag dat deze als leraar had meegemaakt. Het eerder genoemde Turkse onderzoek vond hiernaast dat respect en liefde van de schoolleiding richting leraren samenhang met minder pestgedrag.<sup>71</sup> Dit omvat volgens het onderzoek een open, eerlijke en vriendelijke houding vanuit de schoolleiding richting leraren. Hiernaast vindt een Belgisch onderzoek dat vo-leraren die zich gesteund voelen door de school, minder te maken krijgen met geweld van leerlingen.<sup>72</sup> Steun vanuit school werd in dit onderzoek gemeten door te vragen naar relaties met collega's en bestuurders.

Ook concluderen enkele onderzoeken dat bepaalde leiderschapsstijlen van schoolleiders samenhangen met minder pestgedrag. Zo gaat 'transformationeel leiderschap' (gericht op het vergroten van de intrinsieke motivatie van medewerkers) samen met minder pestgedrag op scholen in het primair onderwijs.<sup>73</sup> De onderdelen van dit type leiderschap zijn individuele ondersteuning aan medewerkers, het creëren van een gemeenschapszin, samen met medewerkers een missie en visie creëren en probleemoplossend vermogen. Er is volgens dit onderzoek geen relatie tussen 'transactioneel leiderschap' (leiderschap dat er vanuit gaat dat belonen de manier is om prestaties te verbeteren) en pestgedrag. Laissez-faire leiderschap van leidinggevendens leidt volgens een overzichtsstudie buiten het onderwijs tot sociale onveiligheid, omdat er minder repercussies zijn van ongewenst gedrag.<sup>74</sup>

#### Geen directe, wel indirecte samenhang tussen oordeel over leidinggevende en sociale veiligheid

In het Werkonderzoek worden de volgende vragen gesteld over de leidinggevende:

- Welk rapportcijfer zou u geven voor uw direct leidinggevende?
- In welke mate bent u tevreden of ontevreden over de wijze waarop uw direct leidinggevende leiding geeft?
- Mijn direct leidinggevende zorgt voor een goede samenwerking tussen medewerkers.
- Mijn direct leidinggevende geeft leiding door het goede voorbeeld te geven
- Mijn direct leidinggevende houdt rekening met mijn persoonlijk wensen.

In het SEM-model is geen direct verband gevonden tussen de beoordeling van de leidinggevende en sociale veiligheid. Indirect, via een positieve relatie met inclusief werkklimaat en met samenwerking tussen collega's, werkt de beoordeling van de leidinggevende wel door op sociale veiligheid. Een positief oordeel over de leidinggevende kan indirect bijdragen aan de ervaren sociale veiligheid.

---

<sup>71</sup> Cemaloglu, N. (2007). *The relationship between organizational health and bullying that teachers experience in primary schools in Turkey. Educational Research Quarterly*, 31(2), 3–29

<sup>72</sup> Galand, B., Lecocq, C., Philippot, P. (2007). *School violence and teacher professional disengagement. British Journal of Educational Psychology*. 77(2):465–77.

<sup>73</sup> Cemaloglu, N. (2011). *Primary principals' leadership styles, school organizational health and workplace bullying. Journal of Educational Administration Vol. 49 No. 5, 2011 pp. 495-512*

<sup>74</sup> Salin, D. (2003). *Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating, and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. Human Relations*, 56, 10, 1213-1232.

### 3.4 Organisatiebeleid agressie en geweld

#### Beleid kan leiden tot meer sociale veiligheid

Overzichtsstudies naar beleid tegen pesten en intimidatie laten zien dat beleid kan leiden tot een sociaal veiliger werkomgeving.<sup>75,76,77,78</sup> De afwezigheid van beleid kan de drempel voor ongewenst gedrag juist verlagen.<sup>79</sup>

#### Geen directe relatie tussen oordeel over beleid en ervaren sociale veiligheid

In het Werkonderzoek worden de volgende vragen gesteld over het organisatiebeleid rondom agressie en geweld:

- Ik vind dat mijn organisatie voldoende doet om agressie en geweld door leerlingen, studenten of ouders te voorkomen
- Ik vind dat mijn organisatie adequaat reageert op incidenten
- De nazorg van een incident van agressie en geweld is door mijn organisatie goed geregeld

Er is geen relatie gevonden tussen organisatiebeleid op het gebied van agressie en geweld, en de ervaren sociale veiligheid (Figuur 13). In het model, waarin ook andere factoren zijn opgenomen, is er geen direct, statistisch significant verband tussen dit beleid en ervaren sociale veiligheid. Het oordeel over het beleid ten aanzien van agressie en geweld heeft een matig sterke relatie met het oordeel over het inclusieve werkklimaat. De scores op de stellingen rond agressie en geweld hangen ook positief samen met het oordeel over de leidinggevende en over de samenwerking met collega's, maar deze relaties zijn vrij zwak (en daarom niet in de figuur weergegeven). In het Werkonderzoek is niet gevraagd naar beleid op het gebied van sociale veiligheid in het algemeen.

### 3.5 Inclusief werkklimaat

#### Organisaties met inclusief leiderschap zijn sociaal veiliger

Organisaties met inclusief leiderschap zijn sociaal veiliger dan andere organisaties.<sup>80</sup> Dit effect is wel minder sterk voor medewerkers die zich meer betrokken voelen bij de organisatie.

#### Indirecte relatie tussen oordeel inclusief leiderschap en ervaren sociale veiligheid

In het Werkonderzoek worden de volgende vragen gesteld over het inclusief werkklimaat:

- Mijn organisatie besteedt veel aandacht aan gelijke behandeling van personen ongeacht hun achtergrond (bijv. geslacht, afkomst of geloof).
- In deze organisatie hebben alle medewerkers gelijke kansen om promotie te maken.
- Medewerkers in mijn organisatie ontvangen gelijk loon voor gelijk werk.
- Mijn organisatie vindt het positief als medewerkers verschillend zijn.

---

<sup>75</sup> Escartín, J. (2016). *Insights into workplace bullying: Psychosocial drivers and effective interventions*. *Psychology Research and Behavior Management* 23(9):157-169.

<sup>76</sup> Quinlan, E., Robertson, S., Miller, N., Robertson-Boerma, D. (2014). *Interventions to reduce bullying in health care organizations: A scoping review*. *Health Services Management Research* 27(1-2):33-44.

<sup>77</sup> Hodgins, M., MacCurtain, S., Mannix-McNamara, P. (2014). *Workplace bullying and incivility: a systematic review of interventions*. *International Journal of Workplace Health Management*. 7(1):54-72.

<sup>78</sup> Stagg, S.J., Sheridan, D. (2010). *Effectiveness of bullying and violence prevention programs: a systematic review*. *AAOHN J*. 58(10):419-424.

<sup>79</sup> Salin, D. (2003). *Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating, and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment*. *Human Relations*, 56, 10, 1213-1232.

<sup>80</sup> Shafaei, A., Nejati, M., Omari, M., Sharafizad, F. (2023). *Inclusive Leadership and Workplace Bullying: A Model of Psychological Safety, Self-Esteem, and Embeddedness*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 31(1) 41-58.

- Mijn organisatie vindt een goede werk-privébalans van medewerkers belangrijk
- In mijn organisatie worden ieders ideeën om dingen beter te doen serieus genomen.

'Inclusief werkklimaat' heeft geen statistisch significante relatie met sociale veiligheid. Ook hier geldt dat er wel een indirecte invloed is, via samenwerking met collega's.



### 3.6 Praktijkvoorbeeld: **‘Voorheen voelden mensen zich vaak niet belangrijk genoeg om een melding te maken.’**

**Hoe regel je sociale veiligheid binnen een groot schoolbestuur? Met behulp van een veiligheidsregisseur, het stellen van normen en een professionele werkcultuur.**

Unicoz is een groot schoolbestuur in Zoetermeer waar 25 po-scholen onder vallen, waarvan een deel met een arbeidsmarkttoelage. De grootstedelijke problematiek in combinatie met de bezuinigingen in het speciaal onderwijs, jeugdzorg en politie zorgen volgens geïnterviewde voor incidenten op de scholen. ‘We gaan er altijd van uit dat alle ouders van hun kinderen houden en het allerbeste voor hun kind willen. En het lastige is dat wij dat niet altijd kunnen bieden.’

Met een MDIEU-subsidie (Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden) is het project agressievrij onderwijs opgestart. Twee jaar geleden zijn ze gestart met een norm stellen: Wat vinden we normaal en wat niet? De uitleg en protocollen van 66 pagina’s die daaruit zijn voort gekomen, zijn slechts het begin. Binnenkort gaan alle medewerkers aan de slag met VR-modules. Waarin zij leren over agressie, hun eigen reacties, en de-escaleren.

Het bestuur is in het proces van het aanstellen van een veiligheidsregisseur. Deze moet alle incidenten gaan meten, analyseren en de nazorg bieden. ‘Er moet een cirkel gaan ontstaan waarin mensen ook het gevoel hebben dat ze geholpen worden.’

Hoewel het project is ingestoken vanuit incidenten met ouders, heeft het ook het gesprek over de onderlinge verhoudingen tussen medewerkers aangewakkerd. Medewerkers durven het er nu over te hebben, zo horen ze met regelmaat: ‘Ik wist niet dat jij dit ook had, ik dacht dat ik daar alleen in was.’ Er wordt nu gestart met het creëren van een professionele werkcultuur, wat ook de onderwijskwaliteit ten goede moet komen.

Tip:

- Een samenwerking met een ander schoolbestuur heeft ertoe geleid dat zij nu soortgelijke VR-modules ontwikkelen, gericht op trauma-sensitief onderwijs. De besturen willen graag de bekendheid over deze onderwerpen vergroten, want zij zijn niet de enigen die tegen deze problematiek aanlopen. Samenwerken loont!

# 4. Preventie en borging sociale veiligheid in de praktijk

## Samengevat

Dit hoofdstuk bespreekt wettelijke verplichtingen, instrumenten op landelijk en organisatieniveau en een aantal 'good practices' van scholen uit de praktijk. Wettelijke verplichtingen op het gebied van sociale veiligheid voor medewerkers zijn vastgelegd in de Arbowet, verplichtingen voor leerlingen in de Wet Zorgplicht Veiligheid. Een nieuw wetsvoorstel 'Vrij en Veilig Onderwijs' dat de sociale veiligheid beoogt te versterken, komt aan bod. In de CAO Primair Onderwijs zijn verschillende afspraken gemaakt over de sociaal veilige werkomgeving. OCW brengt tweejaarlijks de Veiligheidsmonitor po/vo uit, die de sociale veiligheidsbeleving van zowel leerlingen als personeel in kaart brengt.

Preventieve maatregelen kunnen bestaan uit het opstellen van een beleidsnorm, het aanstellen van een vertrouwenspersoon en het inrichten van een klachtenprocedure. Daarnaast kan door monitoring, actief ingrijpen, opleiden en de inzet van mediators en coaches aan een directe aanpak van sociale onveiligheid worden gewerkt. Tot slot is nazorg als (curatieve) maatregel mogelijk. Goede voorbeelden uit de praktijk bestaan uit het uitvoeren van periodiek medewerkerstevredenheidsonderzoek. Uitkomsten kunnen door HR-medewerkers en schoolleiding worden gebruikt. Daarnaast komen traumasensitief onderwijs en aandacht voor werkdruk aan bod.

## 4.1 Landelijk kader

### Wettelijke verplichtingen voor medewerkers

De wettelijke verplichtingen op het gebied van sociale veiligheid voor medewerkers zijn op dit moment geregeld in de Arbowet. Deze wet verplicht organisaties om beleid te hebben tegen psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Dit is werkstress als gevolg van agressie en geweld, arbeidsdiscriminatie, pesten, seksuele intimidatie en werkdruk. Organisaties zijn verplicht een Risico-inventarisatie & Evaluatie (RI&E) op te stellen, maar niet iedere organisatie voldoet aan deze verplichting. In de RI&E beschrijven organisaties in welke situaties hun medewerkers risico's kunnen lopen in het werk en te maken kunnen krijgen met te hoge psychosociale arbeidsbelasting. Op basis hiervan maken ze vervolgens een plan van aanpak, treffen ze maatregelen, en evalueren of die het gewenste effect hebben. Organisaties mogen zelf bepalen hoe zij dit vormgeven; medezeggenschapsraden geven hier ook invulling aan.

### Wettelijke verplichtingen voor leerlingen

De wettelijke verplichtingen rondom leerlingen zijn geregeld in de Wet Zorgplicht Veiligheid op School. Deze wet verplicht scholen om zorg te dragen voor een sociaal veilige schoolomgeving waarbij aandacht wordt besteed aan pesten. Scholen moeten een veiligheidsplan hebben, een aanspreekpunt en coördinator op het gebied van pesten aanstellen, en zijn verplicht om de sociale veiligheid en het welzijn van leerlingen jaarlijks te monitoren. Het aanstellen van een vertrouwenspersoon is niet wettelijk verplicht.

### Wetsvoorstel Vrij en Veilig Onderwijs

Volgens de Veiligheidsmonitor po/vo 2023 wil meer dan de helft van de besturen in het primair onderwijs dat in de wet ook veiligheid van het personeel wordt opgenomen.<sup>81</sup> Daartoe ligt er in 2025 het wetsvoorstel Vrij en Veilig Onderwijs.<sup>82</sup> In dit wetsvoorstel worden scholen verplicht om de veiligheidsbeleving van onderwijsmedewerkers te monitoren. Hiernaast wordt het landelijke sociale veiligheidsbeleid op andere manieren versterkt. Ten eerste worden scholen verplicht om veiligheidsincidenten te registreren en de meest ernstige incidenten te melden. Ook wordt de melden overlegplicht bij een vermoeden van een seksueel misdrijf uitgebreid naar situaties waarin er aanleiding bestaat om te vermoeden dat er sprake is van seksuele intimidatie. Ten tweede wordt het klachtenstelsel versterkt. Scholen worden verplicht om een vertrouwenspersoon aan te stellen en om zich aan te sluiten bij een landelijke klachtencommissie die bevoegd is om bindende oordelen te geven. Ten derde worden scholen verplicht om het veiligheidsbeleid jaarlijks te evalueren.

### Cao-afspraken over een sociaal veilige werkomgeving

In de CAO Primair Onderwijs zijn afspraken gemaakt over een sociaal veilige werkomgeving.<sup>83</sup> Zo is er afgesproken dat werkgevers in overleg met de PGMR beleid opstellen dat is gericht op een gezonde en veilige leer- en werkomgeving. Er worden in elk geval afspraken gemaakt over het zorgdragen voor sociale en fysieke veiligheid, het voorkomen van seksuele intimidatie, racisme, agressie en geweld, het voorkomen van ziekteverzuim en de scholing en begeleiding van werknemers die hiervoor nodig zijn. Hiernaast benoemt de werkgever een of meerdere preventiemedewerkers, met instemming van de PGMR. De preventiemedewerker staat de werkgever bij in het opstellen en uitvoeren van de in de Arbowet voorgeschreven RI&E, adviseert de PMR, en is een vraagbaak voor medewerkers over het Arbobeleid.

### Monitoring via tweejaarlijks onderzoek

Op basis van de eerder genoemde veiligheidsmonitor brengt OCW tweejaarlijks de Veiligheidsmonitor po/vo uit, waarin de sociale veiligheidsbeleving van leerlingen en personeel in kaart wordt gebracht.<sup>84</sup> Ook zijn er terugkerende monitoren waarin sociale veiligheid van medewerkers wordt uitgevraagd, zoals het Werkonderzoek waar deze publicatie zich op baseert, de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden en de European Working Conditions Survey.

---

<sup>81</sup> Lodewick, J., Geurts, R., Lucas, K., Van den Broek, A., Ramakers, C. (2023). *Veilig op school. Landelijke veiligheidsmonitor 2021-2022: veiligheidsbeleid en veiligheidsbeleving in het primair en voortgezet onderwijs. ResearchNed in opdracht van OCW.*

<sup>82</sup> <https://wetgevingskalender.overheid.nl/Regeling/WGK013004>

<sup>83</sup> <https://www.poraad.nl/arbeidszaken-bedrijfsvoering/cao-en-pensioen-arbeidsvoorwaarden/cao-primair-onderwijs>

<sup>84</sup> <https://www.poraad.nl/kind-onderwijs/sociale-veiligheid/veiligheidsmonitor-povo>

### Stichting School en Veiligheid

Stichting School & Veiligheid biedt scholen informatie en advies via de website, trainingen, conferenties en een adviespunt. De stichting wordt ondersteund door OCW. Op dit moment richt de stichting zich op (sociale) veiligheid voor leerlingen.

### Regiegroep Sociale Veiligheid in het Hoger Onderwijs

Een voorbeeld uit een andere onderwijssector is de Regiegroep Sociale Veiligheid in Hoger Onderwijs en Wetenschap. Deze regiegroep is in 2024 opgericht met de taak om de sociale veiligheid te bevorderen door initiatieven te starten, faciliteren en stimuleren, die zich richten op kennisdeling, kennisvergarig en het stimuleren van samenwerking binnen de sector.<sup>85</sup>

## 4.2 Mogelijke maatregelen op organisatieniveau

Scholen kunnen sociale veiligheid voor medewerkers op verschillende manieren waarborgen. Hier bespreken we enkele beschikbare instrumenten.

### Drie typen maatregelen volgens de literatuur

Volgens de wetenschappelijke literatuur zijn er op organisatie- of schoolniveau verschillende soorten maatregelen mogelijk (zie ook hoofdstuk 3.4 Organisatiebeleid agressie en geweld). Ten eerste kunnen scholen preventieve maatregelen nemen, zoals een beleidsnorm opstellen voor sociale veiligheid, een vertrouwenspersoon aanstellen, een klachtenprocedure inrichten of de werkomgeving en arbeidsomstandigheden aanpassen. Ten tweede kunnen organisaties inzetten op de dagelijkse aanpak van sociale onveiligheid. Zo kunnen ze bijvoorbeeld monitoren, actief ingrijpen, medewerkers beter opleiden en toerusten over hoe zij kunnen handelen, en mediators of coaches inzetten. Ten derde kunnen zij nazorg bieden, bijvoorbeeld door steun te bieden aan medewerkers die te maken hebben met ongewenst gedrag.

### Preventieve maatregelen in de praktijk

Uit de landelijke veiligheidsmonitor Veilig op School weten we dat ruim 90 procent van scholen in het primair onderwijs een veiligheidsplan heeft waarin de sociale veiligheid van onderwijsmedewerkers is opgenomen.<sup>86</sup> In ongeveer de helft van die plannen wordt het belonen van gewenst gedrag van ouders opgenomen. Ongeveer twee derde van de medewerkers weet dat hun school een veiligheidsplan heeft, en driekwart van de medewerkers vindt dat het beleid effectief is. Bij het opstellen en controleren van beleid zijn het management, de medezeggenschapsraad, en mensen met specifieke interne functies betrokken. In het laatste geval gaat het om de vertrouwenspersoon, de arbo- of preventiemedewerker, zorg- of veiligheidscoördinator en interne begeleider. Ook leraren worden vaak betrokken (volgens medewerkers ongeveer de helft van de keren, en volgens schoolleiders vier op de vijf keer).

<sup>85</sup> [wetten.overheid.nl/BWBR0049755/2024-06-04](https://wetten.overheid.nl/BWBR0049755/2024-06-04)

<sup>86</sup> Lodewick, J., Geurts, R., Lucas, K., Van den Broek, A., Ramakers, C. (2023). *Veilig op school. Landelijke veiligheidsmonitor 2021-2022: veiligheidsbeleid en veiligheidsbeleving in het primair en voortgezet onderwijs*. ResearchNed in opdracht van OCW.

### Nazorg in de praktijk

Volgens de landelijke veiligheidsmonitor Veilig op School is er bij ongeveer vier op de vijf scholen aandacht voor nazorg bij incidenten.<sup>87</sup> Het is echter niet duidelijk of dit in gelijke mate geldt voor incidenten waarbij leerlingen doelwit zijn en incidenten waarbij medewerkers doelwit zijn.

### Kennisbank School en Veiligheid en toolbox Aan de slag met diversiteit en inclusie

Er zijn verschillende instrumenten beschikbaar waarmee scholen aan de slag kunnen om te werken aan sociale veiligheid en een inclusief werkklimaat. De 'Kennisbank School en Veiligheid' van de gelijknamige stichting bevat artikelen, beleidsinstrumenten, e-learnings, gesprekstools, good practices, handreikingen, lesmateriaal, onderzoeken, podcasts, en scholingaanbod. De folder 'Sociale veiligheid binnen het onderwijs' biedt een startpunt en overzicht van de verschillende bouwstenen van een veilige cultuur, en verschillende instrumenten die bij elke bouwsteen passen. Ook het Arbeidsmarktplatform PO biedt verschillende instrumenten voor een inclusief werkklimaat. De toolbox '[Aan de slag met diversiteit en inclusie](#)' is een middel waarmee schoolleiders, HR-medewerkers, beleidsadviseurs en medewerkers aan de slag kunnen.<sup>88</sup>

## 4.3 Good practices

Verspreid door dit onderzoek staan verschillende praktijkervaringen van schoolorganisaties beschreven waarin zij hun good practices uitlichten. Hier zetten we een aantal vaker genoemde instrumenten uit die ervaringen op een rij.

### Medewerkerstevredenheidsonderzoek geeft inzicht voor HR-medewerkers en directie

De schoolorganisaties die in de interviews zijn betrokken, bleken allemaal een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uit te voeren onder hun medewerkers. Zo'n onderzoek zorgt ervoor dat medewerkers anoniem kunnen laten weten hoe zij zich voelen binnen de organisatie. Bovendien is het een hulpmiddel voor HR-medewerkers en directie bij het aanpassen en vormgeven van het beleid, onder andere op het gebied van sociale veiligheid. Zo wil een van de scholen de term psychologische veiligheid (dat collega's zich vrij voelen om zichzelf te zijn en zich uit te spreken) nu meenemen in het MTO en beleid.

### Traumasensitief onderwijs leert anders kijken en reageren

Het thema traumasensitief onderwijs komt steeds vaker aan bod. Bij dit type onderwijs is de school een veilige plek waarbinnen de leerlingen de ruimte hebben om te leren. Het zorgt er ook voor dat leerkrachten competentier zijn in het omgaan met trauma, en zij daardoor meer voldoening en ontspanning ervaren in hun werk. Trauma klinkt volgens een geïnterviewde leidinggevende zwaar, maar het leert je kijken naar het kind of de collega achter het gedrag. 'En dat is inclusief onderwijs.' Het zorgt ervoor dat je beter kunt reageren op bepaald gedrag, waardoor het niet tot onveilige situaties hoeft te leiden. Uit de praktijkverhalen komt naar voren dat verschillende scholen hier

---

<sup>87</sup> *Ibid.*

<sup>88</sup> [arbeidsmarktplatformpo.nl/dossier/diversiteit-en-inclusie/aanpak/toolbox/](https://arbeidsmarktplatformpo.nl/dossier/diversiteit-en-inclusie/aanpak/toolbox/)

aandacht aan besteden. Niet alleen leraren, maar ook OOP'ers, conciërges en HR-medewerkers zijn erbij betrokken.

#### Aandacht voor werkdruk en duurzame inzetbaarheid dragen bij aan ervaren sociale veiligheid

Uit de praktijkverhalen blijkt werkdruk een veelbesproken onderwerp te zijn. Uit de literatuur en het Werkonderzoek weten we dat er een verband bestaat tussen hoge werkdruk en gevoel van sociale onveiligheid. De scholen pakken het gesprek over werkdruk op verschillende manieren aan. Hierbij wordt vaak duurzame inzetbaarheid aangehaald. Duurzame inzetbaarheid is erop gericht mensen tot hun pensioen, gezond, gelukkig en bekwaam aan het werk te houden. Er zijn verschillende focuspunten, zoals arbeidsomstandigheden, vitaliteit en leven lang ontwikkelen. Het is van belang om (mentale) gezondheidsklachten door werk te voorkomen en daarmee verzuim en arbeidsongeschiktheid te verminderen. Hiervoor gebruiken leidinggevendenden bijvoorbeeld een gesprekscyclus waarbij ontwikkeling en privé-aangelegenheden ook onderwerp zijn, naast het functioneren op de school zelf. Zo wordt via verschillende methodes ingezet om tijdelijk verzuim, permanente uitval of vertrek uit het onderwijs te voorkomen. Deze methodes dragen bij aan een gevoel van sociale veiligheid en aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

# 5. Conclusies en aanbevelingen

In dit afsluitende hoofdstuk nemen we de belangrijkste bevindingen uit de vorige hoofdstukken samen en komen we tot conclusies en aanbevelingen. De aanbevelingen bouwen voort op al bestaande instrumenten en maatregelen die in het vorige hoofdstuk aan bod kwamen.

## Voor schoolleiders, HR-adviseurs en bestuurders

**Een meerderheid van de medewerkers in het primair onderwijs voelt zich sociaal veilig, maar voor een groep van 10 tot 25 procent van medewerkers geldt dit niet.**

Sociale veiligheid is de mate waarin mensen zich vrij en beschermd voelen, zodat zij zichzelf kunnen zijn en zich kunnen uiten. Uit drie stellingen over ervaren sociale veiligheid in het Werkonderzoek blijkt dat een deel van de medewerkers – 10 tot 25 procent – het niet met de betreffende stelling eens is. Medewerkers voelen zich dan bijvoorbeeld niet veilig om collega's feedback te geven, ervaren het werkklimaat niet als inclusief, of vinden dat hun school niet genoeg doet om agressie en geweld te voorkomen. Dit geldt in meerdere mate voor vrouwen en OOP'ers.

### Aanbeveling

Ontwikkel als school een visie op een sociaal veilige werkomgeving die verder gaat dan reageren op incidenten, en implementeer beleid om die visie te realiseren. Zorg voor borging van het beleid in protocollen, communiceer die naar de medewerkers en houd ze up-to-date. Besteed extra aandacht aan groepen die relatief vaak met sociale onveiligheid te maken hebben. Zorg ervoor dat medewerkers zich bij incidenten gesteund voelen door de schoolleider en verleen nazorg.

De gedachte achter deze aanbeveling is dat elke medewerker zich sociaal veilig zou moeten voelen (hoewel een groot deel van de medewerkers zich nu al veilig voelt). Protocollen kunnen praktische handvatten bieden: wanneer is een incident klein of groot, wanneer schaal je op, wanneer betrek je welke instanties, welke vormen van ondersteuning zijn er voor een leraar, hoe ga je om met incidenten buiten schooltijd etc. Deze protocollen bieden ter plekke houvast, een kader en maken voor iedereen duidelijk wat te doen bij incidenten. Ook kan aan de hand van deze concrete protocollen het gesprek binnen de school worden aangegaan.

**Sociale veiligheid is goed voor het welzijn en het behoud van medewerkers voor een school.**

Onderwijsmedewerkers in een sociaal veilige werkomgeving voelen zich minder uitgeput, meer bevlogen en betrokken, en meer tevreden. Zij willen minder vaak vertrekken en schatten hun employability hoger in. Sociale onveiligheid heeft een sneeuwbal effect. Het zorgt er bijvoorbeeld voor dat medewerkers vaker willen vertrekken, maar leidt ook tot hogere uitputting, lagere

tevredenheid en lagere betrokkenheid, wat vervolgens weer leidt tot een hogere vertrekintentie. Om deze negatieve effecten van sociale onveiligheid te vermijden, is het van belang om in te zetten op een sociaal veilige werkomgeving.

#### Aanbeveling

Onderstreep het belang van sociale veiligheid voor het behoud, de bevoegenheid en tevredenheid van medewerkers onder bestuurders, HR-adviseurs en schoolleiders. Door duidelijk te maken dat inzetten op een sociaal veilige werkomgeving een brede positieve doorwerking heeft, wordt het belang hiervan bij betrokkenen onderstreept.

Aangezien sociale veiligheid samenhangt met vertrek van leraren, werkdruk en de psychosociale arbeidsbelasting, is het belangrijk dat betrokkenen bij deze thema's aandacht hebben voor sociale veiligheid.

#### **Samenwerking met collega's is de belangrijkste voorspeller van de ervaren sociale veiligheid, gevolgd door werkdruk.**

Medewerkers die steun en erkenning krijgen van collega's worden bijvoorbeeld minder vaak gepest door collega's en minder vaak geïntimideerd door leerlingen. Waarschijnlijk is een gezond schoolklimaat hierbij een belangrijke voorwaarde. Denk bijvoorbeeld aan problemen constructief oplossen en werk eerlijk verdelen.

#### Aanbeveling

Zet in op samenwerking en een positief werkklimaat.

Het gratis boek 'Grip op een positief werkklimaat', ontwikkeld in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid bevat veel praktijkvoorbeelden om te werken aan een positief werkklimaat.<sup>89</sup>

#### **De leidinggevende, het werkklimaat en beleid op agressie en geweld hebben indirecte impact op de ervaren sociale veiligheid.**

Op scholen waar de leidinggevende en het inclusief werkklimaat beter beoordeeld worden, is ook de samenwerking met collega's beter. De leidinggevende kan de sociale veiligheid positief beïnvloeden door de samenwerking tussen collega's te bevorderen, door steun te bieden aan medewerkers, en door verantwoordelijkheid te nemen bij conflicten. Ook steun van de schoolleiding voor medewerkers, speelt een belangrijke rol in het verminderen van pestgedrag van zowel collega's als leerlingen.

#### Aanbeveling

Ondersteun leidinggevenden en investeer in professionalisering van leidinggevenden in hun rol bij het positief beïnvloeden van sociale veiligheid. Train medewerkers in het omgaan met ongewenst gedrag.

Professionalisering en ondersteuning van schoolleiders in het bevorderen van samenwerking tussen collega's, het bieden van steun aan medewerkers en het nemen van verantwoordelijkheid bij

---

<sup>89</sup> [betonhuis.nl/system/files/2019-03/publicatie\\_grip\\_op\\_een\\_positief\\_werkklimaat.pdf](https://betonhuis.nl/system/files/2019-03/publicatie_grip_op_een_positief_werkklimaat.pdf)



conflicten kan bijdragen aan sociale veiligheid. Door ook medewerkers op te leiden in het omgaan met ongewenst gedrag, kunnen schoolleiders hierin ondersteund worden.

## Voor sociale partners

### De meeste ervaringen met ongewenst gedrag worden veroorzaakt door leerlingen en ouders.

De meest voorkomende vorm van ongewenst gedrag is verbale agressie vanuit leerlingen of ouders. Vier op de tien medewerkers heeft daar incidenteel mee te maken. Ongewenst gedrag kan bijdragen aan ervaren sociale onveiligheid. Dit wordt gevolgd door incidentele agressie of lichamelijk geweld en bedreiging of intimidatie door leerlingen en ouders (ongeveer twee op de tien medewerkers). Vanuit collega's en leidinggevenden ervaren medewerkers het vaakst verbale agressie (ongeveer zes op de 100), bijna altijd incidenteel. Daarnaast draagt gebrek aan beleid op het gebied van agressie en geweld bij aan een gevoel van sociale onveiligheid.

#### Aanbeveling

Haal goede voorbeelden op uit andere sectoren en deel deze met het primair onderwijs. Zo is er in de sector zorg en welzijn veel ervaring met preventie van agressie en geweld door patiënten en hun familieleden.

Het ophalen van goede voorbeelden uit de sector zorg en welzijn kan scholen en schoolbesturen in het primair onderwijs handvatten bieden om preventief om te gaan met incidenteel ongewenst gedrag vanuit ouders en leerlingen. De handreiking '[Aan de slag met sociale veiligheid in het hoger onderwijs](#)' kan praktische handvatten bieden voor het primair onderwijs.

## Voor vervolgonderzoek

Deze verkenning gaat grotendeels over alle medewerkers in het po. In een vervolgonderzoek kan verder op verschillende groepen – bijvoorbeeld OOP'ers, jonge medewerkers en/of vrouwen – worden ingezoomd. Zo ontstaat meer inzicht in verschillen in de ervaring van sociale onveiligheid (vanuit ouders, leerlingen, collega's en leidinggevenden) en hebben scholen aanknopingspunten voor een aanpak die rekening houdt met deze verschillen.

#### Aanbeveling

Geef in een vervolganalyse aandacht aan specifieke groepen medewerkers in het po.

In deze verkenning komen maatregelen aan bod die scholen kunnen nemen om sociale veiligheid te borgen of te vergroten. In een vervolgonderzoek kan dit verder worden uitgediept door in het scholenveld op te halen welke maatregelen worden ingezet, gericht op welk doel en met welk (bewezen) effect. Dit kan resulteren in een overzicht van bewezen effectieve maatregelen en de voorwaarden om deze op een andere school te implementeren.

#### Aanbeveling

Ga in vervolgonderzoek na welke bewezen effectieve maatregelen voor het vergroten van sociale veiligheid van medewerkers er zijn in het primair onderwijs.

# Literatuur

- Afzal, S., Zamir, S., Sadiq, S. (2022). Workplace Bullying And Its Effect On Organizational Citizenship Behavior Of Teachers At University Level. *Journal of Positive School Psychology* Vol. 6, No. 9, 1676-1693.
- Al Muharrag, E. H., Baker, O. G., Alallah, S. M. (2024). The Prevalence and The Relationship of Workplace Bullying and Nurses Turnover Intentions: A Cross Sectional Study.
- Aloe, A. M., Shisler, S. M., Norris, B. D., Nickerson, A. B., & Rinker, T. W. (2014). A multivariate metaanalysis of student misbehavior and teacher burnout. *Educational Research Review*, 12, 30–44.
- Alonso, J. D., Lopez-Castedo, A., & Juste, M. P. (2009). School violence: Evaluation and proposal of teaching staff. *Perceptual and Motor Skills*, 109, 401–406.
- Anjum, A. (2018). Workplace Bullying and Turnover Intention among University Teachers, *Journal of Arts and Social Sciences V(II)*.
- Appelberg, K., Romanov, K., Honlasalo, M., & Koskenvuo, M. (1991). Interpersonal conflicts at work and psychosocial characteristics of employees. *Social Science Medicine*, 32, 1051-1056.
- Baillien, E., Neyens, I., & De Witte, H. (2004). Kwalitatieve studie over fysiek geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk: invloed van organisatie-, team- en taakkenmerken. Leuven: Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn.
- Baillien, E., Neyens, I., & De Witte, H. (2004). Literatuurstudie over fysiek geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk: Invloed van organisatie-, team- en taakkenmerken. Leuven: Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn.
- Ben Sasson, D., & Somech, A. (2015). Observing aggression of teachers in school teams. *Teachers and Training*, 21(8), 941–957.
- Berlanda S, Fraizzoli M, Cordova F, Pedrazza M. (2019). Psychosocial risks and violence against teachers. Is it possible to promote well-being at work? *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 16(22):4439-52.
- Bernstein, C., Batchelor, T. P. (2022). Qualitative exploration of workplace demands, resources and bullying among teachers in South African schools: Implications for individual and organisational well-being. *South African Journal of Education*. Vol. 42, No 2.
- Bottiani, J. H., Duran, C. A. K., Pas, E. T., & Bradshaw, C. P. (2019). Teacher stress and burnout in urban middle schools: Associations with job demands, resources, and effective classroom practices. *Journal of School Psychology*, 77, 36–51.
- Cemaloglu, N. (2007). The relationship between organizational health and bullying that teachers experience in primary schools in Turkey. *Educational Research Quarterly*, 31(2), 3–29.
- Cemaloglu, N. (2011). Primary principals' leadership styles, school organizational health and workplace bullying. *Journal of Educational Administration* Vol. 49 No. 5, 2011 pp. 495-512

- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2022). Werkonderzoek. In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW).
- Dijk, M. van, Stevenson, S. (2022). Whitepaper Sociale veiligheid bevorderen op de werkvloer. CAOP. DUO Onderwijsonderzoek & Advies (2022). Sociale veiligheid van leerkrachten in het PO 2022. Utrecht: DUO Onderwijsonderzoek & Advies.
- Eickholt, M. S., Goodboy, A. K. (2017). Investment model predictions of workplace ostracism on K–12 teachers' commitment to their schools and the profession of teaching. *Journal of workplace behavioural health*. Vol. 32, no. 2, 139–157
- Escartín, J. (2016). Insights into workplace bullying: Psychosocial drivers and effective interventions. *Psychology Research and Behavior Management* 23(9):157-169.
- Galand, B., Lecocq, C., Philippot, P. (2007). School violence and teacher professional disengagement. *British Journal of Educational Psychology*. 77(2):465–77.
- Hassan, H. H. F., Kandeel, H. A. A. (2022). The Structural Model of Bullying, Burnout, Job Satisfaction, Coping Strategies and Organizational Commitment among teachers in Saudi Arabia and Egypt. *Tijdschrift van de Faculteit Educatie*. Banha. Article 14, Volume 33, Issue 130.
- Hauge, L. J., Einarsen, S., Knardahl, S., Lau, B., Notelaers, G., & Skogstad, A. (2011). Leadership and role stressors as departmental level predictors of workplace bullying. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 305.
- Hodgins, M., MacCurtain, S., Mannix-McNamara, P. (2014). Workplace bullying and incivility: a systematic review of interventions. *International Journal of Workplace Health Management*. 7(1):54–72.
- Kollerová, L., Květon, P., Záborská, K., Janošová, P. (2023) Teacher exhaustion: The effects of disruptive student behaviors, victimization by workplace bullying, and social support from colleagues. *Social Psychology of Education*. Volume 26, pages 885–902.
- Lodewick, J., Geurts, R., Lucas, K., Van den Broek, A., Ramakers, C. (2023). Veilig op school. Landelijke veiligheidsmonitor 2021-2022: veiligheidsbeleid en veiligheidsbeleving in het primair en voortgezet onderwijs. ResearchNed in opdracht van OCW.
- Lodewick, J., Geurts, R., Lucas, K., Van den Broek, A., Ramakers, C. (2023). Veilig op school. Landelijke veiligheidsmonitor 2021-2022: veiligheidsbeleid en veiligheidsbeleving in het primair en voortgezet onderwijs. ResearchNed in opdracht van OCW.
- Malik, N. A., Björkqvist, K. (2019). Workplace Bullying and Occupational Stress Among University Teachers: Mediating and Moderating Factors. *Europe's Journal of Psychology* 15(2): 240–259.
- Martinez, A., McMahon, S.D., Espelage, D., Anderman, E.M., Reddy, L.A., Sanchez, B. (2015). Teachers' experiences with multiple victimization: identifying demographic, cognitive, and contextual correlates. *Journal of School Violence*. 15(4):387–405.
- McCormack, D., Casimir, G., Djurkovic, N., Yang, L. (2009). Workplace Bullying and Intention to Leave Among Schoolteachers in China: The Mediating Effect of Affective Commitment. *Journal of Applied Psychology*.
- Melanda FN, Salvagioni DAJ, Mesas AE, Gonzalez AD, Cerqueira PHR, Alencar GP, et al. Cross-sectional and longitudinal relationships between psychological violence and teacher burnout. *Int Arch Occup Environ Health*. 2021;94(6):1211-21 Melanda, F.N., Salvagioni, D.A.J., Mesas, A.E., Gonzalez, A.D., Cerqueira, P.H.R., Alencar, G.P., et al. Cross-sectional and longitudinal relationships between psychological violence and teacher burnout. *Int Arch Occup Environ Health*. 2021;94(6):1211-21

- Moscicka-Teske, A., Drabek, M., Pyzalski, J. (2014). Experienced bullying and hostile behavior in the workplace and symptoms of burnout in teachers. *Medycyna Pracy*, 65(4):535–42.
- Nimmi, P. M., Jose, G., Vincent, M. T. P., John, A. (2022). Workplace Bullying, Engagement and Employability: Moderating Role of Organization-Based Self-Esteem. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Jul 20:1–16.
- Notelaers, G., & De Witte, H. (2003). Over de relatie tussen pesten op het werk en werkstress. Bijdrage aan arbeidsmarktonderzoeksdag.
- O’Brennan, L., Pas, E., & Bradshaw, C. (2017). Multilevel examination of burnout among high school staff: Importance of staff and school factors. *School Psychology Review*, 46(2), 165–176.
- Opdebeeck, S., Pelemans, I., Van Meerbeeck, A., & Bruynooghe, R. (2002). Mobbing: Pesterijen, ongewenst gedrag en fysiek geweld op het werk. Leuven.
- Phyältö, K., Pietarinen, J., & Soini, T. (2015). When teaching gets tough—Professional community inhibitors of teacher-targeted bullying and turnover intentions. *Improving Schools*, 18, 263–276.
- Quinlan, E., Robertson, S., Miller, N., Robertson-Boerma, D. (2014). Interventions to reduce bullying in health care organizations: A scoping review. *Health Services Management Research* 27(1-2):33-44.
- Reddy, L.A.; Espelage, D.L.; Anderman, E.M.; Kanrich, J.; McMahon, S.D. (2018). Addressing violence against educators through measurement and research. *Aggress. Violent Behav.* 42, 9–28.
- Rodríguez-Mantilla, J. M., & Fernández-Díaz, M. J. (2017). The effect of interpersonal relationships on burnout syndrome in secondary education teachers. *Psicothema*, 29(3), 370–377.
- Salin, D. (2003). Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating, and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human Relations*, 56, 10, 1213-1232.
- Salin, D. 2008. The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. *Scandinavian Journal of Management* 24(3):221-231.
- Scott, L. A., Powell, C., Oyefuga, E., Padhye, I., Cormier, C. J. (2021). Complementary Review of the Literature on Attrition and Retention Patterns of Special Education Teachers of Color: What We Know and How We Move Forward. *Multiple Voices: Disability, Race, and Language Intersections in Special Education*, 21(1), 2021, 3–39.
- Shafaei, A., Nejati, M., Omari, M., Sharafizad, F. (2023). Inclusive Leadership and Workplace Bullying: A Model of Psychological Safety, Self-Esteem, and Embeddedness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 31(1) 41–58.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Still motivated to teach? A study of school context variables, stress and job satisfaction among teachers in senior high school. *Social Psychology of Education*, 20(1), 15–37.
- Skogstad, A., Torsheim, T., Einarsen, S., & Hauge, L. J. (2011). Testing the work environment hypothesis of bullying on a group level of analysis: Psychosocial factors as precursors of observed workplace bullying. *Applied Psychology*, 60(3), 475–495.
- Stagg, S.J., Sheridan, D. (2010). Effectiveness of bullying and violence prevention programs: a systematic review. *AAOHN J.* 58(10):419–424.
- Sulea, C., Filipescu, R., Horga, A., Orțan, C., & Fischmann, G. (2012). Interpersonal mistreatment at work and burnout among teachers. *Cognition, Brain, Behavior: An Interdisciplinary Journal*, 16, 553–570.
- Van de Heuvel, S., De Vroome, E. (2023). Werkdruk in het Onderwijs. TNO.

- Vartia, M. (1996). The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203-214.
- Wartenbergh-Cras, F., Bendig-Jacobs, J. Valk, I. van der (2021). Evaluatie Wet Veiligheid op School. MOOZ en Ecorys in opdracht van het ministerie van OCW.
- Winding, T. N., Aust, B., Andersen, L. P. S. (2022). The association between pupils' aggressive behaviour and burnout among Danish school teachers - the role of stress and social support at work. *BMC Public Health*. 22:316
- Zurawiecki, D. M. (2013). The impact of student threats and assaults on teacher attrition. (Doctoral Dissertation)

# Bijlagen

## 1. Methodiek literatuurverkenning

Bij het beantwoorden van de vragen is uitgegaan van de verschillende variabelen in het Werkonderzoek. Variabelen die niet worden gemeten in het Werkonderzoek, zijn niet meegenomen in de literatuurverkenning.

Via zoekmachines EBSCO en Google Scholar is in de Nederlandse en Engelstalige wetenschappelijke literatuur gezocht op verbanden tussen deze variabelen. Hiernaast is via Google, de Kennisbank Diversiteit en Emancipatie, en het archief van CAOP gezocht in de grijze literatuur, zoals rapporten, scripties, artikelen en beleidsinstrumenten. Er is gezocht op combinaties van de volgende termen: term voor sociale (on)veiligheid + term voor variabele uit het Werkonderzoek + term voor het (primair) onderwijs + term voor werk (optioneel).

De gebruikte zoektermen voor sociale (on)veiligheid zijn: sociale (on)veiligheid, agressie op het werk, pesten, discriminatie, seksueel grensoverschrijdend gedrag, ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk, interpersonal mistreatment, (workplace) bullying, ostracism, (sexual) violence, employee abuse, (workplace) aggression, victimization, interpersonal deviance, social undermining, en workplace incivility. De gebruikte zoektermen voor de context van het (primair) onderwijs zijn: scholen, basisscholen, funderend onderwijs, leraren, teacher(s), teaching, educator(s), education, school(s).

Via de sneeuwbalmethode, oftewel door geraadpleegde bronnen in publicaties te bekijken, zijn extra publicaties gevonden. In Nederland is nauwelijks onderzoek gedaan naar sociale (on)veiligheid op het werk in het (primair) onderwijs. We hebben daarom ook gebruikgemaakt van Belgische en Engelstalige literatuur. Wanneer er over een onderwerp geen literatuur bekend was uit het primair onderwijs, is verder gezocht in algemene literatuur, bij voorkeur in de publieke sector.

## 2. Tabellen

Tabel 1 – Sociale veiligheid, percentages (n=2.284)

	Functiegroep onderwijssectoren			Geslacht		Leeftijd			Totaal		
	Directie	Onderwijzend personeel	OOP	Organisatie- en beheerspersoneel	Man	Vrouw	Tot 35 jaar	35 tot 55 jaar	55 jaar en ouder		
<b>Op mijn werk durf ik mezelf te zijn.</b>											
Helemaal oneens	0.5		0.2	0.3	0.6	0.1	0.3	0.0	0.3	0.3	0.2
Oneens	1.0		2.2	3.1	2.0	2.1	2.2	0.8	2.7	2.7	2.2
Niet oneens, niet eens	1.7		8.6	9.6	7.8	5.2	8.7	5.0	8.9	9.9	8.2
Eens	37.5		45.9	56.5	47.9	38.8	47.8	48.9	44.8	46.6	46.5
Helemaal eens	59.3		43.2	30.5	41.7	53.8	41.0	45.3	43.3	40.5	42.9
Subtotaal (Helemaal) eens	96.9		89.1	87.0	89.6	92.6	88.8	94.2	88.1	87.1	89.4
<b>Op mijn werk durf ik voor mezelf op te komen.</b>											
Helemaal oneens	0.0		0.1	0.4	0.6	0.0	0.2	0.1	0.2	0.2	0.2
Oneens	0.9		3.4	4.7	2.7	2.6	3.4	2.7	3.8	3.2	3.3
Niet oneens, niet eens	1.9		12.1	16.0	13.0	6.6	12.9	11.6	10.1	14.4	12.0
Eens	37.5		50.0	53.3	51.3	40.5	51.3	53.3	51.5	44.9	49.7
Helemaal eens	59.7		34.4	25.6	32.4	50.3	32.2	32.4	34.4	37.3	34.8
Subtotaal (Helemaal) eens	97.2		84.4	78.9	83.7	90.8	83.5	85.7	85.9	82.2	84.6
<b>Ik voel me veilig om directe collega's feedback te geven.</b>											
Helemaal oneens	0.0		0.6	1.0	1.3	0.1	0.7	0.4	0.6	0.9	0.6
Oneens	2.1		6.6	7.9	4.1	4.4	6.5	6.6	6.3	5.8	6.2
Niet oneens, niet eens	5.1		20.2	23.9	14.4	7.7	21.0	23.6	18.3	16.4	19.1
Eens	40.4		49.1	45.9	50.0	51.6	47.9	46.2	50.5	48.0	48.5
Helemaal eens	52.4		23.5	21.2	30.2	36.3	23.8	23.3	24.3	28.9	25.6
Subtotaal (Helemaal) eens	92.8		72.6	67.2	80.2	87.9	71.7	69.5	74.7	76.9	74.0

Tabel 2 – Ongewenst gedrag, percentages (n=2.190)

	Functiegroep onderwijssectoren			Geslacht			Leeftijd			Totaal	
	Directie	Onderwijzend personeel	OOP Organisatie- en beheerspersoneel	Man	Vrouw	Tot 35 jaar	35 tot 55 jaar	55 jaar en ouder			
<b>Hoe vaak in afgelopen 12 maanden zelf te maken heeft gehad met: Ongewenste seksuele aandacht van leerlingen, studenten, patiënten, burgers of klanten</b>											
Nooit	92.7	97.4	98.8	97.6	96.7	97.4	95.8	98.1	97.5	97.3	
Een enkele keer	7.3	2.2	1.2	2.2	2.7	2.4	3.7	1.7	2.2	2.4	
Vaak	0.0	0.2	0.0	0.2	0.1	0.2	0.3	0.0	0.3	0.2	
Zeer vaak	0.0	0.2	0.0	0.0	0.5	0.1	0.2	0.2	0.0	0.1	
Weigert	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
<b>Hoe vaak in afgelopen 12 maanden zelf te maken heeft gehad met: Bedreiging of intimidatie door leerlingen, studenten, patiënten, burgers of klanten</b>											
Nooit	54.9	77.5	81.2	84.8	76.2	77.4	73.9	77.4	79.8	77.3	
Een enkele keer	41.5	19.6	16.8	14.3	19.5	20.1	22.2	20.1	18.2	20.1	
Vaak	3.1	1.8	1.0	0.9	2.3	1.6	2.0	1.4	1.8	1.7	
Zeer vaak	0.5	1.1	1.0	0.0	2.0	0.8	1.9	1.0	0.2	1.0	
Weigert	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
<b>Hoe vaak in afgelopen 12 maanden zelf te maken heeft gehad met: Fysieke agressie of lichamelijk geweld door leerlingen, studenten, patiënten, burgers of klanten</b>											
Nooit	67.6	78.7	73.2	88.6	78.4	78.6	72.9	77.2	84.8	78.6	
Een enkele keer	29.2	18.0	20.9	10.3	17.6	18.2	21.3	19.9	13.5	18.1	
Vaak	1.9	2.2	4.8	1.0	2.9	2.2	3.9	2.1	1.2	2.3	
Zeer vaak	1.3	1.0	1.2	0.2	1.0	1.0	1.9	0.8	0.5	1.0	
Weigert	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
<b>Hoe vaak in afgelopen 12 maanden zelf te maken heeft gehad met: Verbale agressie door leerlingen, studenten, patiënten, burgers of klanten</b>											
Nooit	26.1	50.8	55.2	65.1	48.0	51.7	44.6	52.5	54.8	51.1	
Een enkele keer	60.3	39.3	35.1	29.0	38.3	39.3	42.0	37.2	39.2	39.1	
Vaak	10.2	7.0	7.9	5.6	9.2	6.7	9.4	7.6	4.5	7.1	
Zeer vaak	3.4	2.9	1.8	0.3	4.5	2.3	4.0	2.7	1.5	2.6	
Weigert	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
<b>Hoe vaak in afgelopen 12 maanden zelf te maken heeft gehad met: Ongewenste seksuele aandacht van leidinggevendenden of collega's</b>											
Nooit	98.9	98.1	98.1	98.5	98.2	98.2	96.6	98.4	99.1	98.2	
Een enkele keer	1.1	1.8	1.9	1.5	1.2	1.8	3.3	1.4	0.8	1.7	
Vaak	0.0	0.1	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	
Zeer vaak	0.0	0.1	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.2	0.0	0.1	
Weigert	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
<b>Hoe vaak in afgelopen 12 maanden zelf te maken heeft gehad met: Bedreiging of intimidatie door leidinggevendenden of collega's</b>											
Nooit	96.2	96.4	97.4	96.9	95.4	96.7	98.1	97.0	94.7	96.5	
Een enkele keer	3.3	3.1	2.6	2.5	3.8	2.8	1.4	2.6	4.6	3.0	
Vaak	0.5	0.2	0.0	0.5	0.3	0.2	0.0	0.1	0.6	0.2	
Zeer vaak	0.0	0.3	0.0	0.1	0.5	0.2	0.5	0.3	0.0	0.3	
Weigert	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
<b>Hoe vaak in afgelopen 12 maanden zelf te maken heeft gehad met: Fysieke agressie of lichamelijk geweld door leidinggevendenden of collega's</b>											
Nooit	99.6	99.7	99.9	100.0	99.4	99.8	99.4	99.8	99.9	99.7	
Een enkele keer	0.4	0.1	0.0	0.0	0.1	0.1	0.0	0.1	0.1	0.1	
Vaak	0.0	0.2	0.1	0.0	0.0	0.2	0.5	0.0	0.0	0.1	
Zeer vaak	0.0	0.1	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.2	0.0	0.1	
Weigert	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
<b>Hoe vaak in afgelopen 12 maanden zelf te maken heeft gehad met: Verbale agressie door leidinggevendenden of collega's</b>											
Nooit	90.2	93.1	98.3	94.1	95.6	93.1	93.8	94.0	92.7	93.5	
Een enkele keer	8.9	6.2	1.6	5.5	2.9	6.4	5.6	5.3	6.7	5.9	
Vaak	0.9	0.4	0.1	0.4	1.0	0.3	0.1	0.5	0.6	0.4	
Zeer vaak	0.0	0.3	0.0	0.0	0.6	0.1	0.6	0.2	0.0	0.2	
Weigert	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	



Tabel 3 – Discriminatie, percentages (n=2.267)

	Functiegroep onderwijssectoren				Geslacht		Leeftijd			Totaal
	Directie	Onderwijzend personeel	OOP	Organisatie- en beheerspersoneel	Man	Vrouw	Tot 35 jaar	35 tot 55 jaar	55 jaar en ouder	
<b>In afgelopen 12 maanden persoonlijk gediscrimineerd op werk: Ja, vanwege mijn geslacht</b>										
Niet genoemd	100.0	99.5	100.0	100.0	99.2	99.7	98.7	100.0	99.9	99.6
Wel genoemd	0.0	0.5	0.0	0.0	0.8	0.3	1.3	0.0	0.1	0.4
<b>In afgelopen 12 maanden persoonlijk gediscrimineerd op werk: Ja, vanwege mijn huidskleur</b>										
Niet genoemd	100.0	100.0	100.0	100.0	99.9	100.0	100.0	99.9	100.0	100.0
Wel genoemd	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0
<b>In afgelopen 12 maanden persoonlijk gediscrimineerd op werk: Ja, vanwege mijn geloofsovertuiging</b>										
Niet genoemd	100.0	99.3	100.0	99.8	99.5	99.4	98.9	99.3	100.0	99.4
Wel genoemd	0.0	0.7	0.0	0.2	0.5	0.6	1.1	0.7	0.0	0.6
<b>In afgelopen 12 maanden persoonlijk gediscrimineerd op werk: Ja, vanwege mijn seksuele geaardheid/voorkeur</b>										
Niet genoemd	100.0	99.9	100.0	100.0	99.6	100.0	100.0	99.8	100.0	99.9
Wel genoemd	0.0	0.1	0.0	0.0	0.4	0.0	0.0	0.2	0.0	0.1
<b>In afgelopen 12 maanden persoonlijk gediscrimineerd op werk: Ja, vanwege mijn leeftijd</b>										
Niet genoemd	100.0	98.4	100.0	99.4	99.2	98.7	97.8	99.8	98.3	98.7
Wel genoemd	0.0	1.6	0.0	0.6	0.8	1.3	2.2	0.2	1.7	1.3
<b>In afgelopen 12 maanden persoonlijk gediscrimineerd op werk: Ja, vanwege iets anders</b>										
Niet genoemd	97.4	98.1	98.6	98.3	97.5	98.3	97.5	98.8	97.9	98.2
Wel genoemd	2.6	1.9	1.4	1.7	2.5	1.7	2.5	1.2	2.1	1.8
<b>In afgelopen 12 maanden persoonlijk gediscrimineerd op werk: Nee</b>										
Niet genoemd	2.6	4.1	1.4	2.1	4.1	3.5	5.8	2.3	3.4	3.6
Wel genoemd	97.4	95.9	98.6	97.9	95.9	96.5	94.2	97.7	96.6	96.4

Tabel 4 – Veilig werkklimaat (n=2.206)

	Functiegroep onderwijssectoren			Geslacht		Leeftijd			Totaal	
	Directie	Onderwijzend personeel	OOP Organisatie- en beheerspersoneel	Man	Vrouw	Tot 35 jaar	35 tot 55 jaar	55 jaar en ouder		
<b>In mijn organisatie kun je lastige kwesties naar voren brengen.</b>										
Helemaal oneens	0.2	0.9	0.0	1.2	0.9	0.8	0.3	0.7	1.4	0.8
Oneens	7.4	9.3	9.0	9.7	5.2	9.9	8.0	9.4	9.9	9.2
Niet oneens, niet eens	6.7	14.9	19.1	8.7	13.4	14.2	15.1	12.1	15.5	14.1
Eens	65.0	60.5	59.3	63.9	61.2	60.9	61.4	62.4	59.0	61.0
Helemaal eens	20.6	14.5	12.7	16.5	19.4	14.1	15.2	15.4	14.1	14.9
Subtotaal (Helemaal) eens	85.7	74.9	71.9	80.4	80.5	75.1	76.6	77.8	73.1	75.9
<b>In mijn organisatie is het gemakkelijk om anderen om hulp te vragen.</b>										
Helemaal oneens	0.0	0.2	0.2	0.7	0.0	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2
Oneens	2.3	3.2	0.8	3.3	1.9	3.1	3.2	3.0	2.7	3.0
Niet oneens, niet eens	10.7	6.7	7.0	8.3	6.8	7.2	6.6	5.3	9.6	7.1
Eens	57.7	62.1	69.8	64.0	60.5	63.0	61.3	62.5	64.0	62.7
Helemaal eens	29.2	27.8	22.3	23.6	30.7	26.4	28.7	29.0	23.5	27.0
Subtotaal (Helemaal) eens	87.0	89.9	92.0	87.6	91.3	89.4	89.9	91.5	87.5	89.7
<b>In mijn organisatie is het niet erg om een fout te maken.</b>										
Helemaal oneens	2.3	0.3	0.0	1.3	0.0	0.6	0.0	0.7	0.6	0.5
Oneens	3.8	3.5	2.8	1.4	1.6	3.6	3.8	3.4	2.8	3.3
Niet oneens, niet eens	8.5	16.8	18.9	14.9	17.0	16.2	12.7	16.3	19.4	16.4
Eens	65.2	63.5	64.6	65.4	62.3	64.1	66.2	64.5	61.3	63.9
Helemaal eens	20.3	15.8	13.7	17.1	19.0	15.5	17.4	15.2	15.9	16.0
Subtotaal (Helemaal) eens	85.4	79.3	78.3	82.5	81.4	79.6	83.6	79.7	77.2	79.9
<b>In mijn organisatie wordt ieders talent gewaardeerd.</b>										
Helemaal oneens	0.5	0.5	0.6	2.1	0.9	0.6	0.0	1.0	0.9	0.7
Oneens	2.9	4.9	5.7	2.8	4.7	4.7	3.7	5.0	5.0	4.7
Niet oneens, niet eens	16.4	13.0	11.8	14.7	16.6	12.7	10.0	13.3	15.8	13.3
Eens	61.0	60.0	62.2	58.6	56.0	60.8	63.4	58.7	59.1	60.1
Helemaal eens	19.2	21.6	19.7	21.8	21.8	21.2	22.9	22.1	19.2	21.3
Subtotaal (Helemaal) eens	80.2	81.6	81.9	80.4	77.8	82.0	86.3	80.8	78.3	81.4

Tabel 5 – Veilig werkklimaat, vervolg (n=2.206)

	Functiegroep onderwijssectoren			Geslacht			Leeftijd			Totaal
	Directie	Onderwijzend personeel	OOP Organisatie- en beheerspersoneel	Man	Vrouw	Tot 35 jaar	35 tot 55 jaar	55 jaar en ouder		
<b>In mijn organisatie accepteren mensen elkaar als ze anders zijn.</b>										
Helemaal oneens	0.5	0.1	0.0	0.7	0.1	0.2	0.0	0.1	0.4	0.2
Oneens	2.3	3.7	3.4	3.1	3.8	3.5	2.5	4.3	3.5	3.6
Niet oneens, niet eens	14.5	13.4	11.0	12.9	15.1	12.9	11.3	15.1	12.6	13.2
Eens	66.1	60.6	67.8	60.9	52.9	63.0	59.4	60.8	64.0	61.5
Helemaal eens	16.7	22.2	17.8	22.3	28.1	20.4	26.7	19.7	19.6	21.5
Subtotaal (Helemaal) eens	82.7	82.8	85.6	83.2	81.0	83.4	86.1	80.5	83.5	83.0
<b>In mijn organisatie is het veilig om risico's te nemen.</b>										
Helemaal oneens	0.5	1.1	0.0	1.0	0.8	1.0	1.0	1.3	0.5	1.0
Oneens	5.1	7.8	9.2	8.1	5.3	8.2	7.9	8.6	6.7	7.7
Niet oneens, niet eens	26.9	27.1	33.3	24.9	22.7	28.2	21.4	27.0	32.5	27.3
Eens	57.1	53.1	49.9	54.7	57.6	52.4	57.9	52.4	50.4	53.2
Helemaal eens	10.4	10.9	7.6	11.4	13.5	10.2	11.7	10.8	9.8	10.7
Subtotaal (Helemaal) eens	67.5	64.0	57.5	66.1	71.1	62.7	69.7	63.2	60.2	63.9
<b>In mijn organisatie worden collega's niet opzettelijk door anderen gedwarsboomd.</b>										
Helemaal oneens	0.6	1.6	0.0	1.3	0.8	1.4	0.8	1.5	1.7	1.4
Oneens	2.1	4.5	10.9	7.8	6.6	5.0	5.3	5.4	5.0	5.2
Niet oneens, niet eens	14.0	12.1	17.3	12.4	13.2	12.6	10.7	13.0	13.8	12.7
Eens	53.2	54.2	51.8	52.3	50.1	54.4	54.7	53.4	53.3	53.8
Helemaal eens	30.0	27.6	19.9	26.3	29.2	26.7	28.5	26.7	26.2	27.0
Subtotaal (Helemaal) eens	83.3	81.8	71.7	78.6	79.4	81.0	83.3	80.1	79.6	80.8

Tabel 6 - Oordeel over beleid rondom agressie en geweld, percentages (n=2.116)

	Functiegroep onderwijssectoren			Geslacht			Leeftijd			Totaal
	Directie	Onderwijzend personeel	OOP	Organisatie- en beheerspersoneel	Man	Vrouw	Tot 35 jaar	35 tot 55 jaar	55 jaar en ouder	
<b>Ik vind dat mijn organisatie voldoende doet om agressie en geweld door leerlingen, studenten, patiënten, burgers of klanten te voorkomen.</b>										
Helemaal oneens	0.4	0.6	0.2	0.3	0.1	0.6	1.1	0.2	0.3	0.5
Oneens	6.7	9.5	9.7	3.7	7.1	9.0	8.3	9.1	8.6	8.7
Eens	67.4	64.6	72.2	66.2	54.2	67.5	64.4	67.0	64.7	65.5
Helemaal eens	25.4	25.4	17.9	29.9	38.6	22.8	26.1	23.7	26.3	25.3
Subtotaal (Helemaal) eens	92.8	89.9	90.1	96.1	92.9	90.4	90.5	90.7	91.0	90.8
<b>Ik vind dat mijn organisatie adequaat reageert op incidenten.</b>										
Helemaal oneens	0.7	0.5	0.1	0.3	0.3	0.5	0.6	0.5	0.4	0.5
Oneens	4.0	10.1	9.9	4.1	10.2	9.0	10.4	9.2	8.0	9.1
Eens	69.7	64.4	63.9	65.1	55.8	66.3	63.0	64.7	66.2	64.7
Helemaal eens	25.7	24.9	26.1	30.5	33.7	24.2	26.1	25.5	25.4	25.6
Subtotaal (Helemaal) eens	95.4	89.4	90.0	95.6	89.6	90.5	89.1	90.2	91.6	90.4
<b>De nazorg van een incident van agressie en geweld is door mijn organisatie goed geregeld.</b>										
Helemaal oneens	0.0	1.4	0.2	0.9	2.0	1.0	1.8	1.2	0.7	1.2
Oneens	16.3	14.1	14.5	5.8	10.2	14.0	14.5	14.4	11.4	13.4
Eens	61.2	65.6	65.7	70.3	62.6	66.5	64.6	63.6	69.4	65.9
Helemaal eens	22.6	18.8	19.6	23.1	25.2	18.5	19.1	20.8	18.6	19.6
Subtotaal (Helemaal) eens	83.7	84.5	85.3	93.4	87.7	85.0	83.7	84.4	88.0	85.5

Contact

Postadres

Postbus 556  
2501 CN Den Haag

Bezoekadres

Lange Voorhout 13  
2514 EA Den Haag

T 070 376 57 70

[www.arbeidsmarktplatformpo.nl](http://www.arbeidsmarktplatformpo.nl)

[info@arbeidsmarktplatformpo.nl](mailto:info@arbeidsmarktplatformpo.nl)