

# Het herijken van sociale veiligheid door intern toezicht en bestuur

Een onderzoek naar de bevordering van sociale veiligheid door de Raad van Toezicht

Radboud University



# Radboud Universiteit

---

**Auteur** Stijn Bakker

**Opleiding** Master Bestuurskunde  
Faculteit der Managementwetenschappen  
Radboud Universiteit Nijmegen  
Master thesis

**Publicatie** Augustus 2025

**Begeleidster RU** Dr. S. André

**Begeleider praktijk** Dr. H. Wassink

## **Colofon**

**Titel** Het herijken van sociale veiligheid door intern toezicht en bestuur

**Opdrachtgever** De Professionele Dialoog

**Auteur** Stijn Bakker

**Datum** Augustus 2025

**Versie** 1.0

**Begeleidster RU** Dr. S. André

**Begeleider praktijk** Dr. H. Wassink

**Kernwoorden** Sociale veiligheid, toezicht, oordeelsvorming, signalering, psychologisch klimaat, informatie-uitwisseling, vertrouwen, groepsdynamiek

## Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis “*Het herijken van sociale veiligheid door intern toezicht en bestuur*”. Deze thesis vormt de afsluiting van mijn master Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. In dit onderzoek heb ik me verdiept in de rol die Raden van Toezicht kunnen spelen bij het bevorderen van sociale veiligheid binnen organisaties een thema dat me nauw aan het hart ligt.

We leven in een maatschappij waarin normen en waarden volop in beweging zijn. Wat voor de één onschuldig of vanzelfsprekend gedrag is, kan voor de ander als onveilig of ongepast worden ervaren zonder dat er per se kwade opzet in het spel is. Juist daarom vind ik het belangrijk dat we op zoek gaan naar manieren om met meer begrip voor elkaar te kijken naar gedrag en om van daaruit iets nieuws en beters te ontwikkelen in de manier waarop we samenwerken en toezicht houden.

Het schrijven van deze thesis is leerzaam, maar soms ook een zoektocht. Het verkennen van sociale veiligheid en de onderliggende socio-cognitieve processen binnen raden van toezicht vroeg om verdieping, reflectie en goede gesprekken. Ik ben trots op het resultaat en hoop dat dit onderzoek een bijdrage kan leveren aan het gesprek over toezicht, cultuur en veiligheid.

Ik wil graag een aantal mensen bedanken die mij op verschillende manieren hebben ondersteund. Allereerst mijn begeleidster dr. Stéfanie André, voor haar betrokken begeleiding, scherpe inzichten en aanhoudende steun. Daarnaast wil ik Hartger Wassink bedanken voor zijn hulp bij het voorbereiden en uitvoeren van de interviews en voor het delen van zijn kennis over Raden van Toezicht. Zijn enthousiasme en praktische blik hebben mij geholpen om het onderwerp echt te doorgronden.

Ook dank aan alle respondenten die bereid waren hun ervaringen en inzichten met mij te delen. Hun openheid vormde de kern van dit onderzoek.

Stijn Bakker

Nijmegen, Augustus 2025

## Samenvatting

Dit onderzoek heeft als doel te achterhalen hoe interne toezichthouders kunnen bijdragen aan het stimuleren en monitoren van sociale veiligheid binnen organisaties. Uit de literatuur blijkt dat toezichthouders hierin meerdere rollen hebben: zorgen voor een goede informatiepositie, maatschappelijke signalen meenemen, sociale waardecreatie vormen en ingrijpen bij bestuurlijk verval.

De interviews laten zien dat toezichthouders dit onderwerp belangrijk vinden, maar moeite hebben om sociale veiligheid concreet te maken. Een strakke definitie wordt onwenselijk gevonden, omdat dit kan leiden tot een afvinklijst. Hierom wordt het thema juist cultureel en gevoelsmatig ervaren. Daarnaast blijkt dat oordeelsvorming vaak beïnvloed wordt door psychologische mechanismen, waarbij intuïtie en informele signalen zwaarder wegen dan formele rapportages. Het samenspel tussen bestuur en toezicht is een lastig spanningsveld, want te veel nabijheid kan leiden tot afhankelijkheid, terwijl te veel afstand wantrouwen oproept. Ook maatschappelijke druk kan leiden tot snelle symboolmaatregelen, terwijl juist zorgvuldigheid en dialoog nodig zijn.

Concluderend kan worden gesteld dat interne toezichthouders vooral bijdragen door alert te zijn op hun informatiepositie, kritisch te reflecteren op hun eigen oordeel en de relatie met bestuurders zorgvuldig te balanceren. Tegelijkertijd blijft het formuleren van duidelijke ijkpunten een uitdaging, waardoor het onderwerp in de toezichtpraktijk onvoldoende houvast krijgt.

# Inhoudsopgave

Samenvatting .....	4
Inhoudsopgave.....	5
Hoofdstuk 1 Inleiding .....	7
Hoofdstuk 2 Theorie .....	12
2.1 Sociale veiligheid .....	12
2.2 Bestuur en sociale veiligheid .....	12
2.2.1 Bestuurlijk verval .....	13
2.3 Raad van toezicht .....	15
2.3.1 Goed intern toezicht .....	15
2.3.2 Groepsdynamiek in de raad van toezicht .....	17
2.3.3 Diversiteit in de raad van toezicht .....	17
2.3.3 Raad van Toezicht en bestuurlijk verval.....	19
2.4 Samenspel Raad van Toezicht en Bestuur .....	19
2.4.1 Psychologische invloeden .....	20
2.4.2 Maatschappelijke invloeden en de risico-regelreflex.....	22
2.5 Conceptueel model.....	23
Hoofdstuk 3 Methodes.....	25
3.1 Onderzoeksmethode .....	25
3.2 Casusselectie.....	26
3.3 Dataverzameling en analyse .....	27
3.4.1 Maatschappelijke invloeden.....	30
3.4.2 Psychologische invloeden.....	30
3.4.3 Samenspel tussen toezicht en bestuur.....	30
3.5 Validiteit .....	31
3.6 Betrouwbaarheid .....	32
Hoofdstuk 4 Resultaten .....	33
4.1 Sociale veiligheid.....	33
4.1.1 Zorginstantie .....	33
4.1.2 Sportinstelling .....	35
4.1.3 Schoolinstelling .....	36
4.1.4 Cultuurinstelling .....	38

4.2 Psychologische aspecten.....	39
<u>4.2.1 Zorginstelling .....</u>	39
<u>4.2.2 Sportinstelling .....</u>	41
<u>4.2.3 Schoolinstelling.....</u>	42
<u>4.2.4 Cultuur .....</u>	44
4.3 Maatschappelijke invloeden .....	45
<u>4.3.1 Zorginstelling .....</u>	45
<u>4.3.2 Sportinstelling .....</u>	46
<u>4.3.3 Schoolinstelling.....</u>	48
<u>4.3.4 Cultuur .....</u>	49
4.4 Samenspel intern toezicht en bestuurder .....	49
<u>4.4.1 Zorginstelling .....</u>	50
<u>4.4.2 Sportinstelling .....</u>	52
<u>4.4.3 Schoolinstelling.....</u>	53
<u>4.4.4 Cultuurinstelling.....</u>	55
Hoofdstuk 5 Discussie resultaten.....	56
5.5.1 Definitievorming sociale veiligheid .....	56
5.5.2 Samenspel bestuur en toezicht .....	58
5.5.3 Psychologische aspecten.....	58
5.5.4 Maatschappelijke invloeden.....	60
Hoofdstuk 6 Conclusie, aanbevelingen en discussie.....	62
6.1 Conclusie .....	62
6.2 Aanbevelingen .....	64
6.3 Discussie.....	65
6.3.1 Reflectie op theorie .....	65
6.3.2 Reflectie op methode.....	66
Literatuurlijst .....	68

# Hoofdstuk 1 Inleiding

Het hebben van sociale veiligheid op de werkplek is een belangrijke voorwaarde voor het goed functioneren van een organisatie (Groeneveldt & Janssen, 2023, p. 3). Indien medewerkers meer sociale veiligheid ervaren zal dat bijdragen aan het leren en presteren in teams en dat verhoogt het probleemoplossend vermogen van een organisatie (Groeneveld & Janssen, 2023, p. 3). Er zijn echter organisaties waar er sprake is van een onveilige werkomgeving. In een sociaal onveilige organisatie spreken collega's elkaar niet op ongewenst gedrag aan. Ook worden lastige thema's niet met elkaar besproken (Groeneveld & Janssen, 2023, p. 4).

In veel publieke organisaties is sprake van een sociaal veilige werkomgeving. Toch geeft een minderheid van de werknemers in publieke organisaties aan dat ze geen sociaal veilige werkomgeving ervaren (Groeneveld & Janssen, 2023, p. 5). Om de sociale veiligheid te verhogen is er in maart 2024 een code sociale veiligheid voor HR-professionals opgesteld. Deze code is dus pas een jaar in werking en dat geeft aan hoe nieuw het onderwerp sociale veiligheid is (NVP, z.d.).

Bekend is dat werknemers op een leidinggevende functie minder sociaal onveilige situaties ervaren dan uitvoerende werknemers (Groeneveld & Jansen, 2023, p. 6). Dat werknemers in leidinggevende functies minder sociaal onveilige situaties ervaren dan uitvoerende medewerkers is problematisch. Bestuurders geven bijvoorbeeld vaak aan geen grip te hebben op situaties omtrent sociale veiligheid (Ellemers et al., 2022, p. 10). Aangezien bestuurders minder geconfronteerd worden met sociaal onveilige situaties kunnen zij zich over het algemeen lastiger voorstellen wat een sociaal onwenselijke situatie inhoudt. Verder wordt sociale onveiligheid binnen organisaties in stand gehouden door een aantal factoren. Allereerst zijn er beperkte middelen die ervoor zorgen dat de urgentie voor een oplossing lager ligt (Ellemers et al., 2022, p. 22). Ook is er sprake van een samenspel tussen formele en informele machtsverhoudingen die maken dat medewerkers zich soms niet durven uit te spreken (Ellemers et al., 2022, p. 22). Voor bestuurders maakt dit het extra moeilijk om misstanden te herkennen en aan te pakken. Daarbij zorgt ook een vaak versnipperde organisatiestructuur ervoor dat zowel problemen als oplossingen onvoldoende worden gedeeld en opgepakt (Ellemers et al., 2022, p. 25).

De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het behalen van de organisatiedoelstellingen, zoals vastgelegd in statuten en strategische plannen. Daarnaast heeft

de Raad van Bestuur de taak om verantwoording af te leggen aan de Raad van Toezicht en andere belanghebbenden, zoals medewerkers, financiers en de overheid (Wassink, 2024, p. 43). In veel governance codes worden plannen omtrent sociale veiligheid nog uitgewerkt.

Uit verschillende casussen blijkt dat bestuurders slechts beperkt oog hadden voor sociale veiligheid binnen de organisatie. Een eerste voorbeeld is de casus van de Ambulancezorg Groningen. Binnen deze organisatie zijn in een jaar tijd drie verschillende bestuurders door de Raad van Toezicht weggestuurd (RTV Noord, 2023). De redenen voor het wegsturen van de bestuurders zijn grensoverschrijdend gedrag of de wens om een ander type leiderschap (RTV Noord, 2023). Te verwachten valt dat deze incidenten ervoor hebben gezorgd dat Ambulancezorg Groningen onder een nog groter vergrootglas komt te liggen waardoor de druk om het imago te veranderen toeneemt. Deze aandacht werkt mogelijk een risicoregelflex in de hand (Helsloot & Scholtens, 2015, p. 11). De risicoregelflex wordt beschreven als de reflex (van de overheid of andere organisaties) om na het publiek worden van een risico (al dan niet naar aanleiding van een incident) te besluiten tot het nemen van maatregelen om het risico te verminderen zonder de baten en kosten van de maatregelen bewust te wegen (Helsloot & Scholtens, 2015, p. 11). De risicoregelflex ontstaat uit bepaalde verwachtingen die door druk worden opgevat en kan ertoe leiden dat een nieuwe bestuurder de functie niet wil aanvaarden, vanwege de hoge werkdruk en de noodzaak om imagoschade te herstellen. Als gevolg van deze reflex kan het voor een organisatie lastiger worden om de strategische plannen uit te voeren, doordat er geen bestuurder beschikbaar is.

Aan de andere kant zijn er ook voorbeelden dat een Raad van Toezicht te laat ingrijpt. Dit is bijvoorbeeld het geval bij Philips Respironics: “Philips wilde lastige medewerkers weg hebben, zegt directeur veiligheid”. Dit artikel gaat erover dat Philips Respironics het belangrijker vond om te sturen op een hogere winst dan de veiligheid van de gebruikers van apneu-apparatuur te garanderen (Rengers & Schouten, 2024, p. 2). Alhoewel bepaalde medewerkers dit intern opmerkten, sloegen de bestuurders van Philips opmerkingen over de onveilige apparatuur voor de gebruiker in de wind. Op een gegeven moment had de directeur veiligheid het gevoel dat hij door de onveiligheid aan te kaarten op een zijspoor werd gezet (Rengers & Schouten, 2024, p. 3). Ook werd de directeur veiligheid door andere collega’s niet serieus genomen door zijn afwijkende standpunt (Rengers & Schouten, 2024, p. 3). Hierdoor is de informatie niet bij het intern toezichtorgaan terechtgekomen en kon er niet adequaat worden gehandeld door de Raad van Toezicht.

### *De rol van de toezichthouder*

Het uitvoerend bestuur en intern toezicht opereren gezamenlijk in één bestuursorgaan, maar hebben hierbinnen beide een andere focus op het waarborgen van het blijvende bestaansrecht van een organisatie (Wassink, 2024, p. 42). Binnen de rol van het intern toezicht richt het orgaan zich op: het bepalen wie de maatschappelijk belanghebbenden zijn waar de organisatie legitimiteit vandaan haalt, of het bestuur verschillende belangen goed afweegt en het bepaald wat er van de organisatie verwacht kan worden wat betreft resultaten (Minderman, 2012, p. 73). Dit wordt ook van het orgaan verwacht op het thema van sociale veiligheid.

Het intern toezicht vervuld dus een controlerende functie op de plannen die bestuurders willen uitvoeren. Dit is een belangrijke rol, omdat het voor een uitvoerend bestuurder verleidelijk is zich te laten leiden door de aanjagende krachten van de risicoregelreflex. In de afgelopen jaren zijn er namelijk veel incidenten geweest die leiden tot intensieve debatten: hoe is dit in vredesnaam mogelijk, wie is er verantwoordelijk en hoe gaan we voorkomen dat dit nogmaals kan gebeuren? (Helsloot & Scholtens, 2015, p. 6). Deze vragen laten zien dat er een duidelijke roep is vanuit de maatschappij om ervoor te zorgen dat problemen worden opgelost onder het motto “Pech moet weg”. Hierdoor wordt er extra druk bij de bestuurder gelegd. Volgens Helsloot is adequaat omgaan met de risico-regelreflex een van de voorwaarden van goed bestuur (Helsloot & Scholtens, 2015, p. 2). Indien een risicoregelreflex optreedt kan dat ertoe leiden dat organisaties zich gedwongen voelen om met snelle en vaak drastische risicobeperkende maatregelen te komen (Helsloot & Scholtens, 2015, p. 2). Deze nadelige maatregelen worden met goede bedoelingen ingezet, maar kunnen leiden tot meer kwaad dan goed. Hiermee zouden problemen zelfs versterkt kunnen worden in plaats van opgelost. Een onderwerp waar de risicoregelreflex op de loer ligt is sociale veiligheid, want dit thema is anno 2025 veelbesproken in verschillende media. Om de handelingswijze van de Raad van Toezicht onder invloed van verschillende factoren beter te begrijpen is een verklarend onderzoek uitgevoerd. Hiervoor is de volgende hoofdvraag geformuleerd: *Op welke manier wordt sociale veiligheid bespreekbaar gemaakt in de interactie tussen het bestuur en de raad van toezicht binnen semipublieke organisaties?*

Deze thesis is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader uiteengezet. Hierin komen de kernbegrippen sociale veiligheid, bestuurlijk verval, de rol van de Raad van Toezicht en de risicoregelreflex aan bod. Hoofdstuk 3 beschrijft de methodologische aanpak. Hier komen de onderzoeksopzet, dataverzameling en

analysemethoden aan bod. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het empirisch onderzoek gepresenteerd en geanalyseerd. Verder worden in hoofdstuk 5 de resultaten geïnterpreteerd. Tot slot volgt in hoofdstuk 6 de conclusie, waarin de hoofdvraag wordt beantwoord en aanbevelingen voor theorie en praktijk worden geformuleerd.

### *Maatschappelijke relevantie*

Binnen dit onderzoek wordt er gekeken naar vier verschillende sectoren in het semipublieke domein. Hierbinnen wordt er ingezoomd in de rol van de raad van toezicht op het waarborgen van sociale veiligheid. Sociale veiligheid binnen organisaties is een belangrijke factor om de prestaties van een organisatie te optimaliseren. In nieuwsberichten worden veel incidenten rondom grensoverschrijdend gedrag, machtsmisbruik en een gebrek aan openheid beschreven. Bepaalde gedragingen die eerder als normaal werden geacht of geaccepteerd zijn tegenwoordig niet meer wenselijk. Om deze reden moet er binnen organisaties een normatief kader worden gesteld die aangeeft op welke manier een organisatie de sociale veiligheid tussen medewerkers bevordert. Voor deze opdracht is een rol voor de Raad van Toezicht weggelegd.

Met behulp van meer kennis over de manier waarop sociale veiligheid binnen organisaties wordt versterkt, kunnen organisaties zichzelf een spiegel voorhouden. Hierdoor kan duidelijk worden op welke onderwerpen een organisatie stappen dient te zetten. Het bevorderen van sociale veiligheid is belangrijk, omdat het de prestaties van een organisatie verbetert. Verder zorgt het ervoor dat een organisatie leert van eerdere ervaringen.

Er zijn drie directe redenen te noemen waarom het van belang is om onderzoek te doen naar Raden van Toezicht. Allereerst heeft Nederland de grootste non-profitsector van de wereld. Ten tweede heeft de centrale overheid op veel fronten verantwoordelijkheden overgedragen aan non-profit organisaties. Door de terugtrekkende centrale overheid moet er gezocht worden naar een nieuwe manier om *checks and balances* op organisaties in te bouwen (Minderman, 2012, p. 22). In de periode voorafgaand aan de decentralisatie van overheidstaken werden uitvoerende organisaties gecontroleerd door tegenmacht vanuit overheidsstructuren, maar daar is dus een ommekeer in gekomen (Minderman, 2012, p. 24). Het is van belang om tegenmachten in een systeem in te bouwen, omdat macht corruptie in de hand kan werken en hiermee het individuele belang boven het maatschappelijke belang kan plaatsen (Abba et al., 2021). Om dit te voorkomen is een Raad van Toezicht in organisaties ingesteld.

Door onderzoek te doen naar de rol van een intern toezichthouder op het waarborgen van sociale veiligheid binnen de organisatie ontstaat kennis. wat leidt tot concrete aanbevelingen voor beleidsontwikkeling en organisatorische praktijk. Hierdoor biedt het

onderzoek handvatten voor zowel bestuurders als toezichthouders om proactief en effectief sociale veiligheid binnen organisaties te bevorderen.

### *Wetenschappelijke relevantie*

Wetenschappelijke studies naar sociale veiligheid besteden vooral aandacht aan de rol van het uitvoerend bestuur en aan de vraag hoe psychologische veiligheid in teams kan worden bevorderd. Daardoor blijft grotendeels onduidelijk op welke wijze de Raad van Toezicht sociale veiligheid bespreekt en waarborgt. Gezien de grote verantwoordelijkheid van Raden van Toezicht voor de checks and balances is dit een gemis in de literatuur. Er is weinig empirisch en theoretisch onderzoek naar de invloed van intern toezicht op sociale veiligheid. Zo is nauwelijks bekend hoe toezichthouders signalen oppikken en agenderen. Ook is onderbelicht hoe zij bestuurders corrigeren wanneer deze tekortschieten.

In de bestaande literatuur is de risicoregelreflex vooral verbonden aan het fysieke domein, zoals veiligheid rond rampen en infrastructuur (Helsloot & Scholtens, 2015, pp. 6-8). In dit onderzoek zal worden bekeken hoe de risicoregelreflex zich vertaalt naar het sociale domein. De focus ligt daarbij op sociale veiligheid binnen organisaties en op de dynamiek tussen bestuur en toezicht. Kortom wordt gekeken naar: hoe signalen van onveiligheid worden opgepakt, besproken en omgezet in maatregelen. Hoe de risicoregelreflex zich vertaalt naar sociale veiligheid binnen organisaties is nauwelijks onderzocht. Dit onderzoek vult dat kennishiaat door te laten zien hoe maatschappelijke en politieke druk bestuur en toezicht beïnvloeden in hun omgang met sociale veiligheid.

Dit onderzoek levert daarmee een wetenschappelijke bijdrage door de rol van de Raad van Toezicht bij sociale veiligheid in semipublieke organisaties te belichten en het concept van de risicoregelreflex uit het fysieke domein te vertalen naar het sociale domein. Daarmee ontstaat nieuwe kennis over de manier waarop bestuur en toezicht samen vormgeven aan sociale veiligheid, en over de mechanismen die dit proces bevorderen of belemmeren.

## Hoofdstuk 2 Theorie

In dit theoriehoofdstuk wordt allereerst uitgelegd wat wordt verstaan onder sociale veiligheid. Vervolgens wordt toegelicht op welke manier het bestuur van een semipublieke organisatie deze sociale veiligheid kan bevorderen en waarborgen. Aandacht wordt besteed aan wat van een bestuurder verwacht mag worden, zeker in situaties waarin sociale veiligheid in het geding is. Daarna wordt ingegaan op de rol van de Raad van Toezicht, met name wanneer het bestuur tekortschiet in het nemen van verantwoordelijkheid. Tot slot wordt het samenspel tussen bestuurder en toezichthouder besproken. Dit samenspel is van groot belang, omdat het mede bepaalt hoe volledig en juist de informatiepositie van beide partijen is. Een goede informatiepositie vormt de basis voor effectief toezicht en goed bestuur op het gebied van sociale veiligheid.

### 2.1 Sociale veiligheid

De term sociale veiligheid wordt in de media en binnen organisaties vaak gebruikt om de term team psychologische veiligheid uit te leggen. Onder team psychologische veiligheid wordt het volgende verstaan: *“Een gedeeld geloof binnen een team dat het veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen”* (Edmondson, 1999, p. 354). Dit betekent dat teamleden zich vrij voelen om vragen te stellen, fouten toe te geven, ideeën te delen; ook als deze nog niet volledig zijn uitgewerkt. Verder durven teamleden zowel feedback te geven als te ontvangen. Cruciaal is dat teamleden zich kunnen uitspreken zonder angst voor vernedering, afwijzing of negatieve consequenties. In zo'n klimaat van psychologische veiligheid durven medewerkers zich open en eerlijk uit te drukken (Edmondson, 1999, p. 354).

### 2.2 Bestuur en sociale veiligheid

Voor het bestuur van een semipublieke organisatie worden in de Nederlandse Code voor Goed Openbaar Bestuur normen voor deugdelijk bestuur beschreven. Deze code dient als leidraad voor de manier waarop het bestuur te werk dient te gaan. Van bestuurders in semipublieke organisaties wordt verwacht dat zij transparant en integer zijn en op een ontvankelijke manier opereren (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2009 p. 11). Het bestuur maakt duidelijke keuzes, handelt binnen wettelijke en morele kaders en legt verantwoording af over beleid en uitvoering. Transparantie over besluitvorming en procedures is vereist, evenals

aandacht voor signalen uit de organisatie en de omgeving (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2009 pp. 11-12). Tot slot wordt van het bestuur een lerende houding verwacht, met ruimte voor reflectie, het bespreekbaar maken van fouten en het actief bijsturen van het eigen functioneren en dat van de organisatie (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2009, p.12). Hiermee vervult de bestuurder een voorbeeldrol in het creëren van team psychologische veiligheid, zoals beschreven door Edmondson. Er ontstaat door dit gedrag een werkomgeving waarin teamleden zich veilig voelen om zich uit te spreken, fouten toe te geven en ideeën te delen zonder angst voor negatieve gevolgen.

Ook volgens Groeneveld en Jansen (2023, p. 10) is een sociaal veilige werkomgeving van groot belang binnen publieke organisaties, zoals rijksoverheid, gemeenten, provincies, rechterlijke macht, waterschappen, gemeenschappelijke regelingen en zelfstandig bestuursorganen. Een werkomgeving die ruimte biedt voor het delen van overwegingen en het bespreken van dilemma's zonder angst voor negatieve gevolgen, is daarom een belangrijke voorwaarde voor sociale veiligheid (Groeneveld & Janssen, 2023, p. 12). Het is belangrijk dat het bestuur de verbinding zoekt, openheid geeft, een voorbeeldrol vervult door zichtbaar te zijn en vertrouwen heeft in de professionaliteit van medewerkers (Siep et al., 2018, p. 69).

### 2.2.1 Bestuurlijk verval

Bestuurlijk verval verwijst naar een situatie waarin het bestuur geleidelijk zijn reflectief en corrigerend vermogen verliest (Bokhorst, 2023, p. 37). Signalen uit de organisatie worden genegeerd, waardoor de bestuurder zijn/haar gedrag niet toetst. Dit heeft directe gevolgen voor de sociale veiligheid. Ten tijde van bestuurlijk verval kan het zijn dat medewerkers zich minder vrij voelen om misstanden te melden of zorgen te uiten, uit angst voor repercussies of omdat er toch niets mee wordt gedaan. Zo kan bestuurlijk verval leiden tot een klimaat waarin onveiligheid niet alleen ontstaat, maar ook in stand blijft.

Er zijn in de media tal van situaties beschreven waarin een bestuurder niet handelt naar de normen die de Nederlandse Code voor Goed Openbaar Bestuur voorschrijft. In de inleiding zijn er twee genoemd, namelijk de casus Ambulancezorg Groningen en de casus van Phillips Respironics. In beide situaties hebben de organisaties verkeerd gehandeld en is er imagoschade ontstaan.

Bestuurlijk verval verwijst naar het geleidelijk afnemen van het functioneren van bestuurders. De aard van dit verval verschilt per tijdperiode en sector. Het manifesteert zich bijvoorbeeld in seksueel grensoverschrijdend gedrag of in financieel risicovol gedrag, zoals excessieve beloningen en speculaties (Bokhorst, 2023, p. 37). In dit onderzoek ligt de focus op bestuurlijk verval op het gebied van sociale veiligheid en grensoverschrijdend gedrag.

Er zijn een aantal indicatoren die bestuurlijk verval weergeven. Wanneer bestuurders in de loop der tijd meer ervaring, deskundigheid en macht opbouwen, maar daarbij minder openstaan voor nieuwe ideeën en veranderingen, hierdoor ontstaat mogelijk een voedingsbodem voor bestuurlijk verval (Bokhorst, 2023, p. 39). Bij bestuurlijk verval neemt uiteindelijk het vermogen om zich aan te passen en strategisch te handelen af, met mogelijke schade voor de organisatie en haar positie in de omgeving als gevolg (Bokhorst, 2023, p. 39).

Er is onderscheid te maken tussen functioneel en moreel verval. Bij functioneel verval lukt het bestuur niet goed om signalen van onveiligheid op te pikken of er daadkrachtig op te reageren (Bokhorst, 2023, p. 39). Functioneel verval treedt op wanneer een bestuurder onvoldoende in staat is om de bestuurlijke functie inhoudelijk goed te vervullen. Dit kan zich uiten in het vasthouden aan niet-werkende strategieën, het nemen van onverantwoorde risico's of het niet maken van keuzes (Bokhorst, 2023, p. 39). Moreel verval betreft gedrag dat bestuurlijk niet passend is. In relatieve zin gaat het om gedrag dat mogelijk eerder werd getolereerd, maar niet meer past binnen veranderende sociale normen. Dit kan bijvoorbeeld seksueel grensoverschrijdend gedrag zijn (Bokhorst, 2023, p. 39). Bij absoluut moreel verval is sprake van duidelijke integriteitsschendingen, zoals fraude, belangenverstremgeling of corruptie (Bokhorst, 2023, p. 39).

Bestuurlijk verval heeft directe gevolgen voor de sociale veiligheid binnen een organisatie. Wanneer een bestuurder niet meer openstaat voor signalen, fouten niet bespreekbaar maakt of zelf grensoverschrijdend gedrag vertoont, voelen medewerkers zich vaak niet meer veilig om hun zorgen te uiten of misstanden te melden (Edmondson, 1999, p. 354). Er ontstaat een cultuur waarin mensen zich terugtrekken, uit angst voor negatieve gevolgen of omdat ze ervaren dat er toch niets verandert. Zo verdwijnt de openheid en het vertrouwen die nodig zijn voor sociale veiligheid.

## 2.3 Raad van toezicht

In de wet wordt het volgende over de toezichthouder geschreven (Artikel 2:140 lid 2 BW):

De taak van de RvC is toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Hij staat het bestuur met raad ter zijde. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

Om hieraan te voldoen zijn er vier deeltaken van een toezichthouder te omschrijven. (Lükerath-Rovers, 2014, p. 54). Dit zijn de adviestaak, toezichtstaak, netwerktaak en de werkgeverstaak (Lükerath-Rovers, 2014, p. 54). Deze wettelijke omschrijving van de raad van toezicht laat de toezichts- en adviestaak van een raad van toezicht zien. Andere taken waaraan een intern toezichthouder moet voldoen zijn de werkgeverstaak en de netwerktaak. Aan die andere taken worden vaak minder invulling gegeven door een toezichthouder. De gedachte heerst namelijk dat het waarborgen van de continuïteit van de onderneming gebaat is bij het beperken van de risico's (Lükerath-Rovers, 2014, p. 54). Torugsa en Arundel (2017, p.7) beschrijven dat ook in publieke organisaties risicomijdend wordt gewerkt, onder andere door bijvoorbeeld de vele media-aandacht die er is voor incidenten. Hierdoor ligt het voor de hand dat een toezichthouder op een risicomijdende manier zijn of haar taak vervuld.

### 2.3.1 Goed intern toezicht

Interne toezichthouders zoals een raad van toezicht kunnen extern toezicht effectiever maken wanneer zij tijdig een signalerende en escalerende rol opnemen, zeker in situaties waarin zij zelf onvoldoende grip krijgen op het bestuur (Bokhorst, 2023, pp. 42-43). Dit vraagt om een actieve informatiepositie binnen de organisatie: toezichthouders moeten goed benaderbaar zijn voor functionarissen zoals controllers, leden van de ondernemingsraad en interne klokkenluiders (Bokhorst, 2023, p. 41). Een zichtbare en toegankelijke raad van toezicht vergroot de kans dat signalen over disfunctionerend bestuur vroeg worden gedeeld en adequaat opgepakt.

Om te kunnen beoordelen of een Raad van Toezicht de taken juist uitvoert, is het van belang om te kunnen duiden of het intern toezicht juist functioneert. Deze beoordeling kan gaan via normatieve of wettelijke kaders aan de hand waarvan getoetst kan worden of een raad van

toezicht hieraan heeft voldaan. Deze kaders werden de laatste jaren veelvuldig ontwikkeld. Deze ontwikkeling komt mede doordat de overheid of semioverheid steeds vaker wordt aangesproken op haar verantwoordelijkheid om sociale veiligheidsrisico's te voorkomen en bij incidenten direct op te treden. Zulke incidenten leiden regelmatig tot extra maatregelen, ingegeven door maatschappelijke onrust en politieke druk (Helsloot & Scholten, 2015, p. 6). Een intern gerichte toezichtrol alleen gericht op het controleren van jaarverslagen en jaarrekeningen is daarin niet langer wenselijk. In de huidige maatschappij moeten Raden van Toezicht zich nadrukkelijker op de buitenwereld richten om te kunnen duiden in hoeverre zij aan de maatschappelijke verantwoordingsplicht voldoen (Minderman, 2012, p. 57).

De harde kant van het toezichthouden wordt gevormd door formele processen zoals wetgeving of financiën. Binnen deze processen staat standaardisering centraal en werkt dit indicatorisme in de hand, het sturen op meetbare indicatoren, zeker in het bedrijfsleven. Daar wordt goed toezicht vaak gedefinieerd als gericht op lang termijn waardecreatie. Deze waardecreatie kan zowel economisch als sociaal zijn (Huse, 2007, p. 274). Sociale waardecreatie betreft het welzijn van medewerkers (intern) en maatschappelijke verantwoordelijkheid, duurzaamheid of werkgelegenheid (extern) (Lückerath-Rovers & De Bos, 2020, p. 112). Het meetbaar maken van de sociale waardecreatie vinden Raden van Toezicht lastig en de nadruk ligt vaak op het meten van formele kaders of de economische waardecreatie (Lückerath-Rovers & de Bos, 2020, pp. 112-114).

Toch is juist sociale veiligheid een belangrijk onderdeel van interne sociale waardecreatie. Het draagt direct bij aan het welzijn van medewerkers, hun betrokkenheid en het functioneren van de organisatie als geheel. Omdat sociale veiligheid minder makkelijk in indicatoren te vangen is dan financiële prestaties, krijgt het in het toezicht vaak minder aandacht. Dit maakt het des te belangrijker dat toezichthouders zich bewust zijn van hun rol in het signaleren, bespreekbaar maken en bewaken van sociale veiligheid binnen de organisatie, ook als deze niet direct meetbaar is.

Goed toezicht bestaat uit meer dan cijfers, daarom is het belangrijk ook een gedragsmatige benadering op te nemen. Deze gedragsmatige benadering van goed bestuur en toezicht toont aan dat er geen sprake is van een blauwdruk. Bestuursleden handelen vaak op basis van ervaring en intuïtie (Putters, 2009, p. 12). Om deze reden is de manier waarop invulling wordt gegeven aan sociale- en gedragsmatige processen door de Raad van Toezicht een belangrijke variabele voor het beoordelen van de effectiviteit en kwaliteit van een Raad van Toezicht (Heemskerk et al., 2014, p. 152). Dat toezichthouders het belangrijk vinden om ook via de zachte kant te sturen is terug te lezen in de sectorale governancecodes. De literatuur

benadrukt dit met de 5 R'en als randvoorwaarden voor effectieve governanceprocessen: respect, rolzuiverheid, relatie, reflectie en ruimte (Hovius, 2018, p. 9). Deze laten zien dat goed toezicht niet alleen afhankelijk is van formele structuren, maar ook van houding, gedrag en de kwaliteit van de interactie tussen bestuur en toezicht.

### 2.3.2 Groepsdynamiek in de raad van toezicht

Om de continuïteit van een organisatie te waarborgen opereert een commissaris nooit individueel. Het goed functioneren van een Raad van Toezicht wordt bepaald door een groepsdynamiek die ontstaat bij het optreden van alle leden van een Raad van Toezicht (Heemskerk, 2013, pp. 34-35). Dit wordt aangevuld door Wassink (2024, p. 71) met informatie dat de leden van een Raad van Toezicht divers moeten zijn in eigenschappen maar naar buiten toe eenduidig communiceren en dus opereren als één orgaan. Het hebben van een diverse samenstelling binnen de Raad van Toezicht is belangrijk, omdat op die manier de besluitvorming van het bestuur vanuit verschillende invalshoeken wordt getoetst. Indien een Raad van Toezicht teveel vanuit hetzelfde perspectief haar taken vervult, ontstaat er een vorm van groepsdenken (Heemskerk, 2013, p. 33).

Om als een Raad van Toezicht te kunnen functioneren als een *high-performance* team moeten de leden verschillende rollen goed vervullen (Mumford, Campion & Morgeson, 2006, pp. 324-325). Dit zijn de volgende drie hoofdrollen; taakgerichte rollen, sociaalemotionele rollen en grensoverschrijdende rollen (Lückerath-Rovers, 2014, p. 57). Deze rollen moeten worden gezien op een spectrum en zullen bij iedere toezichthouder in meer of mindere mate aanwezig zijn (Lückerath-Rovers, 2014, p. 57). Bepaalde rollen zullen overheersen bij een teamlid en het is goed bij de samenstelling zoveel mogelijk verschillende overheersende teamrollen te hebben. Op deze manier kunnen de verschillende teamleden elkaar namelijk versterken. Dit draagt uiteindelijk bij aan een beter functionerend intern toezicht.

### 2.3.3 Diversiteit in de raad van toezicht

Naast dat er sprake is van diversiteit qua teamrollen zijn ook andere aspecten van diversiteit belangrijk om te hebben in een Raad van Toezicht. Dit gaat dan vaak over diversiteit in gender, leeftijd en culturele achtergrond. Een diverse samenstelling heeft verschillende voordelen, het leidt tot een betere aansluiting op wensen en behoeften, een sterker gelijkheidsperspectief en meer creatieve innovaties (Celik, 2018, p. 69).

Als er wordt gekeken naar diversiteit in gender valt op dat 71% van de toezichthouders man is (Lückerath-Rovers & de Bos, 2020, p. 100). Deze scheve verhouding komt niet ten goede aan het functioneren van Raden van Toezicht volgens veel media, zeker als het gaat om sociale veiligheid. Een diverse Raad van Toezicht versterkt ook de legitimiteit van het toezicht, omdat deze beter aansluit bij de diverse perspectieven in een organisatie (Lückerath-Rovers, 2009, pp. 94-95).

Uit een onderzoek onder 189 toezichthouders blijkt dat de gemiddelde leeftijd van een toezichthouder 61,9 jaar is (Lückerath-Rover & de Bos, 2020, p. 100). Deze beperkte leeftijdsdiversiteit is problematisch. Enerzijds omdat het perspectief van jongere generaties onvoldoende wordt meegenomen in besluitvorming en anderzijds omdat een gebrek aan leeftijdsdiversiteit kan leiden tot een verminderde aansluiting bij maatschappelijke ontwikkelingen (Boer, 2024, p. 66.).

Een gebrek aan leeftijdsdiversiteit kan de sociale veiligheid binnen een organisatie ondermijnen. Wanneer vooral oudere generaties de toon zetten, voelen jongere medewerkers zich mogelijk minder betrokken en minder vaak gehoord. Daardoor durven zij mogelijk geen zorgen te uiten of ideeën te delen wat de openheid en het vertrouwen schaadt. Besturen bestaan vaak uit oudere mensen wat kan zorgen voor een behoudendere blik op organisatievraagstukken (Gardiner, 2022, p. 84). Juist jongere en meer leeftijdsdiverse besturen hebben vaker oog voor thema's als diversiteit (Gardiner, 2022, p. 84). Deze bredere perspectieven helpen organisaties beter aan te sluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen en bij de belangen van verschillende groepen. Hoewel leeftijdsdiversiteit niet in alle opzichten leidt tot betere organisatieprestaties, draagt het op dit punt wél bij aan het versterken van sociale veiligheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid (Gardiner, 2022, p. 84).

Als derde factor geldt culturele diversiteit. De factor culturele diversiteit kan omschreven worden als een groep mensen met verschillende achtergronden in cultuur. Dit zijn bijvoorbeeld Nederlandse werknemers die samenwerken met werknemers met een andere moedertaal en cultuur (Rijksoverheid, z.d.). In literatuur en onderzoek spreekt men vooral over het verschil in ras, nationaliteit, maar ook de sociale kringen waarin de toezichthouder zich bevindt (Lückerath-Rovers & De Bos, 2020, p. 100). Culturele diversiteit binnen toezichthoudende organen kan bijdragen aan een bredere blik op wat als sociaal onveilig wordt ervaren, waardoor signalen uit diverse groepen eerder worden herkend en erkend. In het maatschappelijk debat groeit de aandacht voor inclusiviteit en representatie, juist omdat een gebrek daaraan sociale onveiligheid kan versterken voor minderheidsgroepen binnen organisaties.

### 2.3.3 Raad van Toezicht en bestuurlijk verval

Wanneer sociale veiligheid onder druk staat, zoals bij bestuurlijk verval, is het aan de interne toezichthouder zoals een Raad van Toezicht om een corrigerende rol te vervullen. Die verantwoordelijkheid gaat verder dan alleen financieel of juridisch toezicht. Juist bij een onderwerp zoals sociale veiligheid wordt duidelijk dat ook gedrag en cultuur tot het toezicht mandaat behoren. Toezichthouders dienen daarom alert te zijn op signalen van onveiligheid en deze actief te bespreken met het bestuur.

Om deze reden is het een onderdeel van het werk van een interne toezichthouder om bestuurlijk verval tegen te gaan. Toch blijkt dat vaak lastig, of worden toezichthouders gezien als onderdeel van het probleem (Bokhorst, 2023, p. 41). Vaak heerst er in casussen van bestuurlijk verval onenigheid tussen de raad van toezicht en een dominante bestuurder. De bestuurder vindt het lastig om op aanraden van een Raad van Toezicht de koers aan te passen en de Raad van Toezicht vindt het lastig om door te dringen (Bokhorst, 2023, p. 41). Als laatste redmiddel wordt dan het vertrouwen opgezegd, wat kan leiden tot bestuurlijke instabiliteit (Bokhorst, 2023, p. 41). In de casus Ambulancezorg Groningen leidde dat tot een opeenvolging van nieuwe bestuurders, met onbestuurbaarheid als gevolg.

## 2.4 Samenspel Raad van Toezicht en Bestuur

De Raad van Toezicht heeft de taak om het bestuur te controleren en speelt daarmee een belangrijke rol in het samenspel tussen toezicht en bestuur, dat essentieel is voor het goed functioneren van de organisatie. Als dit samenspel goed is draagt het bij aan de langetermijnwaardecreatie van een organisatie. Als graadmeter voor een effectieve Raad van Toezicht zijn de (bestuurs)structuur, samenstelling en onafhankelijkheid belangrijke meetpunten, maar het zijn uiteindelijk de feitelijke gedragingen van de commissarissen vis-a-vis de bestuurders die bepalen of de Raad van Toezicht effectief te werk gaat (Robert et al., p.5). Een bepaalde gedraging die belangrijk is voor een effectief samenspel tussen bestuurders en toezichthouders is de dynamiek. Een positieve dynamiek leidt tot meer openheid en vertrouwen van bestuurders richting commissarissen, waardoor commissarissen beter geïnformeerd zijn en met meer vertrouwen hun toezichthoudende rol kunnen vervullen (Roberts et al., 2005, p. 12). Een negatieve dynamiek is volgens de onderzoekers ook mogelijk als de bestuurders bijvoorbeeld gefrustreerd raken doordat zij waarnemen dat commissarissen slecht geïnformeerd zijn of niet-passend gedrag vertonen. Dit heeft vervolgens weer het achterhouden van

informatie tot gevolg en een toenemend wantrouwen tussen bestuurders en commissarissen. (Roberts et al., 2005, p.12).

Ook voor de relatie tussen bestuur en toezicht bestaat geen vaste standaard. Rollen en taken kunnen al binnen één vergadering verschuiven en veranderen ook op langere termijn, bijvoorbeeld door wisselende zittingsduren. Belangrijk is daarom dat bestuurders en toezichthouders zich bewust zijn van hun eigen situatie en gewenste verbeteringen expliciet maken. Wat zich in de bestuurskamer afspeelt wordt niet alleen bepaald door wet- en regelgeving of governance codes, maar ook door cultuur en ongeschreven regels. Uiteindelijk zijn het de betrokken personen zelf die gedrag vormgeven en bij moeten sturen (Lückerath-Rovers, 2014, p. 65). Zelfevaluatie is hierbij cruciaal: een grondige evaluatie kan laten zien of er sprake is van een open cultuur, voldoende onafhankelijkheid en diversiteit, en of commissarissen en bestuurders elkaar kritisch genoeg bevragen (Lückerath-Rovers, 2014, p. 65).

#### 2.4.1 Psychologische invloeden

Het effectief functioneren van bestuursorganen en Raden van Toezicht is in hoge mate afhankelijk van een goed georganiseerde en soepele uitwisseling van informatie en kennis tussen de leden (Engbers et al., 2024, p. 1). Als het gaat om oordeelsvorming zijn mensen begrensd rationeel. Om tot oordelen te komen gebruiken mensen namelijk heuristieken (Kahneman & Tversky, 1974, p. 1124). Hiermee ontstaan er vaste denkkaders aan de hand waarvan mensen de werkelijkheid proberen te begrijpen. Het nadeel van het inzetten van deze heuristieken is echter dat niet iedere bedachte stelregel recht doet aan de complexiteit van de werkelijkheid (Kahneman & Tversky, 1974, p. 1124). De nadelige gevolgen van het inzetten van een heuristiek worden biases genoemd. Hiervan zijn er velen te onderscheiden. In deze thesis zal ik me beperken tot het benoemen van drie biases die veelvoorkomend zijn.

Om te beginnen wordt de *confirmation bias* benoemd. Deze bias gaat erover dat iemand bepaalde overtuigingen/heuristieken probeert te bevestigen in plaats van te weerleggen (Klayman, 1995, pp. 385-387). Bij toezichthouders komt deze heuristiek ook voor. In een situatie kan het zijn dat een Raad van Toezicht binnen de onderlinge vertrouwensband overtuigd is van het sterke leiderschap van de bestuurder. Wanneer er signalen uit andere onderdelen van de organisatie binnenkomen over een onveilige werksfeer bestaat het risico dat deze worden genegeerd. Het zou ook kunnen zijn dat toezichthouders de signalen anders afdoen om op die

manier het gedrag van de bestuurder goed te praten. Op die manier worden de signalen niet serieus genomen, simpelweg omdat ze niet passen bij het bestaande positieve beeld.

Een tweede bias die in dit onderzoek centraal staat, is de *anchoring bias*. Deze vertekening treedt op wanneer toezichthouders bij het vormen van hun oordeel onbewust blijven vasthouden aan een initiële indruk, uitspraak of cijfer (Kahneman & Tversky, 1974, pp. 1128-1129). In de praktijk betekent dit bijvoorbeeld dat een eerste toelichting van een bestuurder of een eerder jaarverslag de lat legt voor het verdere gesprek, waarbij afwijkende of kritische signalen moeilijker echt doordringen. Nieuwe informatie blijft immers slechter hangen als gevolg van deze bias. Dit kan ertoe leiden dat signalen van sociale onveiligheid onvoldoende serieus worden genomen of als minder urgent worden gezien.

De derde bias die in dit onderzoek wordt besproken, is de *availability bias*. Deze houdt in dat mensen de kans of ernst van een gebeurtenis niet inschatten op basis van *hoe vaak iets werkelijk voorkomt*, maar op basis van *hoe gemakkelijk ze zich kunnen herinneren dat het voorkomt* (Kahneman & Tversky, 1974, p. 1127). Hoe recenter, opvallender of emotioneel beladener iets is, hoe sterker het doorwerkt in het oordeel. Voor toezichthouders betekent dit dat actuele of mediagenieke thema's zoals integriteitsincidenten veel aandacht kunnen krijgen, terwijl minder zichtbare risico's zoals; een angstcultuur, gebrek aan tegenspraak of stilzwijgen over grensoverschrijdend gedrag juist niet worden opgemerkt. Daardoor kunnen bepaalde aspecten van sociale veiligheid onvoldoende prioriteit krijgen en pas in beeld komen wanneer het al te laat is.

Door tijdsdruk, complexe besluiten en formele vergaderstructuren vallen zij vaak terug op routine. Dit sluit aan bij de informele norm om elkaar te ondersteunen in plaats van kritisch te bevragen. Zo ontstaat het *known unknown*, een gedeelde maar niet uitgesproken inschatting van gedrag, verhoudingen en dynamiek binnen de raad. Deze wordt wel aangevoeld maar zelden expliciet benoemd (Engbers et al., 2024, p. 3). Dit brengt echter risico's met zich mee, want impliciete signalen laten zich moeilijk verifiëren of expliciet bevragen, terwijl expliciete boodschappen wel kunnen worden onderbouwd en besproken (Engbers et al., 2024, p.4). De voorkeur voor het impliciet houden van een eigen mening ten opzichte van de dominante mening kan zo ten koste gaan van de kwaliteit van besluitvorming, want op die manier ontstaat een *'spiraal van het ongezegde'*. Mensen houden zich stil om de harmonie te bewaren of confrontaties te vermijden. Daardoor blijft de dominante opvatting of werkwijze ongemoeid, ook als die eigenlijk ter discussie zou moeten staan (Engbers et al., 2024, p.4).

## 2.4.2 Maatschappelijke invloeden en de risico-regelreflex

De risico-regelreflex is een begrip dat door Helsloot en Scholtens (2015, p. 11) wordt gedefinieerd als:

*“de reflex van de overheid of andere organisaties om na het publiek worden van een risico, al dan niet naar aanleiding van een incident, te besluiten tot het nemen van maatregelen om het risico te verminderen zonder de baten en kosten van de maatregelen bewust te wegen.”*

Vaak treed deze reflex op wanneer incidenten breed in de media komen of leiden tot politieke druk. In een dergelijke situatie is het afwegen van passende beleidsalternatieven onderschikt aan een onmiddellijke reactie die primair gericht is op het vermijden van reputatieschade (Helsloot & Scholtens, 2015, p. 11). Door een vaak gedeelde wens of norm wordt de risicoregelreflex in werking gesteld. Dit kan in het geval van sociale veiligheid zijn dat iedereen wil dat de sociale veiligheid verbeterd wordt (Helsloot & Kraaijenbrink, 2018, p.7). Op zich hoeft deze wens niet uit te monden in een verandering op protocollen. Er zijn echter bepaalde situaties die werken als een katalysator voor het in werk stellen van veranderingen (Helsloot & Kraaijenbrink, 2018, p. 8).

De volgende situaties geven aanleiding tot een risicoregelreflex; dadendrang van managers en politici, angst voor aansprakelijkheid, ‘Veiligheid boven alles’, de overtuiging dat een ongeval laat zien dat het systeem heeft gefaald en veiligheid als camouflage (Helsloot & Kraaijenbrink, 2018, p. 8). Het motto ‘veiligheid boven alles’ en de angst voor aansprakelijkheid illustreren hoe veiligheid wordt beschouwd als een absolute norm, waardoor een bredere kosten-batenafweging naar de achtergrond verdwijnt. Tegelijkertijd kan veiligheid ook strategisch worden ingezet als camouflage, bijvoorbeeld om kritiek te pareren of onderliggende problemen te maskeren. Daarmee wordt duidelijk dat de risico-regelreflex niet alleen gaat over feitelijke veiligheid, maar vooral over de manier waarop bestuurders, organisaties en politiek omgaan met onzekerheid, legitimiteit en maatschappelijke druk (Helsloot & Scholtens, 2015, pp. 19, 22, 23). Het concept van de risicoregelreflex is relevant voor het thema sociale veiligheid binnen organisaties. Sociale veiligheid raakt aan gevoelige thema’s zoals machtsongelijkheid, integriteit en omgangsvormen. Incidenten die hiermee verband houden, krijgen vaak brede aandacht in de publieke opinie en media. Denk

bijvoorbeeld aan de casus van De Wereld Draait Door of The Voice Of Holland. Hierdoor ontstaat bij bestuurders en toezichthouders een druk om snel te handelen en tastbare maatregelen te presenteren. Deze maatregelen kunnen in het geval van sociale veiligheid bijvoorbeeld bestaan uit het opstellen van gedragscodes, het benoemen van vertrouwenspersonen of het aanscherpen van klachtenprocedures. Hoewel dergelijke instrumenten op zichzelf waardevol kunnen zijn, bestaat het risico dat ze de gewenste doelen in de weg staan. Het opstellen van een gedragscode geeft namelijk enerzijds sturing, maar kan bij teveel sturing er ook voor zorgen dat mensen zich niet veilig meer voelen in bijvoorbeeld uitspraken die zij doen.

Om te voorkomen dat de risicoregelreflex ervoor zorgt dat er ondoordachte maatregelen binnen een organisatie worden doorgevoerd zijn er bepaalde strategieën om toe te passen. Zo kan worden voorkomen dat regels of voorschriften automatisch worden aangescherpt zonder een zorgvuldige analyse van de werkelijke noodzaak. Een eerste stap is om alleen nieuwe of aangepaste regels door te voeren wanneer een grondige afweging laat zien dat dit daadwerkelijk nodig is (Helsloot & Kraaijenbrink, 2018, p. 10). Daarnaast helpt het om nieuwe afspraken compact, transparant en helder te formuleren, zodat deze ook beter worden begrepen en nageleefd door medewerkers (Helsloot & Kraaijenbrink, 2018, p. 10). Verder kan het systematisch onderzoeken van incidenten en het leren van elkaars ervaringen bijdragen aan een beter onderbouwde besluitvorming. Tot slot wordt geadviseerd om ‘best practices’ niet enkel lokaal, maar organisatiebreed te delen, zodat er uniformiteit en duidelijkheid ontstaat over de toepassing van regels (Helsloot & Kraaijenbrink, 2018, p. 10).

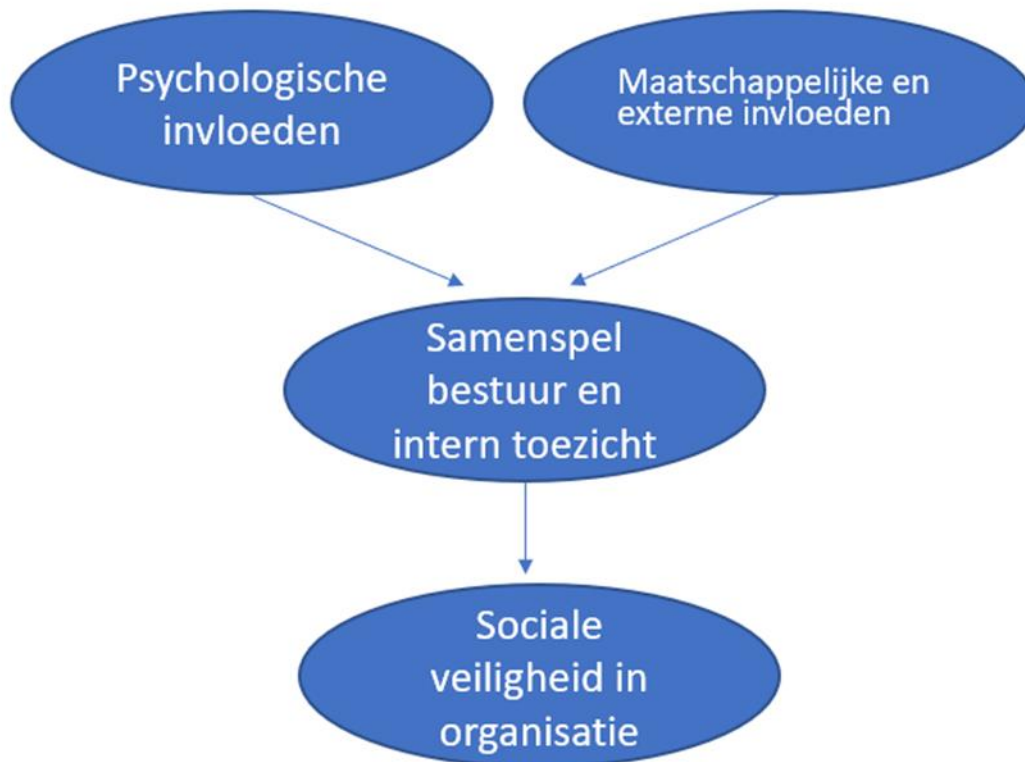
Voor sociale veiligheid levert de risicoregelreflex dus een spanningsveld op. Enerzijds kan de risico-regelreflex zorgen voor snelle actie en urgentie het thema krijgt prioriteit en er komen concrete ijkpunten of maatregelen op tafel. Anderzijds dreigt hierdoor een verenging van het begrip sociale veiligheid. Door sociale veiligheid voornamelijk te vertalen in regels en protocollen, bestaat het gevaar dat de subjectieve en interpersoonlijke dimensie van het begrip uit beeld raakt.

## 2.5 Conceptueel model

Alle verklarende factoren in dit onderzoek dragen gezamenlijk bij aan het begrijpen van de relatie tussen bestuur, toezicht en sociale veiligheid binnen organisaties. Het conceptuele model laat zien hoe het functioneren van zowel de bestuurder als de raad van toezicht invloed heeft op sociale veiligheid, en hoe de kwaliteit van hun samenwerking daarbij een cruciale rol speelt.

Deze theoretische onderbouwing vormt de basis van het onderzoek en dient tevens als afbakening van de reikwijdte. In figuur 1 zijn de belangrijkste relaties tussen de factoren schematisch weergegeven.

Figuur 1: Conceptueel model



## Hoofdstuk 3 Methoden

In dit hoofdstuk staat de methodologie van dit onderzoek centraal. Dit methodologisch kader beschrijft welke onderzoeksmethode is gebruikt, wat de methoden van dataverzameling zijn, wat de casusselectie van dit onderzoek is en welke analysemethode is gebruikt. Vervolgens worden de begrippen geoperationaliseerd, die in het theoretische hoofdstuk als bepalend voor de effectiviteit van inter-organisationale samenwerking zijn beschreven. Tot slot worden de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek geschetst.

### 3.1 Onderzoeksmethode

In dit onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal: *hoe kunnen interne toezichthouders bijdragen aan het stimuleren en monitoren van preventieve maatregelen ter bevordering van sociale veiligheid binnen organisaties?*. Het onderwerp sociale veiligheid is een complex onderwerp. Binnen dit thema spelen percepties, rollen, relaties en context een belangrijke rol. Om deze reden is er gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksopzet. Een kwalitatieve onderzoek benadering biedt ruimte om diepgaand te verkennen hoe toezichthouders zelf betekenis geven aan hun handelen en welke invloeden daarbij een rol spelen (Blijenbergh, 2015, p.12).

Kwalitatief onderzoek verschilt in meerdere opzichten van kwantitatief onderzoek. Waar kwantitatief onderzoek gericht is op het verzamelen van cijfermatige gegevens over sociale verschijnselen, zoals via gestandaardiseerde vragenlijsten of surveys, richt kwalitatief onderzoek zich op het begrijpen van betekenis, gedrag en context (Blijenbergh, 2015, p. 12). Er is nauwelijks eerder onderzoek gedaan naar hoe Raden van Toezicht sociale veiligheid binnen organisaties duiden. Een explorerende onderzoeksaanpak ligt daarom voor de hand, omdat het fenomeen nog niet scherp is afgebakend en er geen bestaand model van variabelen en relaties is (Swanborn, 2004, p. 8). De keuze voor een explorerende kwalitatieve benadering sluit daarmee goed aan bij het doel van dit onderzoek.

Om informatie te verzamelen is gekozen voor een combinatie van semigestructureerde en dyadische interviews. Semigestructureerde interviews zijn bij uitstek geschikt om percepties en meningen van respondenten over complexe of gevoelige thema's te verkennen, doordat ze ruimte bieden voor verdieping en verduidelijking (Barriball & While, 1993, p. 330). De interviewvragen zijn vooraf geformuleerd en open van aard, zodat respondenten in hun eigen

woorden kunnen antwoorden, terwijl de interviewer sturing kan geven aan het gesprek en waar nodig kan afwijken van de volgorde van vragen (Bleijenbergh, 2015, p. 74). Daarnaast is gekozen voor dyadische interviews, waarbij twee deelnemers gezamenlijk worden geïnterviewd. Deze methode combineert de diepgang van individuele interviews met de interactie van een gesprek tussen twee betrokkenen. In dit onderzoek gaat het om duo's van toezichthouder en bestuurder die al een werkrelatie met elkaar hebben, wat de kans op openheid en vertrouwen vergroot (Morgan et al., 2016, p. 116). Doordat deelnemers reageren op de vragen én op elkaars antwoorden, ontstaat er een dynamisch gesprek waarin ook opvattingen en ervaringen aan bod komen die in een individueel interview mogelijk onbenoemd zouden blijven (Wilson et al., 2016, pp. 1554-1555). Bovendien helpt de onderlinge interactie om herinneringen op te roepen en verbanden te leggen tussen situaties of gebeurtenissen (Kvalsvik & Øgaard, 202, p. 3). Deze aanpak maakt het mogelijk om niet alleen individuele perspectieven te verzamelen, maar ook inzicht te krijgen in het samenspel tussen toezichthouder en bestuurder, dat van invloed is op het stimuleren van sociale veiligheid binnen organisaties.

De thematiek is benaderd aan de hand van een conceptueel model waarin drie typen invloeden centraal staan die vermoedelijk van invloed zijn op de handelingswijze van interne toezichthouders: psychologische invloeden, maatschappelijke/externe invloeden en het samenspel tussen intern toezicht en bestuur. Deze drie dimensies vormen gezamenlijk de bril waarmee is gekeken naar het handelen van de Raad van Toezicht. In het model is opgenomen dat deze handelingswijze vervolgens beïnvloeden hoe sociale veiligheid binnen een organisatie actief wordt bevorderd.

Hoewel dit onderzoek voornamelijk inductief van opzet is, waarbij inzichten zijn opgebouwd uit gesprekken met respondenten, bevat het ook enkele deductieve elementen. Het conceptueel model en de structuur van de interviewgids zijn namelijk gebaseerd op bestaande literatuur over toezicht, sociale veiligheid en gedragsinvloeden. Daarmee heeft het onderzoek een deels verklarend karakter: het beschrijft niet alleen hoe toezichthouders opereren, maar probeert ook te begrijpen welke factoren dit gedrag beïnvloeden.

## 3.2 Casusselectie

De casussen in dit onderzoek zijn geselecteerd op basis van een doelgerichte steekproef, waarbij gezocht is naar organisaties waar intern toezicht een actieve rol speelt in het bevorderen van sociale veiligheid. Gekozen is voor instellingen binnen het semipublieke domein, omdat in deze

sectoren sprake is van een spanningsveld tussen publieke waarden, interne organisatiecultuur en externe maatschappelijke verwachtingen. Publieke instellingen worden traditioneel gedragen door waarden als onpartijdigheid, verantwoordelijkheid, loyaliteit en rechtvaardigheid, maar deze komen steeds vaker onder druk te staan door moderniseringsprocessen en hervormingen geïnspireerd op New Public Management, waarbij nadruk ligt op efficiëntie en effectiviteit (O’Riordan, 2015, p. 6). Deze waardeverschuivingen botsen regelmatig met bestaande organisatieculturen, die binnen de publieke sector minder gemakkelijk te veranderen blijken dan in het private domein. Mede door politieke invloeden en de complexiteit van publieke doelstellingen.

Binnen dit onderzoek zijn vier typen organisaties geselecteerd: een scholengemeenschap, een culturele instelling, een zorgorganisatie en een sportinstelling. Deze selectie biedt enerzijds variatie in type organisatie en anderzijds overeenkomsten in bestuurlijke druk en maatschappelijke verantwoordelijkheid. In elk van deze sectoren kan politieke of publieke druk op de organisatie ontstaan, bijvoorbeeld naar aanleiding van incidenten, veranderende normenkaders of media-aandacht. Zulke omstandigheden kunnen invloed hebben op de manier waarop toezichthouders handelen, prioriteiten stellen of interveniëren (Helsloot & Scholtens, p. 6).

De casussen zijn bovendien gekozen omdat zij allen beschikken over een vorm van intern toezicht (Raad van Toezicht of Raad van Commissarissen) die ook daadwerkelijk betrokken is bij governancevraagstukken rond sociale veiligheid. Dit maakt het mogelijk om het sociaal verschijnsel in de natuurlijke omgeving te onderzoeken, wat een kernkenmerk is van kwalitatieve casestudy's (Blijenbergh, 2015, p. 6). Door de ervaringen van toezichthouders en bestuurders binnen deze contexten naast elkaar te leggen, wordt het mogelijk om inzichten te verkrijgen in gedeelde patronen en contextspecifieke verschillen.

### 3.3 Dataverzameling en analyse

De kern van de dataverzameling bestaat uit vier dyadische interviews. Bij deze interviewvorm worden een bestuurder en een toezichthouder uit dezelfde organisatie gezamenlijk geïnterviewd. Deze opzet is gekozen omdat het niet alleen individuele opvattingen blootlegt, maar ook inzicht geeft in de onderlinge dynamiek, wederzijdse percepties en het samenspel tussen beide rollen. De interactie die tijdens het gesprek ontstaat, biedt waardevolle informatie over de rolverdeling en de manier waarop sociale veiligheid binnen het bestuurlijk toezicht wordt vormgegeven.

Hoewel het oorspronkelijke doel was om alle interviews dyadisch te voeren, bleek dit in twee gevallen praktisch niet haalbaar. In plaats daarvan zijn met één bestuurder en twee toezichthouders afzonderlijke gesprekken gevoerd. Deze individuele interviews bleken inhoudelijk even waardevol en boden bovendien extra ruimte voor persoonlijke reflectie op ervaringen en dilemma's die mogelijk minder snel in een gezamenlijke setting gedeeld zouden worden.

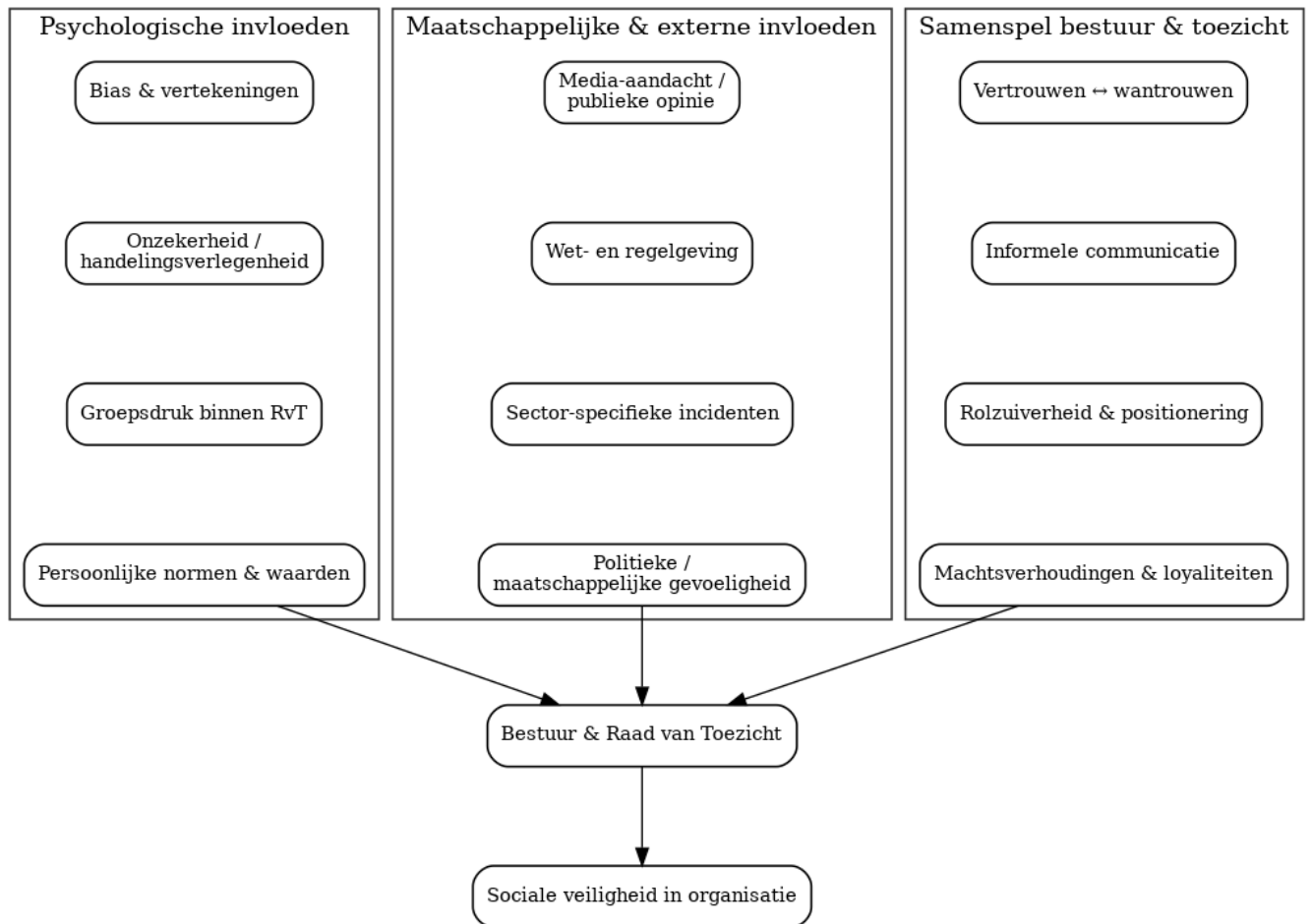
Figuur 2: Respondententabel

Interview	Organisatie	Respondent(en)	Hoedanigheid	Interviewvorm
1	Zorginstelling	Bestuurder + Toezichthouder	Duo	Dyadisch
2	Schoolinstelling	Bestuurder	Enkelvoudig	Individueel
3	Schoolinstelling	Toezichthouder	Enkelvoudig	Individueel
4	Cultuurinstelling	Toezichthouder	Enkelvoudig	Individueel
5	Sportinstelling	Bestuurder + Toezichthouder	Duo	Dyadisch

De analyse in dit onderzoek is uitgevoerd met behulp van een kwalitatieve inhoudsanalyse, waarbij het systematisch ordenen en interpreteren van tekstmateriaal centraal staat. Deze methode richt zich op het onderbrengen van data in categorieën, het verbinden van deze categorieën met passende begrippen en het onderzoeken van onderlinge relaties in het licht van de onderzoeksvraag (Boeije, 2005, p. 63). Het analyseren van kwalitatieve gegevens verloopt doorgaans niet lineair, maar juist in een herhalend en verdiepend proces waarbij de informatie wordt teruggebracht tot de essentie, geïnterpreteerd en opnieuw geordend (Van Staa & Evers, 2010, pp. 5, 8).

In dit onderzoek is gekozen voor een inductieve benadering van deze analysemethode, waarbij theorie voortkomt uit de data zelf. Door de interviewtranscripten zorgvuldig te coderen, te clusteren in thema's en vervolgens abstractere concepten te formuleren, wordt zichtbaar welke patronen en verbanden uit het materiaal naar voren komen (Bleijenbergh, 2015, p. 102). In figuur 3 is visueel weergegeven aan de hand van welke indicatoren de thema's zijn opgebouwd.

Figuur 3: Codeerboom



### 3.4.1 Maatschappelijke invloeden

De interviews verkennen in hoeverre publieke druk, maatschappelijke trends en externe verwachtingen invloed uitoefenen op het functioneren van het intern toezicht. Respondenten wordt gevraagd naar concrete gebeurtenissen waarbij maatschappelijke druk een rol speelde, en hoe dit doorwerkte in het overleg of de besluitvorming. Voorbeelden van vragen uit de interviewgide zijn: “Hebben jullie een situatie meegemaakt waarin publieke aandacht of externe druk invloed had op een besluit?” en “Hoe nemen jullie maatschappelijke signalen mee in gesprekken?” De antwoorden geven zicht op hoe intern toezicht zich verhoudt tot externe prikkels en normverschuivingen.

### 3.4.2 Psychologische invloeden

Psychologische processen als biases, aannames, loyaliteit en ongemak vormen een belangrijke laag in dit onderzoek. In de interviewgide zijn hierover vragen opgenomen zoals: “Welke ongemakken of twijfels ervaren jullie bij het bespreekbaar maken van sociale veiligheid?” en “Welke rol spelen aannames of loyaliteit in de onderlinge gesprekken?” Daarmee wordt beoogd inzicht te krijgen in impliciete factoren die van invloed zijn op het toezicht. De vragen zijn mede geïnspireerd op het werk van Engbers, waarin wordt beschreven hoe het onuitgesproken bekende en groepsdynamiek toezicht kunnen beïnvloeden.

### 3.4.3 Samenspel tussen toezicht en bestuur

Het functioneren van intern toezicht is mede afhankelijk van de relatie met het bestuur. In de interviews is daarom specifiek gevraagd naar het samenspel tussen deze actoren, bijvoorbeeld: “Hoe expliciet spreken jullie verwachtingen naar elkaar uit over sociale veiligheid?” en “Hoe wordt omgegaan met verschil van inzicht?” Door deze vragen te stellen in een dyadische setting wordt bovendien duidelijk hoe beide perspectieven op elkaar reageren en waar wederzijdse aannames of fricties liggen.

### 3.5 Validiteit

Validiteit verwijst naar de mate waarin de verzamelde informatie een juiste weergave is van de werkelijkheid (Baarda, 2020, p. 32). In kwalitatief onderzoek gaat het vooral om interne validiteit, oftewel; onderzoek je echt wat je denkt te onderzoeken? Daarbij is het belangrijk om kritisch te reflecteren op mogelijke vertekeningen in hoe informatie wordt verzameld of geïnterpreteerd (Bleijenbergh, 2015, p. 120). In dit onderzoek is de interne validiteit relatief hoog, omdat gebruik wordt gemaakt van semigestructureerde interviews. Deze methode maakt het mogelijk om door te vragen op concrete ervaringen, spanningen of dilemma's rond sociale veiligheid in het bestuurlijk toezicht. Door deze interviewvorm is het mogelijk om door te vragen en onduidelijkheden te verhelderen (Barriball & While, 1993, p. 330). Dit helpt om goed zicht te krijgen op hoe toezichthouders sociale veiligheid binnen organisaties ervaren en vormgeven.

Aan het eind van elk interview wordt bovendien ruimte geboden voor aanvullende opmerkingen, bijvoorbeeld door te vragen of er nog relevante aspecten zijn die nog niet besproken zijn. Zo kan waardevolle informatie naar boven komen die buiten de vooraf opgestelde vragen valt. Hierdoor kwamen ook persoonlijke ervaringen en reflecties op de onderlinge dynamiek naar voren, die niet vanzelf uit de vragenlijst zouden volgen. Tegelijkertijd heeft het werken met een vooraf gestructureerde lijst ook een nadeel: het gesprek kan onbedoeld gestuurd worden, waardoor sommige onverwachte inzichten minder ruimte krijgen (Bleijenbergh, 2015, p. 75).

De externe validiteit, oftewel de mate waarin de resultaten generaliseerbaar zijn naar andere situaties of populaties, is in kwalitatief onderzoek meestal beperkt (Bleijenbergh, 2015, p. 120). Dit geldt ook voor dit onderzoek. De resultaten geven vooral inzicht in de ervaringen en opvattingen van de onderzochte toezichthouders binnen een specifieke context en zijn niet bedoeld om uitspraken te doen over alle toezichthouders in Nederland. Wel bieden ze diepgaand inzicht in mechanismen en processen die ook in andere sectoren herkenbaar kunnen zijn, zoals de invloed van maatschappelijke druk, psychologische processen en het samenspel tussen bestuur en toezicht.

### 3.6 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid betekent dat de resultaten van een onderzoek niet worden beïnvloed door toevallige afwijkingen. In kwalitatief onderzoek speelt dit criterium een minder grote rol dan in kwantitatief onderzoek, omdat je werkt met een kleiner aantal respondenten en het daardoor lastiger is om toevallige invloeden helemaal uit te sluiten (Bleijenbergh, 2015, p. 120). Toch is in dit onderzoek geprobeerd om de betrouwbaarheid zo goed mogelijk te waarborgen.

Er zijn zeven respondenten geïnterviewd aan de hand van semigestructureerde interviews met grotendeels dezelfde vragen. Doordat elke respondent op vergelijkbare onderwerpen is bevraagd, kunnen de antwoorden beter worden vergeleken. Dat draagt bij aan de betrouwbaarheid van de dataverzameling. Daarnaast is de betrouwbaarheid vergroot door de variatie in interviewvorm. In drie organisaties zijn bestuurder en toezichthouder dyadisch geïnterviewd, terwijl in twee situaties individuele interviews zijn afgenomen. Dit maakt het mogelijk om zowel de gezamenlijke interactie als de individuele reflectie te analyseren. Tot slot is verslag gelegd van de interviews door gebruik te maken van audio-opnames en deze te transcriberen.

Tot slot is verslag gelegd van de interviews door gebruik van audio-opnames, waarna deze zijn getranscribeerd. Dit vermindert het risico dat interpretaties of herinneringsfouten de resultaten van dit onderzoek beïnvloeden. Bij de cultuurinstelling was dit vanwege technische redenen niet mogelijk. Bij dat interview is zowel tijdens als kort na het interview zoveel mogelijk informatie verwerkt.

## Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken die zijn voortgekomen uit de interviews met bestuurders en interne toezichthouders. In totaal zijn vijf interviews geanalyseerd met zeven respondenten: twee dyadische gesprekken, één individueel interview met een bestuurder en twee afzonderlijke interviews met leden van de Raad van Toezicht. De opbrengsten van deze gesprekken geven inzicht in hoe sociale veiligheid binnen organisaties wordt geïnterpreteerd en vormgegeven en welke rol interne toezichthouders daarin vervullen.

De resultaten worden gepresenteerd aan de hand van vijf paragrafen. In paragraaf 4.1 wordt stilgestaan bij de wijze waarop sociale veiligheid door bestuurders en toezichthouders wordt begrepen. Vervolgens wordt in paragraaf 4.2 ingegaan op de psychologische invloeden die het functioneren van toezichthouders kunnen beïnvloeden. Paragraaf 4.3 bespreekt de maatschappelijke invloeden die toezichthouders ervaren, waaronder maatschappelijke druk en publieke verwachtingen. Paragraaf 4.4 gaat in op het samenspel tussen intern toezicht en bestuurder, met aandacht voor rolverdeling, onderlinge communicatie en informatiepositie.

### 4.1 Sociale veiligheid

In dit onderdeel wordt uiteengezet hoe interne toezichthouders en bestuurders het begrip sociale veiligheid interpreteren binnen hun eigen organisatiecontext. Aangezien het onderzoek zich richt op een relatief nieuw en deels ongrijpbaar thema, is het van belang om te begrijpen hoe betrokkenen zelf sociale veiligheid benoemen en ervaren. Daarbij staat niet alleen de formele definitie centraal, maar vooral de manier waarop deze in de praktijk betekenis krijgt.

In het theoretisch kader is de definitie van Amy Edmondson benoemd. In lijn met deze definitie wordt sociale veiligheid in dit onderzoek begrepen als: *“Een gedeeld geloof binnen een team dat het veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen”* (Edmondson, 1999, p. 354). Het gaat om een werkomgeving waarin mensen zich vrij voelen om vragen te stellen, fouten toe te geven en ideeën te delen, zonder angst voor negatieve gevolgen. Deze betekenis blijkt in de gesprekken met toezichthouders en bestuurders niet altijd expliciet benoemd, maar wel sterk herkenbaar in de manier waarop zij over gedrag, samenwerking en communicatie spreken.

#### 4.1.1 Zorginstantie

In het dyadisch interview komt naar voren dat zowel de bestuurder als de toezichthouder sociale veiligheid beschouwen als een belangrijke voorwaarde voor het goed functioneren van een

organisatie. Hoewel zij het belang van het onderwerp delen, vullen zij het begrip beide vanuit hun eigen rol en perspectief op een andere manier in. Voor de bestuurder betekent sociale veiligheid vooral het creëren van een werkomgeving waarin mensen zich vrij voelen om zich uit te spreken, waarin werkplezier mogelijk is en waar het normale werk op een open en eerlijke manier kan worden uitgevoerd: *“Ik denk dat het mij er heel erg om gaat dat mensen een omgeving treffen waarin het fijn is om te werken. Maar dat je in ieder geval open en eerlijk met elkaar het werk kan doen.” (Bestuurder Zorg)*. Volgens de bestuurder ontstaat sociale veiligheid niet door protocollen of structuren, maar blijkt sociale veiligheid uit concrete signalen zoals exitgesprekken of meldingen bij de vertrouwenspersoon: *“Zo’n definitie zou mij daar niet echt in helpen. Ik wil veel meer zien: wat hoor ik in exitinterviews, wat gebeurt er als mensen een 360 invullen.” (Bestuurder School)*

De toezichthouder benoemt sociale veiligheid vanuit een ander vertrekpunt. Voor haar is het een randvoorwaarde voor professionele ruimte en daarmee ook voor gezond intern toezicht. Zij ziet sociale veiligheid als iets dat zich uitstrekt *“van de werkvloer tot en met de Raad van Toezicht” (Toezichthouder Zorg)* en benadrukt dat er een cultuur nodig is waarin mensen zich vrij voelen om te delen, ook als dat ongemakkelijk is. In de praktijk lukt dat echter niet altijd, omdat mensen het vaak spannend vinden om volledig eerlijk te zijn *“Daar heb je een cultuur voor nodig waarin men kan delen. Waarin men dat durft. En mensen vinden dat ook altijd spannend. Dus daar moet je zeker aandacht voor hebben.” (Toezichthouder Zorg)*.

Bestuurder en toezichthouder vinden sociale veiligheid allebei belangrijk, maar ervaren het als lastig tastbaar. Binnen de raad van toezicht is er geen gezamenlijke definitie, omdat dit gesprek nog niet is gevoerd.: *“We hebben daar ook nog niet het gesprek over gehad. Maar ik zou me kunnen voorstellen dat er meerwaarde is om dat wél een keer te doen.” (Toezicht School)*.

Hoewel er wordt aangegeven dat een gesprek over een definitie van sociale veiligheid als nuttig wordt gezien, bestaat er terughoudendheid om het onderwerp te vatten binnen formele structuren.

Zowel de toezichthouder als de bestuurder uiten de zorg dat formele definities en meetinstrumenten kunnen leiden tot schijnzekerheid: *“Misschien zit er ook een soort angst dat als je er te veel vinklijstjes van maakt, dat je denkt: zo, nou, we hebben het geregeld.” (Toezicht School)*

*“Dat denk ik oprecht.” (Bestuur School)*

## 4.1.2 Sportinstelling

Tijdens het dyadische interview met een bestuurder en toezichthouder uit een sportorganisatie blijkt dat sociale veiligheid door beiden wordt erkend als een belangrijk, moeilijk concreet te maken thema. De bestuurder verstaat onder sociale veiligheid vooral de ruimte om gedrag bespreekbaar te maken, juist in situaties waar medewerkers zich onprettig of onveilig voelen. Daarbij benadrukt hij dat de formele infrastructuur, zoals gedragscodes, vertrouwenspersonen en klachtenprocedures slechts het begin is voor sociale veiligheid. De werkelijke uitdaging ligt volgens hem in het creëren van een cultuur waarin medewerkers daadwerkelijk gebruik durven maken van deze structuren: *“Daar begint het mee, dat mensen het gedrag wat ze waarnemen of waar ze last van hebben, of de situatie waar ze zich niet veilig voelen, wel bespreekbaar gaan maken.”* (Bestuurder Sport)

Een terugkerend thema in de duiding van sociale veiligheid is de subjectieve aard ervan. De bestuurder benadrukt dat gedrag zelden eenduidig als (on)veilig te kwalificeren is. Wat voor de één acceptabel of neutraal is, kan door een ander als bedreigend of onveilig worden ervaren. Het meenemen van de context waarbinnen een situatie zich voor heeft gedaan is vandaar belangrijk. Dit formuleert hij als volgt: *“Gewenst voor de een of ongewenst voor de een hoeft dat nog niet voor de ander te zijn.”* (Bestuurder Sport). Deze uitspraak laat zien dat sociale veiligheid zich niet eenvoudig laat vangen in een vaste definitie of norm, maar vraagt om voortdurende dialoog en wederzijdse afstemming. Het vergt niet alleen beleid en gedragscodes, maar ook bewustzijn over het verschil tussen ervaringen van mensen. Dit duid erop dat sociale veiligheid lastig binnen formele structuren te vangen is.

Ook wordt erkend dat deze openheid niet vanzelf ontstaat. De bestuurder wijst op hardnekkige patronen uit het verleden, waarin ongewenste situaties lange tijd werden genegeerd of onvoldoende besproken. In zijn woorden is de organisatie momenteel bezig met het “openbreken” van die cultuur: *“We zijn dat wel wat aan het openbreken, maar daarmee wordt de situatie in het begin niet eenvoudiger.”* (Bestuurder Sport). Dit proces maakt sociale veiligheid enerzijds urgenter, maar roept anderzijds weerstand en onzekerheid op bij medewerkers. De introductie van consequenties voor normoverschrijdend gedrag is daarin een kantelpunt. In het verleden werd er namelijk niet opgetreden tegen normoverschrijdend gedrag. Hij merkt op dat het optreden tegen ongewenst gedrag als bedreigend kan worden ervaren: *“In het verleden heeft dat geen consequenties gehad. Inmiddels begint dat wel consequenties te krijgen, maar dat voelt natuurlijk voor een aantal mensen best bedreigend.”* (Bestuurder Sport)

De toezichthouder is het eens met de bestuurder en wijst erop dat het veranderen van de

organisatie als geheel lastig is en tijd kost. Volgens hem is sociale veiligheid niet alleen een kwestie van individuele meldingen of incidenten, maar vooral van een diepere organisatiecultuur. Sommige medewerkers blijven volgens hem vasthouden aan hun gevoel van onveiligheid, ook wanneer hier actief op wordt gestuurd:

*“Er zijn ook mensen die, wat je ze ook aanbiedt, vasthouden aan hun gevoel van verongelijkt zijn. Zij lijken daarin bijna te zwelgen. Tegelijkertijd zijn het juist deze mensen die op het gebied van sociale veiligheid extreem kritisch zijn, ook op zaken die voor ons misschien slechts details lijken.”*(Toezichthouder Sport)

Dit wijst erop dat de intentie achter procedures en maatregelen soms anders wordt beleefd door medewerkers, waardoor beleid en persoonlijke ervaringen van medewerkers uiteen kunnen lopen. Bij een deel van de medewerkers leidt dit tot een blijvende kritische houding, ongeacht de inspanningen die worden geleverd. Om deze reden stelt de toezichthouder in het interview hardop de volgende vraag: *“Het roept ook de vraag op in hoeverre alle vormen van ervaren onveiligheid kunnen worden opgelost of dat er grenzen zijn aan wat in een organisatiecontext veranderbaar is.”* (Toezichthouder Sport)

### 4.1.3 Schoolinstelling

In de afzonderlijke interviews met een bestuurder en een toezichthouder uit een onderwijsorganisatie komt een gedeelde visie naar voren op sociale veiligheid als belangrijk, maar complex fenomeen. De twee onderstrepen dat sociale veiligheid niet kan worden gereduceerd tot formele structuren, maar vooral zichtbaar wordt in de alledaagse omgang tussen mensen binnen de organisatie. De bestuurder benadrukt dat sociale veiligheid vooral tot stand komt binnen een open organisatiecultuur waarin medewerkers zich vrij voelen om zich uit te spreken, ook wanneer dit gevoelig ligt. Zij beschouwt haar eigen rol nadrukkelijk als richtinggevend: *“In mijn ogen is een open cultuur altijd de basis. Daar ben je als bestuurder in eerste instantie ook de cultuurbepaler in.”* (Bestuurder School)

De toezichthouder vult dit verder aan en benadrukt dat het bestuur niet alleen verantwoordelijk is voor het vormgeven van beleid, maar ook voor het inbedden van een aanspreekcultuur. Volgens haar zijn structuur en cultuur nauw met elkaar verbonden en is het belangrijk om te zorgen dat formele routes zoals vertrouwenspersonen of klachtenprocedures daadwerkelijk door medewerkers als toegankelijk worden ervaren. Wel stelt zij dat sociale veiligheid als begrip binnen de raad van toezicht zelf niet expliciet geagendeerd is, maar meer

impliciet onderdeel uitmaakt van gesprekken over organisatieklimaat en functioneren: *“Je kijkt of het goed gaat in de organisatie, of er spanningen zijn. We spreken met de medezeggenschapsraad, doen werkbezoeken, en proberen signalen te duiden. Maar sociale veiligheid wordt niet als losstaand thema besproken.”* (Toezichthouder School)

Beide respondenten geven aan veel waarde te hechten aan informeel contact en observatie, juist omdat niet alle vormen van onveiligheid via formele kanalen worden gemeld. De bestuurder benoemt dat het gevoel van veiligheid zich niet alleen uit in beleidsdocumenten, maar ook in kleine signalen tijdens bijvoorbeeld schoolbezoeken: *“Als je veel stemverheffing hoort in een gang collega naar collega of naar een kind dan gaat er bij mij iets aan. Hoe zijn hier de omgangsvormen? Is dit normaal?”* (Bestuurder School)

De bestuurder gebruikt in dit verband de term “gutfeeling”, waarmee zij doelt op het intuïtieve vermogen van de raad van bestuur om ongemak of disbalans in een organisatie aan te voelen. Tegelijkertijd benadrukt de toezichthouder het belang van zorgvuldige interpretatie van signalen. Niet elke melding van onveiligheid is per definitie een uiting van structureel disfunctioneren; het kan ook gaan om persoonlijke weerstand of teleurstelling. Zij stelt: *“Meestal is er echt wel iets aan de hand, maar soms wordt het begrip veiligheid ingezet omdat iemand het niet eens is met een besluit en inzet voor een situatie die die persoon niet uitkwam.”* (Toezichthouder School). De bestuurder geeft aan dat er voor het begrip sociale veiligheid in de praktijk geen volledig sluitend alternatief is, maar dat het in de kern neerkomt op basisvoorwaarden zoals duidelijke omgangsvormen en ‘hygiëne’ in hoe mensen met elkaar omgaan. Daarmee positioneert zij sociale veiligheid als een set fundamentele gedragsregels en gewoonten die het dagelijks functioneren binnen de organisatie organiseren.

Zowel de bestuurder als toezichthouder onderkennen dat taal in dit soort situaties een cruciale rol speelt. Volgens de bestuurder is het woord ‘veiligheid’ dusdanig beladen geraakt, mede door maatschappelijke aandacht en mediagevoeligheid, dat het binnen de organisatie bewust zo min mogelijk wordt gebruikt. In plaats daarvan wordt gesproken over open communicatie, aanspreekcultuur of professionele omgangsvormen. Deze gevoeligheid blijkt ook uit een situatie die zij beschreef, waarin uiteenlopende interpretaties van het woord ‘veiligheid’ bij haar tot terughoudendheid leidden. Zij vertelt: *“Een medewerker zei: ‘Ik voel me niet altijd veilig bij jou’. [...] Mijn alarmbellen gingen af, maar alles in mij zei: ze bedoelt nu niet veiligheid zoals bij De Wereld Draait Door. [...] Uiteindelijk bedoelde ze: ‘Ik ben het soms niet met jullie taalgebruik eens’. Toen dacht ik: we hebben zulke verschillende definities en waarden bij dat woord.”* (Bestuurder School)

De toezichthouder vult aan dat het duiden van signalen altijd vraagt om doorvragen naar de context en bedoeling:

*“Je probeert te doorgronden: is het ook terecht? Of is het omdat een leidinggevende een besluit heeft genomen waar iemand het niet mee eens is? Ik heb ook meegemaakt dat het begrip ‘onveiligheid’ werd ingezet om iets anders te agenderen.”* (Toezichthouder School)

Zo wordt duidelijk dat het voor effectief handelen essentieel is om eerst gezamenlijk vast te stellen wat ‘sociale veiligheid’ in de specifieke situatie betekent, voordat er stappen worden gezet.

#### 4.1.4 Cultuurinstelling

Uit het interview met de toezichthouder van de cultuurinstelling blijkt dat hij sociale veiligheid primair ziet als onderdeel van het creëren van een open organisatiecultuur. Hij benoemt dat er binnen zijn Raad van Toezicht geen eenduidige, vastgestelde definitie van sociale veiligheid bestaat. Voor de toezichthouder draait het thema vooral om het mogelijk maken van *“het veilige gesprek”* en het ontwikkelen van een cultuur waarin kritische punten benoemd kunnen worden zonder dat dit leidt tot verharding of defensieve reacties.

Hij ziet het als kerntaak van de toezichthouder om doorlopend te vragen naar de manier waarop het bestuur sociale veiligheid vormgeeft en om alert te blijven op signalen die wijzen op een tekortschietend klimaat. Die signalen haalt hij niet alleen uit rapportages, maar juist ook uit bedrijfsbezoeken, informele contacten en gesprekken met medewerkers. Hij noemt dat deze nabijheid helpt om *“het onderbuikgevoel”* te activeren, waardoor niet alles van cijfers of formele incidentmeldingen afhankelijk is.

Hoewel sociale veiligheid geen vast agendapunt is in de vergaderingen, wordt het onderwerp volgens hem wel degelijk besproken wanneer daar aanleiding toe is. Het agenderen gebeurt vaak impliciet via bredere gesprekken over cultuur, samenwerking of incidenten. Daarbij maakt hij onderscheid tussen losse incidenten en patronen: elk incident moet serieus genomen worden, maar de waarde voor toezicht zit vooral in het herkennen van terugkerende signalen.

## 4.2 Psychologische aspecten

In dit onderdeel wordt beschreven welke psychologische factoren het handelen van interne toezichthouders beïnvloeden. Toezicht is niet puur rationeel, want het wordt mede gevormd door overtuigingen, intuïtie en groepsdynamiek. Zoals eerder beschreven worden thema's als sociale veiligheid vaak als gevoelig ervaren en niet altijd expliciet besproken, waardoor oordeelsvorming sterk beïnvloed kan worden door denkpatronen.

In het theoretisch kader zijn drie veelvoorkomende biases benoemd: *confirmation bias*, *anchoring bias* en *availability bias* (Tversky & Kahneman, 1974; Klayman, 1995). Daardoor kunnen signalen worden genegeerd of risico's onderschat. Daarnaast wijst Engbers (2024) op het risico van het impliciet houden van meningen binnen groepsprocessen. Toezichthouders en bestuurders voelen soms wel dat iets schuurt, maar benoemen dit niet expliciet om de harmonie te bewaren. Zo blijft onveiligheid onbesproken ook in de bestuurskamer zelf.

### 4.2.1 Zorginstelling

Uit de interviews met bestuurder en toezichthouder van een zorginstelling blijkt dat het toezicht op sociale veiligheid in hoge mate afhankelijk is van psychologische mechanismen zoals intuïtie, interpretatie, relationele veiligheid en onderlinge sensitiviteit. Juist omdat sociale veiligheid zelden expliciet onderwerp van gesprek is, spelen onderliggende gevoelens en persoonlijke ervaringen een grote rol in de oordeelsvorming van toezichthouders en bestuurders.

De toezichthouder beschrijft haar eigen toezicht vooral als een proces van 'aanvoelen'. Zij baseert zich regelmatig op sfeer, non-verbale signalen en persoonlijke indrukken niet alleen op formele rapportages of statistieken. Zo stelt zij:

*“Daar zit wel iets in waarvan ik soms denk: in hoeverre zeggen die statistieken nou echt genoeg? Dat herinner ik me ook van de vorige keer in de Raad van Toezicht, in de Commissie Kwaliteit en Veiligheid. Toen dacht ik echt: krijg ik hier wel een goed gevoel bij?”* (Toezichthouder Zorg)

Deze gevoelsmatige dimensie wordt versterkt door het bewust zoeken naar signalen van disbalans of ongemak in de gesprekken met medewerkers en leidinggevenden.

Daarnaast speelt ook taal een belangrijke rol in de manier waarop sociale veiligheid wordt geduid. Verschillen in woordgebruik kunnen onbedoeld leiden tot miscommunicatie of gevoelens van onveiligheid. Dit wordt als volgt gepresenteerd: *“Ik gebruikte het woord*

*‘verplichting’, en dat deed iets met de ander. Terwijl ik het bedoelde als verantwoordelijkheid. Voor mij was het hetzelfde, maar voor haar betekende het verlies van vrijheid.”*

(Toezichthouder zorg). Ook groepsdynamiek komt expliciet aan bod. De toezichthouder benoemt hoe in raden van toezicht, net als in teams, onderlinge verhoudingen en persoonlijke geschiedenis van invloed zijn op interpretaties en gedrag:

*“Het zijn ook gewoon groepjes mensen en of dat nou de teamleiders van een voetbalteam zijn, de coaches en de leiders, of het is een raad van toezicht, het zijn allemaal ook mensen die dingen spannend vinden of het is een raad van toezicht, of die hun eigen interpretatie hebben, die gedrag van de een roept iets ouds bij iemand anders op En dat vind ik, ja, daar ben ik van mening, dat dat ook toe doet, hoe je dat met elkaar doet.”* (Toezichthouder Zorg)

Dit citaat laat zien dat er binnen raden van toezicht sprake kan zijn van terughoudendheid. Gedrag van de één roept bij een ander iets persoonlijks op, maar in plaats van dit expliciet te benoemen, wordt vaak rekening gehouden met elkaars verhaal om de harmonie te bewaren. Hierdoor blijven gevoelens of zorgen soms onuitgesproken, wat bijdraagt aan het bestaan van een *known unknown* in het gesprek over sociale veiligheid. De bestuurder herkent dit spanningsveld. Zij beschrijft hoe eerdere ervaringen haar extra alert hebben gemaakt op mogelijke blinde vlekken. Een eerdere situatie waarin zij pas bij haar vertrek ontdekte dat er sprake was van onveiligheid, heeft haar gevormd: *“Ik dacht: ik wil niet nog een keer ziende blind zijn.”* (Bestuur Zorg). Sindsdien zoekt zij actief naar ‘veiligheidskleppen’ in de organisatie; informele ingangen en relationele verbanden die kunnen fungeren als vroege waarschuwingssystemen. Zo heeft zij bewust geïnvesteerd in de relatie met vertrouwenspersonen, om zo minder afhankelijk te zijn van geformaliseerde rapportages alleen.

De psychologische complexiteit komt ook terug in de omgang met hiërarchie binnen de organisatie. De bestuurder signaleert dat formele pikordes het vrije spreken soms belemmeren: *“De huishoudelijk medewerker komt het vaakst bij de cliënt, maar mag het minst zeggen.”* (Bestuurder Zorg). Zowel bestuurder als toezichthouder erkennen daarmee dat het zicht op veiligheid mede wordt bepaald door hun positie binnen de organisatie. Ze zijn daarbij afhankelijk van de openheid van anderen en hun eigen gevoeligheid voor signalen.

## 4.2.2 Sportinstelling

De gesprekken met een bestuurder en toezichthouder uit een sportorganisatie laten zien dat psychologische factoren een rol spelen in het toezichthouden op sociale veiligheid. Toezicht blijkt in de praktijk niet alleen te draaien om structuur en formele processen, maar ook om intuïtie, aannames, relationele verhoudingen en persoonlijke ervaringen.

Een belangrijk thema in het interview is het onderbuikgevoel en het blinde vertrouwen dat bestuurders en toezichthouders inzetten om situaties te duiden. De toezichthouder geeft aan veel te hebben aan zijn intuïtie bij het duiden van signalen, juist omdat zij slechts beperkt aanwezig zijn binnen de organisatie. Tegelijkertijd wordt benadrukt dat effectief toezicht in hoge mate afhankelijk is van het kunnen vertrouwen op de bestuurder als primaire informatiebron. Deze afhankelijkheid maakt de relatie kwetsbaar. Indien een bestuurder belangrijke signalen onvoldoende deelt, kan dit ertoe leiden dat belangrijke kwesties pas achteraf zichtbaar worden. Doordat er weinig contactmomenten zijn, zijn toezichthouders sterk afhankelijk van de bestuurder voor informatie, waardoor vertrouwen al snel een blinde vlek wordt. In het gesprek kwam dit als volgt naar voren:

*“De factor blind vertrouwen is misschien wel het belangrijkste. Toen ik zelf bestuurder was, wist ik dat ik mijn Raad van Toezicht alles kon wijsmaken simpelweg omdat ze maar vijf keer per jaar bijeenkwamen. Nu als toezichthouder zie ik hoe dat risico zich vertaalt: we kregen wel informatie, maar vaak niet op een manier die achteraf echt bruikbaar bleek.”* (Toezichthouder Sport)

Zowel de bestuurder als toezichthouder geven aan dat signalen over onveiligheid zelden eenduidig zijn, en vaak pas betekenis krijgen in interactie of reflectie. De toezichthouder beschrijft hoe hij vertrouwt op zijn gevoel in het duiden van signalen:

*“Wij zien dingen, jij ziet dingen. Hoe breng je dat nou bij elkaar? Hoe denk je daarover? Missen wij daar nou wat in? Het is vooral, denk ik, een dialoog, anders dan het heel strak neerzetten, wat je uiteindelijk wilt bereiken is dat je mensen in de organisatie hebt die met hart en ziel werken en trots zijn op die organisatie.”* (Toezichthouder Sport)

Uit het interview blijkt dat de dialoog tussen bestuurder en toezichthouder belangrijk is om te voorkomen dat oordeelsvorming te smal wordt of wordt gekleurd door eigen aannames. Beide partijen benadrukken dat signalen en indrukken pas betekenis krijgen wanneer deze gezamenlijk worden verkend. Deze uitwisseling voorkomt het vroegtijdig denken binnen één oplossingsrichting. Zo wordt de dialoog een middel om zowel begrip voor elkaars perspectief

te vergroten als om het toezicht inhoudelijk rijker en completer te maken. *“Je moet ook heel erg zorgen dat je wel breed blijft kijken: wat speelt hier nu, voordat je een soort van tunnelvisie ingaat.”* De dialoog tussen beide partijen moet dus wel aangevuld worden met andere informatiebronnen om te voorkomen dat je andere perspectieven mist. In de bestaande aannames en relatie tussen bestuur en toezicht kan namelijk ook een tunnelvisie ontstaan.

Daarnaast speelt de framing van begrippen en woorden een rol. De bestuurder merkt op hoe snel het woord ‘veiligheid’ wordt geassocieerd met grote incidenten of gevoelige situaties: *“Ja, maar hij wordt wel heel snel aan veiligheid gekoppeld.”* (Bestuurder Sport). Dit kan volgens hem maken dat gesprekken moeilijker op gang komen. Hij koppelt dit aan de volwassenheid van de organisatie, waarbij het volgens hem essentieel is dat onderwerpen bespreekbaar blijven: *“Volgens mij, die ruimte is er hè, weet je? Alleen de vraag is natuurlijk ook wel of de uitkomst je gaat bevallen, is natuurlijk een ander.”* (Bestuurder Sport)

De toezichthouder benadrukt in dit verband het belang dat leidinggevenden *“alle registers open hebben staan om dat gesprek aan te gaan met medewerkers”* en bereid zijn om op hun handelen te worden aangesproken. Wanneer die openheid ontbreekt, kan dat volgens hem omslaan: *“Dat kan dan voor anderen in de organisatie juist een heel onveilige situatie opleveren.”* Daarmee wijst hij erop dat gevoelens van onveiligheid niet mogen belemmeren om het gesprek over onveiligheid te voeren. Ook opmerkingen of gedragingen die als vervelend of pijnlijk worden ervaren, moeten benoemd kunnen worden. Mits op een respectvolle manier, want zo ontstaat een dialoog over wat wenselijk en prettig is in de organisatie. Gebeurt dit niet, dan dreigt het gesprek over veiligheid zelf te verworden tot een instrument om andere kwesties buiten beeld te houden. De werkelijke problemen blijven dan onbenoemd, wat juist nieuwe onveilige situaties in de hand werkt.

### 4.2.3 Schoolinstelling

In de interviews met een bestuurder en een toezichthouder van de scholengroep komt naar voren dat het toezichthouden op sociale veiligheid wordt gestuurd door psychologische factoren, zoals intuïtie, gevoeligheid voor context, persoonlijke ervaring en het vermogen tot zelfreflectie. Beide respondenten onderkennen dat signalen in een vroeg stadium niet algeheel opgevangen worden met behulp van formele instrumenten. In plaats daarvan vertrouwen zij op wat de toezichthouder noemt: "sensitiviteit". *“Als toezichthouder ben je maar een paar keer op de vloer... Die soft controls, die probeer ik wel mee te nemen door werkbezoeken, gesprekjes.*

*En die sensitiviteit, laat ik het zo maar noemen, die heb je nodig.*" (Toezichthouder School). Het concept 'soft controls' wordt benadrukt, om de sfeer te kunnen duiden. De toezichthouder erkent dat psychologische veiligheid niet vanzelfsprekend wordt gedeeld met het toezichtsorgaan, juist omdat het vaak informeel en subjectief is. Juist daarom is er veel aandacht voor het *voelen* van wat er speelt en het opmerken van subtiele signalen tijdens werkbezoeken: *"Ik zou mezelf voor de kop slaan, als wij de signalen niet zouden oppakken. Dan vind ik dat wij terecht een draai om de oren krijgen."* (Toezichthouder School). De bestuurder deelt deze visie en onderstreept het belang van nabijheid en persoonlijke observatie: *"Omdat je dan de waarneming van de praktijk hebt. Ik denk dat je die nodig hebt als bestuurder."* (Bestuurder School).

Ze beschrijft hoe ze bewust probeert op schoollocaties aanwezig te zijn en informele koffiemomenten inbouwt om de drempel voor signalering te verlagen. Daarnaast maakt ze gebruik van intervisie met collega-bestuurders om eigen denkpatronen te bevragen en alternatieve handelingsperspectieven te verkrijgen: *"Dat helpt om m'n gedachten te ordenen. En in beide gevallen bracht het me op een ander idee. Misschien niet op hetzelfde, maar een ander idee dat past bij mij."* (Bestuurder School). Het wordt duidelijk dat de bestuurder haar oordeel voor een deel vormt door te sparren met anderen en te leren van ervaringen binnen haar netwerk. Tegelijkertijd benoemt ze de kwetsbaarheid van deze aanpak: *je hebt mensen nodig die je vertrouwt en die het gesprek aankunnen.* Deze afhankelijkheid van relationele veiligheid speelt dus niet alleen op uitvoerend niveau, maar ook in bestuurlijke kring. Wel wordt erkend dat bestuurders in hun reflectie vaak kiezen voor gesprekken binnen hun eigen kring, juist vanwege de bestaande vertrouwelijkheid en de lage drempel in het contact. Een bestuurder benoemt: *"Je hebt een bepaalde vertrouwelijkheid nodig. Je hebt een lage drempel naar je peercontact nodig. En netwerkcontact."* Het opzoeken van peers of netwerkcontacten maakt het eenvoudiger om open en eerlijk te spreken over gevoelige onderwerpen, zoals sociale veiligheid.

Tegelijkertijd wordt onderkend dat gesprekken met mensen uit de uitvoeringspraktijk, zoals docenten, waarschijnlijk een ander en waardevol perspectief opleveren: *"Maar aan iemand die in de praktijk echt lesgeeft, krijg je dan een ander gesprek? (Interviewer). Ja, denk ik wel. Ik zeg niet dat dat niet zinvol is."* (Bestuurder School). Toch gaat de voorkeur vaak uit naar gesprekken met collega-bestuurders, vanwege de gedeelde taal, vergelijkbare verantwoordelijkheden en het vertrouwen dat men elkaars context begrijpt. Zoals de bestuurder het verwoordt: *"Ik denk dat klankborden echt onderdeel is van bestuurlijk handelen."* (Bestuurder School).

Deze voorkeur maakt het gesprek inhoudelijk rijk, maar zorgt er ook voor dat belangrijke perspectieven van anderen buiten beeld blijven. Dat leidt niet alleen tot blinde vlekken, maar ook tot minder culturele diversiteit. Doordat bestuur en toezicht zich weinig laten uitdagen door andere functies of culturele achtergronden, verdiepen zij zich daar ook minder in. Zo wordt de kans groter dat signalen van sociale onveiligheid die door andere groepen worden ervaren niet of te laat worden opgepikt.

Uit de interviews blijkt dat het duiden van sociale veiligheid lastig is, omdat het sterk afhangt van persoonlijke gevoelens. De toezichthouder verwoordt het als volgt: *“Je probeert te voelen of de sfeer goed is... maar als het te lang duurt, dan gaat het in de haarvaten van de organisatie zitten.”* (Toezichthouder School). Wanneer problemen zich later toch manifesteren, komt de nadruk te liggen op zelfreflectie achteraf. Een toezichthouder verwoordt dat zo: *“Het begint met: kun je zelf in de spiegel kijken? Iedereen maakt fouten, maar heb je voldoende zelfreflectie?”* (Toezichthouder School). Zelfreflectie helpt om terug te kijken en te leren van gemaakte fouten, maar het is daarmee vooral een corrigerend mechanisme. Het risico blijft dat signalen te laat bespreekbaar worden gemaakt en pas worden opgepakt wanneer schade al is ontstaan. Dit laat zien dat toezichthouders sociale veiligheid wel degelijk belangrijk vinden, maar het vaak moeilijk vinden om dit tijdig en expliciet te bespreken. Dit illustreert het risico dat gevoelens blijven hangen in een *known unknown*, waarbij ze wel worden gevoeld maar niet uitgesproken.

#### 4.2.4 Cultuur

De toezichthouder beschouwt het toezicht op sociale veiligheid als sterk afhankelijk van relationele en psychologische factoren. Hij benoemt dat een toezichthouder “in de vingers” moet hebben hoe het in de organisatie gaat, juist omdat formele informatie niet altijd volledig is. Daarbij vertrouwt hij deels op zijn intuïtie, maar ook op ervaring uit eerdere situaties.

Een belangrijk aandachtspunt dat hij noemt, is het risico dat bestuurders of toezichthouders zelf vooringenomen raken. Hij merkt op dat het voor bestuurders soms lastig kan zijn om meer te willen weten over bepaalde kwesties, vooral wanneer de cultuur gesloten is. Als toezichthouder vindt hij het daarom belangrijk om zich zichtbaar en toegankelijk op te stellen, en actief de samenwerking te zoeken, zodat lastige signalen eerder gedeeld worden.

Daarnaast ziet hij de Raad van Toezicht als “ook maar een groep mensen”, waarin groepsdynamiek, eerdere ervaringen en persoonlijke voorkeuren invloed hebben op

oordeelsvorming. Hij benadrukt dat toezicht niet alleen rationeel is, maar ook wordt gevormd door relaties en de manier waarop zaken worden ingebracht en besproken.

### 4.3 Maatschappelijke invloeden

In dit onderdeel wordt verkend hoe maatschappelijke druk en publieke verwachtingen het handelen van interne toezichthouders beïnvloeden. Thema's als sociale veiligheid staan hoog op de publieke agenda, mede door media-aandacht, incidenten en veranderende normenkaders. Toezichthouders opereren hierdoor niet in een vacuüm, maar onder invloed van maatschappelijke dynamiek.

In het theoretisch kader is de zogeheten risicoregelreflex benoemd (Helsloot & Scholtens, 2015): de neiging om na incidenten snel maatregelen te nemen onder publieke of politieke druk, zonder zorgvuldig de baten en lasten af te wegen. Uit de interviews blijkt geen sprake van een klassieke risicoregelreflex. Eerder zoeken toezichthouders naar manieren om deze reflex te omzeilen. Zij mijden de spotlights en nemen bewust tijd om sociale veiligheid zorgvuldig te duiden.

#### 4.3.1 Zorginstelling

De respondenten uit de zorginstelling reflecteren op de invloed van maatschappelijke discussies en incidenten op hun eigen perceptie van sociale veiligheid en op de manier waarop toezicht wordt gehouden. Publieke casussen zoals die rondom De Wereld Draait Door of de rector van een universiteit fungeren daarbij als herkenningpunten in hun eigen praktijk. Die zoektocht vertaalt zich ook in aanscherpingen in de dialoog over sociale veiligheid. Zo gaf de bestuurder aan dat signalen uit het personeel zoals discussies over diversiteit hebben bijgedragen aan het actualiseren van de gedragscode:

*“We hebben 97% vrouwen hier werken, dus de kans dat het tussen mannen en vrouwen gebeurt is niet zo groot. Maar toen zeiden we: het gaat dus niet alleen daarom. Wat zien we niet? Hoe zorgen we voor een klimaat waarin mensen open durven praten?”*  
*“Het ging niet zozeer over man-vrouw of seksueel per se, maar gewoon over: ik heb een bepaalde positie en vanuit daaruit permitteer ik me iets, en raak ik wat weg van wat eigenlijk normaal gedrag is.”* (Bestuurder Zorginstelling)

Maatschappelijke ontwikkelingen zorgen enerzijds voor toegenomen bewustwording en verscherpingen over het denken binnen de eigen organisatie. Aan de andere kant brengen ze onzekerheid en handelingsverlegenheid met zich mee. Bestuurders en toezichthouders voelen dat de ruimte voor professionele afweging kleiner wordt: *“Ik ben me soms ook wel extra kwetsbaar gaan voelen... je bent zo snel geframed. Als je iets stevig zegt en iemand zegt: ik vind dat jij wel... dan denk ik: joh, welke rol kan ik nog wel uitoefenen?”* (Bestuurder Zorg)

De maatschappelijke gevoeligheid rond sociale veiligheid leidt daardoor tot zowel reflectie als een zekere terughoudendheid. Enerzijds is er de wens om incidenten te voorkomen en transparant te zijn; anderzijds klinkt er een duidelijke waarschuwing tegen doorschieten in regels of beheersmaatregelen die de professionele ruimte kunnen beperken. Aangegeven wordt dat ze de risicoregelreflex in de organisatie niet herkennen. De uitleg laat echter anders zien. *“Dan gaan we het weer regelen, of de risico’s inperken, of beteugelen”* (Bestuurder zorg) Tegelijkertijd is er ook het besef dat te lang wachten risicovol is. De toezichthouder benadrukt dat waakzaamheid en tijdige actie ook noodzakelijk zijn: *“Je kunt dat niet pas gaan organiseren als het te laat is.”* (Toezichthouder zorg). Deze citaten illustreren een centrale spanning in het toezicht. Dit is het evenwicht tussen proactief handelen en het soms pas kunnen sturen naar aanleiding van een incident of groep incidenten.

Het vooraf begrijpen van een probleem is lastig. Het ophalen van signalen in de praktijk lastig, zo merkt de toezichthouder. De angst voor verlies van anonimiteit bij klachten kan ertoe leiden dat signalen uitblijven: *“Ik krijg zo weinig klachten dat ze bijna nooit bij mij komen. Want als we dat doen, is meteen de anonimiteit weg. Maar geef mij dan kleur, want anders kan ik dus niks veranderen.”* (Toezichthouder zorg).

### 4.3.2 Sportinstelling

De casus van de sportinstelling laat zien hoe maatschappelijke en politieke dynamiek het handelen van bestuur en toezicht beïnvloedt. In het bijzonder komt de spanning naar voren tussen proactief sturen op maatschappelijke meerwaarde en reactief inspelen op politieke risico’s of incidentgedreven beleid. Deze spanning sluit aan bij het theoretisch kader, waarin de risico-regelreflex wordt omschreven als een reflexmatige neiging om risico’s snel te beteugelen via extra regels of procedures, zonder de onderliggende problematiek of cultuur aan te pakken.

De bestuurder benoemt hoe incidenten of politieke veranderingen kunnen leiden tot

plotselinge beleidswijzigingen, zonder dat de uitvoerende organisatie tijdig wordt betrokken: *“Dan krijg je morgen te horen dat er overmorgen een zwembad komt... zoek het maar uit.”* (Bestuurdersport). Er ontstaat volgens beide respondenten een spanning tussen de langetermijnopdracht die de organisatie heeft, zoals het exploiteren van maatschappelijk vastgoed en de korte politieke horizon waarbinnen wethouders opereren. Hierdoor worden strategische processen en investeringskeuzes steeds opnieuw afhankelijk van tijdelijke beleidsdoelen of politieke onzekerheid:

*“Wij kunnen op dit moment niet de verantwoordelijkheid nemen over al die investeringen, met name de consequenties voor onze exploitatie. (...) Daarmee wordt een langetermijnissue (...) eigenlijk weer afhankelijk van een kortetermijnprobleem.”* (Bestuurder Sport)

Deze afhankelijkheid beïnvloedt direct hoe de organisatie werkt. Zo is het mogelijk dat projecten on hold worden gezet en strategische keuzes worden uitgesteld. Daarmee is het risico reëel dat interne planningsprocessen en maatschappelijke doelen moeten wijken voor bestuurlijke behoedzaamheid of politieke afwegingen. Hiermee kan de bestuurbaarheid van de organisatie in het geding komen.

Om te voorkomen dat de organisatie onbestuurbaar wordt, is er een duidelijke tendens naar een meer proactieve en adviserende rol richting gemeenten. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in het meedenken over sportbeleid voorafgaand aan gemeenteraadsverkiezingen. Daarmee probeert het bestuur niet alleen te anticiperen op de politieke dynamiek, maar ook de opdrachtinhoud zelf mede te vormen: *“Wij voeren niet alleen gemeentelijk beleid uit. We moeten ook veel meer adviseren over wat de ontwikkelingen zijn... anders krijgen we iets over de schutting waarvan we denken: ja, maar we kunnen er niks mee.”* (Bestuur Sport). De toezichthouder sluit zich hierbij aan en onderstreept het belang van langetermijndenken en structureel overleg met gemeenten: *“Dat ook het risico van een totaal ander beleid wordt geminimaliseerd op het moment dat er een collegewisseling plaatsvindt.”* (Toezichthouder Sport). Zowel bestuur als toezicht erkennen dat het publieke speelveld onvoorspelbaar is en dat maatschappelijke verwachtingen snel kunnen verschuiven. Dit vraagt om bestuurlijke sensitiviteit voor politieke en maatschappelijke druk die bestuurders in hun handelen kunnen beïnvloeden.

### 4.3.3 Schoolinstelling

In deze sectie wordt besproken hoe maatschappelijke druk en publieke aandacht invloed hebben op de manier waarop bestuurders en toezichthouders binnen de onderzochte scholengroep omgaan met signalen van sociale onveiligheid. Media-aandacht, politieke gevoeligheid en incidenten zoals #MeToo of casussen in het onderwijs leiden tot een verhoogde alertheid op sociale veiligheid. Vanuit angst voor reputatieschade wordt dan snel gekozen voor formaliseren, reguleren of sanctioneren. Zowel bestuurders als toezichthouders herkennen dat dit vaak ineffectief en soms zelfs contraproductief is. Een toezichthouder benadrukt dat de publieke opinie verwachtingen schept die moeilijk te managen zijn binnen de rol van toezicht. In zulke gevallen kan volgens haar het inschakelen van een externe partij, zoals een onderzoeksbureau, helpen om legitimiteit te herstellen.

*“Wat de media vaak doen, is direct een oordeel vellen. Dat zie ik ook terug in de berichtgeving over de verschillende zaken die in de kranten hebben gestaan. Het lijkt er dan op alsof de raad van toezicht alleen nog maar achter de bestuurder kan gaan staan. De enige manier om daarmee om te gaan, is door er doorheen te prikken en de situatie weer op orde te krijgen. Want zodra de media zich ermee bemoeien, raak je het proces bijna kwijt en richt dat vaak meer schade aan dan iets anders. Juist daarom pleit ik voor zorgvuldigheid: je moet handelen en op dat moment serieus zijn. Soms betekent dat ook dat je de stap moet zetten om de zaak door een derde te laten onderzoeken.”*  
(Toezichthouder School)

De bestuurder voegt hieraan toe dat maatschappelijke onrust invloed heeft op het onderlinge samenspel tussen bestuur en toezicht. Zeker wanneer er sprake is van een klacht of incident, wordt zorgvuldig nagedacht over het moment en de manier waarop informatie gedeeld wordt. De maatschappelijke druk maakt dat bestuurders zich steeds bewuster zijn van hoe hun gedrag geïnterpreteerd kan worden. Zelfs goedbedoelde of routinematige handelingen kunnen onder maatschappelijke gevoeligheid verkeerd uitgelegd worden. Een bestuurder illustreert dit met een voorbeeld waarbij zij een WhatsApp-bericht heeft verstuurd met de intentie om behulpzaam te zijn. Dit bericht werd in eerste instantie opgevat als een teken van wantrouwen:

*"Ik wilde echt alleen maar [vragen] of ze aan de MR dacht, maar spellingscontrole maakte er iets anders van. En toen zei ze: 'Vertrouw je me niet?' Dat komt echt door de maatschappelijke druk op bestuurders in sociale veiligheid."*

*"Ik ben wel alert op dit soort dingen [...] want als jij iets fout wil, kun je zeggen: kijk eens wat ze 's avonds naar mij stuurde"* (Bestuurder School)

Dit voorbeeld laat zien dat maatschappelijke onrust niet alleen op institutioneel niveau invloed heeft, maar ook in het dagelijkse contact tussen bestuurders en medewerkers. Bestuurders worden hierdoor extra behoedzaam in hun communicatie, uit angst verkeerd begrepen te worden of publiekelijk ter verantwoording geroepen te worden. Je zou dit kunnen zien als een omgekeerde risicoregelreflex. In plaats van snel en zichtbaar maatregelen te nemen, leidt de maatschappelijke druk hier juist tot terughoudendheid en overmatige voorzichtigheid. Deze dynamiek kan de relationele openheid ondermijnen die nodig is om sociale veiligheid tijdig en effectief bespreekbaar te maken.

#### 4.3.4 Cultuur

Maatschappelijke en politieke ontwikkelingen spelen volgens de toezichthouder een rol in de manier waarop sociale veiligheid wordt beleefd en besproken. Incidenten elders in de sector, of bredere maatschappelijke debatten, kunnen ertoe leiden dat het thema ineens meer aandacht krijgt, ook zonder directe aanleiding binnen de eigen organisatie.

Hij benoemt dat maatschappelijke signalen je als toezichthouder “alert maken als het niet goed gaat”, maar dat dit niet automatisch betekent dat je scherper moet optreden zolang er geen concrete aanleiding is. De kunst is volgens hem om wel alert te zijn op mogelijke patronen en om voorbereid te zijn op escalatie, zonder te vervallen in overreactie of overregulering.

#### 4.4 Samenspel intern toezicht en bestuurder

In deze paragraaf wordt ingegaan op de interactie tussen interne toezichthouders en bestuurders. De manier waarop deze samenwerking wordt vormgegeven, heeft grote invloed op de mate waarin sociale veiligheid op de agenda komt én blijft. Niet alleen formele rolverdelingen zijn hierin bepalend, maar vooral het onderlinge vertrouwen, de toegankelijkheid en de ruimte voor kritische dialoog.

Zoals besproken in het theoretisch kader (Roberts et al., 2005), ontstaat effectief toezicht vooral in situaties waarin de relatie gekenmerkt wordt door open communicatie en wederzijdse betrokkenheid. In de interviews komt naar voren dat deze relatie soms wordt belemmerd door

terughoudendheid, hiërarchische verschillen of impliciete verwachtingen, waardoor lastige thema's als sociale veiligheid niet altijd worden uitgesproken of opgevolgd

#### 4.4.1 Zorginstelling

In de zorginstelling is sociale veiligheid inmiddels ingebed in de jaarcyclus van de Raad van Toezicht. Naast het beoordelen van cijfers en rapportages, wordt bewust gekozen voor informele contactmomenten, die ruimte bieden voor het ophalen van 'zachte signalen':

*"We hebben vier vergaderingen per jaar. Eén van die moet wel over een hieraan gerelateerd thema gaan. En dan pakken we hem veel minder feitelijk. En dan gaan we weer in gesprek met medewerkers van de vloer." En dan heb je natuurlijk maar even een casus of een paar mensen aan tafel, maar je krijgt wel even gevoel. Dus het is die combinatie van de smalle van vinklijstjes, rapportages en gevoelsmatige signalen uit gesprekken"* (Toezichthouder Zorg)

Dergelijke ontmoetingen leiden volgens de toezichthouders tot dieper inzicht in wat er speelt en versterken het vermogen om op tijd door te vragen. De kwaliteit van de dialoog met het bestuur is daarbij doorslaggevend. Het helpt wanneer de bestuurder weet hoe de Raad van Toezicht naar sociale veiligheid kijkt. Zo kan hij of zij daarop inspelen en vervolgstappen zetten. De bestuurder licht dit als volgt toe: *"Dus vandaar dat we het wel zijn verder gaan bespreken van wat betekend dit wellicht? Wat zien we niet? Ja, hoe kunnen we zorgen dat er zoveel mogelijk klimaat is dat mensen daar open over praten? Of daar in ieder geval iets over kunnen signaleren?"*. (Bestuurder Zorg). Door actief te reflecteren geven bestuurders zelf het startsein voor meer openheid en een veiliger organisatieklimaat.

De onderlinge verhouding stuurt niet alleen de agendering van het thema, maar ook de diepgang waarmee het besproken wordt. Zoals een toezichthouder benoemt:

*"Als we het over aanspreekcultuur hebben, is het niet zozeer de Raad versus de Raad van Bestuur, maar: durf je onderling ook? Want juist het aanspreken vind ik het meest spannend, want dat kan je niet in protocollen vangen."* (Toezichthouder Zorg)  
*"Ik heb dat ook uitgesproken binnen de Raad van Toezicht, om in het kader van onze evaluaties ook echt naar individuen te kijken"* (Toezichthouder Zorg)

Door uit te spreken dat het niet de Raad van bestuur tegen de Raad van Toezicht is of andersom wordt geïmpliceerd dat het momenteel veel in hetzelfde narratief wordt nagedacht.

De bestuurder erkent op haar beurt dat de mate waarin zij zelf openstaan voor vragen of reflectie, mede bepaalt hoe het toezicht functioneert. Ze onderstreept het belang van voorbeeldgedrag: *"Je probeert door voorbeeldgedrag te laten zien hoe je graag wil dat het gaat en wat wij in de raad en bestuur met elkaar doen, proberen wij weer in ons directieteam te doen."* (Bestuurder Zorg)

In dit samenspel komt ook de werkgeversrol van de toezichthouder naar voren. Niet de procedure, maar de kwaliteit van het gesprek blijkt bepalend voor de mate waarin sociale veiligheid besproken wordt: *"Ik vind wel dat we daar echt wel goed naar moeten kijken. Dat we dat dus zo inrichten, dat we ook de kans op het goede gesprek ook faciliteren."* (Toezichthouder Zorg)

Daarnaast vervullen toezichthouders in toenemende mate een rol als klankbord. Bestuurders ervaren dat reflectieve vragen vanuit de raad niet alleen controle impliceren, maar ook bijdragen aan hun eigen oordeelsvorming: *"Jullie kunnen ons wel vragen stellen waardoor wij denken: oh ja, goeie. Of dat kunnen we misschien nog aanvullen."* (Bestuurder Zorg)

Ten slotte komt ook de netwerkrol van toezichthouders naar voren. Hun aanwezigheid in de organisatie bijvoorbeeld bij bijeenkomsten of in gesprekken met medewerkers stelt hen in staat om bredere signalen op te vangen, die vervolgens weer de dialoog met het bestuur voeden:

*"Dan blijven wij met de bestuurder nog even achter. En dan krijg je ook echt even dat gesprek." Om even te voelen, ja, ik vond dit, houd jij dan?" En dan weet ik, de bestuurder die dan ook reageert, nou ja, dit snap ik wel dat je hiervan, daar gaan we nog eens even achteraan. En dat zijn de momenten waarop ik denk, ah, nu pakt het bestuur zijn executieve verantwoordelijkheid en dan vertrouw ik daar ook op."* (Toezichthouder zorg)

Sociale veiligheid ontstaat in het gesprek en de bereidheid tot reflectie. Als bestuur en toezicht daarin samen optrekken, wordt het meer dan een afvinklijstje en groeit het uit tot een gedeelde verantwoordelijkheid in de organisatie.

#### 4.4.2 Sportinstelling

In deze paragraaf wordt ingegaan op de interactie tussen interne toezichthouders en bestuurders binnen de sportinstelling. Uit de gesprekken komt naar voren dat de onderlinge verhouding, het gedeelde vertrouwen en de rolopvatting van zowel bestuur als toezicht bepalend zijn voor hoe thema's als sociale veiligheid worden gesignaleerd, geagendeerd en aangepakt.

De Raad van Commissarissen van de sportinstelling ziet haar rol als toezichthouder, adviseur en werkgever. Dat vraagt om afstand voor een onafhankelijk oordeel, maar ook nabijheid om signalen te duiden en het bestuur tijdig kritisch te spiegelen. De netwerkrol speelt hier een rol in. Binnen deze rol nemen leden van de Raad van Commissarissen actief deel aan strategische sessies met de gemeente en de organisatie zelf, om gevoel te houden bij wat er speelt:

*"We zijn nu bezig onze strategie te ontwikkelen. De toezichthouder zit ook bij de sessies waar we met de wethouders aan tafel zitten. Het gaat erom ook met personeel in gesprek te gaan, zodat je je als toezichthouder een goed beeld kunt vormen van wat er speelt.*

(Bestuurder Sport)

Daarnaast blijkt uit de gesprekken dat toezichthouders en bestuurders maandelijks informeel contact onderhouden, waarmee de adviesrol verder wordt versterkt. Deze adviesfunctie helpt bestuurders bij het maken van strategische keuzes en het duiden van ontwikkelingen. Bijvoorbeeld als er sprake is van regionale samenwerking of maatschappelijke druk:

*"We hebben elkaar afgesproken één keer per maand in ieder geval bij te praten. Maar het is aan de professional, als ik hem zo mag noemen dan, de bestuurder die in charge is. Wij zijn echt adviserend, hopelijk kunnen we als een klankbord fungeren."*

(Toezichthouder Sport).

Het bestuur erkent deze aanwezigheid als waardevol en ervaart de toezichthouders als sparringpartners. Daarmee wordt de adviesrol zichtbaar. De bestuurder geeft aan de Raad van

Toezicht te benutten om keuzes en dilemma's tegen het licht te houden, met als doel gezamenlijk tot beter gefundeerde besluiten te komen. Tegelijkertijd is er reflectie op het risico van rolvermenging: "*Hoe zorg je nou voor dat je niks mist? Dus hoe ga je nou binnen die organisatie structuren inrichten, zonder ook weer die bestuurder voor de voeten te lopen?*" (Toezichthouder Sport)

Binnen de werkgeversrol ontstaat spanning tussen nabijheid en onafhankelijkheid. Evaluaties worden benut om niet alleen prestaties, maar ook de onderlinge samenwerking te toetsen. De toezichthouder benadrukt dat deze gesprekken gericht moeten zijn op wederzijds vertrouwen en dat het uitspreken van twijfels of zorgen juist bijdraagt aan het versterken van die relatie: "*Als daar een goede klik is, maar ook dat je daar vertrouwen in elkaar hebt, dan werkt dat voor 80% heel erg goed. En heb je daar ook heel veel aan.*" (Toezichthouder Sport)

Tegelijkertijd wordt het belang benoemd van het bewust creëren van reflectieve momenten en het stellen van kritische vragen als vorm van zachte controle. Door de juiste vragen te stellen, draagt de toezichthouder bij aan het agenderen van onderwerpen die anders onbesproken zouden blijven. Dat geldt ook voor sociale veiligheid: "*Wat ga je daaraan doen? Wat heb je daarvoor nodig? Dat dat ook een aspect is wat [...] een opvoedende waarde heeft.*" (Toezichthouder Sport)

Om zicht te houden op bredere signalen vanuit de organisatie maken toezichthouders ook gebruik van indirecte informatiebronnen, zoals gesprekken met de ondernemingsraad. Daarbij is het balanceren tussen informatie ophalen en rolzuiverheid essentieel: "*We hebben nu toevallig net twee leden van de RVC, met een collega en ik van de RVC, een gesprek met de OR. Dat zijn wel onze bronnen ook. Maar je moet ontzettend uitkijken dat het geen gespui wordt tegen een bestuurder.*" (Toezichthouder Sport)

### 4.4.3 Schoolinstelling

In deze paragraaf wordt ingegaan op de interactie tussen interne toezichthouders en bestuurders binnen de schoolinstelling. De manier waarop deze samenwerking wordt vormgegeven, heeft invloed op hoe sociale veiligheid op de agenda komt en blijft. Zowel formele rolverdelingen als de relationele aspecten vertrouwen, aanwezigheid en toegankelijkheid spelen hierin een sleutelrol. Zoals besproken in het theoretisch kader, ontstaat effectief toezicht vooral in situaties waarin de relatie tussen bestuur en toezicht wordt gekenmerkt door wederzijdse betrokkenheid

en open communicatie (Roberts et al., 2005).

Binnen de schoolinstelling wordt de rol van de toezichthouder bewust vormgegeven in het spanningsveld tussen betrokkenheid en afstand. Daarbij gaat het niet alleen om controle, maar juist ook om het scheppen van een veilig klimaat waarin het goede gesprek kan plaatsvinden:

*"Zorg dat je een veilig klimaat creëert om het goede gesprek te voeren. Dat kun je als raad van toezicht doen. Maar dat is wel een spanningsveld." Want je merkt wel dat er ook mensen zijn, en ik ken dat in alle organisaties waar ik werkte, dat er altijd van dit soort vraagstukken, dat er mensen zijn die denken dat de Raad van Toezicht dan, de bestuurder, zegt, je moet het zo en zo en zo doen."* (Toezichthouder School)

Op bepaalde momenten is er vanuit de bestuurder de behoefte om nabijheid te creëren door middel van laagdrempelig contact. Deze momenten worden benut om gevoel te houden bij signalen uit de organisatie, maar ook voor het bestuur om te reflecteren. *"Toen dacht ik, oké, wel even aan de, toezichthouder melden. Want ik wil dat je even kritisch meeluistert of er iets aan de hand is."* (Bestuurder School). Deze vorm van nabijheid heeft volgens zowel bestuurder als toezichthouder een opvoedende waarde. Het informeel signaleren en gezamenlijk doordenken van mogelijke zorgen draagt bij aan preventief handelen. Daarbij is rolduidelijkheid essentieel. De toezichthouder benadrukt dat zij niet intervenueert zolang daar geen ernstige aanleiding toe is. Volgens haar is het cruciaal om elkaars rollen helder te houden en te voorkomen dat verantwoordelijkheden vermengen: *"Je moet elkaars rollen een beetje spiegelen, maar niet ingrijpen als daar geen noodzaak toe is. Voor interventies zijn andere organen bedoeld."* (Toezichthouder School). Deze terughoudendheid illustreert een zekere argwaan om te interveniëren. Daardoor kunnen problemen langer doorsijpelen, wat bestuurlijk verval in de hand werkt. Dit voorbeeld laat zien dat kwesties niet tijdig worden aangepakt en pas escaleren wanneer de schade al is aangericht.

Binnen de werkgeversrol komt deze balans ook naar voren. In evaluatiegesprekken wordt niet alleen het functioneren van het bestuur besproken, maar ook de samenwerking. Toezichthouders geven aan alert te zijn op signalen van disfunctioneren, maar dat er behoedzaam wordt omgegaan met het trekken van conclusies. Dit blijkt zowel uit het onderstaande citaat als de bewoording in het vorige citaat: *"Voor mij is het ook een afweging, want meestal zitten mensen dan niet goed in hun vel. Het gaat erom het juiste moment te kiezen om te zeggen: zo kan het echt niet langer verder."* (Toezichthouder School)

Tegelijkertijd erkent men dat rolbewustzijn geen constante factor is. Er is voortdurend afstemming nodig tussen de verschillende functies: toezicht, advies, werkgeverschap en netwerk. De toezichthouder reflecteert op haar maatschappelijke opdracht: *"Ik denk dat het belangrijk is, dat proberen we in ieder geval, voor wie zitten wij hier ook als toezichthouder. Je zit er voor het maatschappelijk belang."* (Toezichthouder School)

Ook wordt duidelijk dat het gesprek tussen bestuur en toezicht over sociale veiligheid zich niet beperkt tot incidenten, maar dat het continuïteit vraagt. De bestuurder maakt bewust ruimte voor signalen uit de organisatie en betreft de toezichthouder waar nodig: *"Er zijn zeker twee situaties op de school geweest waar het een directeur betrof, waar ik dus moest acteren. Omdat er sprake was van gemis aan sociale veiligheid. [...] Waar zij het traject ook heeft meegekregen."*

#### 4.4.4 Cultuurinstelling

In het samenspel met het bestuur hecht de toezichthouder veel waarde aan structureel en informeel contact. Zo is er in zijn Raad van Toezicht voorafgaand aan elke vergadering een vooroverleg en vinden er jaarlijks circa tien informele ontmoetingen plaats tussen toezichthouders en bestuur. Ook wordt er bewust ruimte gemaakt om individueel contact met bestuurders op te nemen buiten de formele vergaderingen.

Hoewel sociale veiligheid geen standaardonderwerp is, wordt het besproken zodra daar aanleiding toe is. De toezichthouder benadrukt dat dit alleen werkt als er onderling voldoende vertrouwen is, zodat ook gevoelige signalen open gedeeld worden. Voor hem is aanspreekcultuur niet iets dat je *"in protocollen kan vangen"* het vraagt om een relationele basis waarin kritiek geuit mag worden zonder dat dit meteen wantrouwen oproept.

In zijn werkgeversrol ziet hij het als zijn taak om de condities te creëren voor het goede gesprek, zowel in evaluaties als in dagelijkse interactie. Hij beschouwt de Raad van Toezicht daarbij als meer dan een controlerend orgaan: het is ook een klankbord en een steunpilaar voor het bestuur, mits de rollen helder blijven. De effectiviteit van toezicht hangt volgens hem sterk samen met deze balans tussen nabijheid, kritische afstand en wederzijds vertrouwen.

## Hoofdstuk 5 Discussie resultaten

De resultaten worden in deze paragraaf geïnterpreteerd aan de hand van vier thema's. In paragraaf 5.5.1 wordt stilgestaan bij de wijze waarop bestuurders en toezichthouders sociale veiligheid definiëren en welke betekenis zij aan dit begrip toekennen. Vervolgens gaat paragraaf 5.5.2 in op het samenspel tussen bestuur en intern toezicht, waarbij wordt gekeken naar rolverdeling, onderlinge communicatie en de afhankelijkheid van informatie. In paragraaf 5.5.3 worden de psychologische aspecten besproken die een rol spelen in de besluitvorming van toezichthouders, zoals biases en impliciete groepsdynamiek. Tot slot richt paragraaf 5.5.4 zich op de maatschappelijke invloeden die toezichthouders ervaren, waaronder publieke verwachtingen, mediadruk en de risico-regelreflex.

### 5.5.1 Definitievorming sociale veiligheid

Uit de interviews met bestuurders en toezichthouders komt naar voren dat sociale veiligheid zich nauwelijks laat meten door een vaststaande definitie of harde indicatoren. Uit de gesprekken blijkt dat het voornamelijk gaat over de cultuur of sfeer die er binnen een organisatie heerst. Woorden als een *fijne omgeving*, *eerlijk en open samenwerken*, *bespreekbaar maken van iets waar iemand last van heeft*, *een open cultuur* en *het veilige gesprek* beschrijven dit. Het gaat er volgens de respondenten om dat medewerkers de ruimte hebben en ook ruimte voelen om zich te kunnen uitspreken. Volgens de respondenten betekent dit dat medewerkers zich vrij moeten voelen om hun stem te laten horen en open met elkaar in gesprek te gaan.

Interessant is dat in de dyadische gesprekken de bestuurder vaak een definitie formuleert en de Toezichthouder het hier vervolgens mee eens is. Aangezien dit in de andere interviews niet mogelijk was, hebben toezichthouders daar een eigen definitie geformuleerd. Zij benadrukken dat sociale veiligheid vooral samenhangt met het creëren van een open cultuur waarin mensen zich vrij voelen om zich uit te spreken. Daarmee sluiten toezichthouders in hun benadering aan bij de definitie die bestuurders hanteren. Dit laat zien dat bestuurders en toezichthouders sociale veiligheid op dezelfde manier benaderen en het vooral zien als een kwestie van openheid en een cultuur waarin medewerkers zich vrij voelen om zich uit te spreken.

Sociale veiligheid wordt door bestuurders niet vastgelegd in een definitie, maar zichtbaar in dagelijkse ervaringen en signalen zoals gesprekken, exitinterviews en 360-

gradenfeedback. Dit laat zien dat sociale veiligheid minder draait om afgebakende begrippen en meer om het voortdurend duiden van wat er in de organisatie leeft. Toezichthouders benadrukken ook dat een te strakke definitie of set van vinklijstjes het risico met zich meebrengt dat sociale veiligheid wordt versimpeld tot een technische handeling. Daarmee dreigt het onderwerp zijn inhoudelijke betekenis te verliezen en verwordt het tot een administratieve handeling, terwijl juist de continue dialoog en aandacht voor cultuur bepalend zijn. Hieruit kan geconcludeerd worden dat bestuurders en toezichthouders sociale veiligheid moeilijk in een definitie kunnen vastleggen, maar dat juist het gesprek zorgt voor meer duiding en betekenis.

De ambiguïteit van het begrip sociale veiligheid maakt duidelijk dat ervaringen van veiligheid sterk subjectief zijn en per persoon verschillen. Juist daardoor is het moeilijk om tot één vaste standaard te komen, wat gesprekken over veiligheid complex maakt. Het gevolg daarvan is dat signalen verschillend worden geïnterpreteerd en er soms later wordt ingegrepen dan achteraf nodig blijkt te zijn.

Tot slot gaven meerdere respondenten aan dat het begrip sociale onveiligheid soms wordt gebruikt voor andere kwesties, bijvoorbeeld om onvrede over een besluit te uiten of om een ander probleem op de agenda te krijgen. Daarmee dreigt het begrip te breed te worden en niet altijd echt over veiligheid te gaan. Bestuurders vertelden dat dit hen kwetsbaar maakt, omdat een stevige opmerking of een lastige beslissing al snel als onveilig kan worden bestempeld, terwijl dit niet altijd recht doet aan de situatie. Ook toezichthouders herkennen dit spanningsveld en benadrukken dat de term zorgvuldig moet worden gebruikt. Het laat zien dat veiligheid geen neutrale term is, maar soms ook strategisch wordt ingezet, waardoor het gesprek over sociale veiligheid ingewikkelder wordt. Hierdoor is het voor bestuurders en toezichthouders al lastig om onveiligheid bespreekbaar te maken, waardoor het gesprek over sociale veiligheid vaak niet goed van de grond komt.

Samenvattend zijn er drie factoren aan te wijzen als oorzaak voor het lastig tastbaar maken van sociale veiligheid als thema binnen een organisatie. Dit zijn de terughoudendheid in het reduceren van sociale veiligheid tot 'vinklijstjes', de ambiguïteit van het begrip sociale veiligheid en het risico dat sociale veiligheid wordt ingezet om een ander onderwerp te camoufleren. Deze factoren zijn aan te wijzen als oorzaak voor het feit dat sociale veiligheid momenteel vaak wordt gezien als onderdeel van een bredere organisatiecultuur in plaats van een losstaand thema. Om deze reden wordt sociale veiligheid vaak gevoelsmatig geduid en heerst er ondanks dat het onderwerp als serieus wordt ervaren argwaan het onderwerp groter op de agenda te drukken.

## 5.5.2 Samenspel bestuur en toezicht

Het samenspel tussen bestuur en toezicht steunt vooral op vertrouwen. Respondenten gaven aan dat een goede klik de samenwerking grotendeels bepaalt. Tegelijk merkten zij op dat dit een spanningsveld oproept. Aan de ene kant willen toezichthouders geen signalen missen, maar aan de andere kant bestuurders wel de ruimte geven om hun werk te doen. Vertrouwen is daarmee een voorwaarde voor een goed samenspel, maar daar komt een kwetsbaar evenwicht uit voort.

Er wordt erkend dat het lastig is de vertrouwensband goed in te schatten. Toezichthouders leggen daarbij de nadruk op hun adviserende rol en hebben een structuur opgezet met vaste overlegmomenten waarin zij de bestuurder spreken. Zo behouden zij zicht op wat er speelt, zonder het werk van de bestuurder te belemmeren. Binnen hun netwerkrol kiezen toezichthouders er daarbij nadrukkelijk voor om de kant van de bestuurder te bewaken en te voorkomen dat gesprekken verzanden in gespui tegen het bestuur. Dat zou de samenwerking namelijk geen goed doen.

Eigenlijk wordt de bestuurder als belangrijkste informatiebron neergezet en worden andere informatiestromen minder zwaar meegewogen. In de literatuur wordt dit vaak als positief gepresenteerd, maar het kent ook een duidelijke keerzijde. Doordat toezichthouders veel waarde hechten aan een goede vertrouwensband met de bestuurder, is het lastig om stevig tegenwicht te bieden. In de praktijk beperken toezichthouders zich tot het spiegelen van hun rol en laten zij zwaardere interventies over aan andere organen die dat volgens hun beter kunnen doen. Vandaar dat een zekere mate van tegenwicht als nuttig wordt gezien, maar te veel weerstand wordt vermeden. Deze terughoudendheid illustreert een zekere argwaan om te interveniëren. De argwaan om te interveniëren maakt duidelijk dat toezichthouders huiverig zijn om in te grijpen. Daardoor blijven problemen soms voortbestaan en werkt dit bestuurlijk verval in de hand.

## 5.5.3 Psychologische aspecten

Daarnaast spelen psychologische mechanismen een grote rol in de oordeelsvorming over sociale veiligheid in een organisatie. Onder tijdsdruk en complexiteit vallen bestuurders en toezichthouders vaak terug op heuristische, wat leidt tot biases zoals confirmation bias, availability bias of anchoring bias (Tversky & Kahneman, 1974, p. 1124). Ook verschillen in culturele achtergrond en sociale context kunnen daarbij een rol spelen, omdat zij perspectieven en interpretaties kleuren. Dit alles versterkt de neiging om signalen die niet in het bestaande

beeld passen te negeren. Bovendien blijkt dat binnen raden vaak een impliciete norm heerst om de harmonie te bewaren, waardoor kritische vragen onuitgesproken blijven. Dit kan resulteren in een ‘spiraal van het onuitgesproken bekende’ waarin dominante opvattingen zelden ter discussie staan (Engbers et al. 2024, pp. 3–4).

Het is lastig gebleken om aan te tonen dat het ongezegde bij sociale veiligheid daadwerkelijk invloed heeft. Wel zijn er signalen dat de *known unknown* meespeelt in hoe het gesprek op gang komt. Toezichthouders benadrukken dat ook zij mensen zijn die fouten maken en afwegingen maken in wat zij wel of niet bespreken, waardoor signalen soms slechts gedeeltelijk op tafel komen. Daarbij ervaren zij dat de informatie die zij ontvangen niet altijd volledig of bruikbaar is, waardoor achteraf het gevoel kan ontstaan dat niet het hele verhaal is verteld. In ieder geval wordt erkend dat toezichthouders onderwerpen vaak spannend vinden en daarbij rekening houden met anderen, wat ertoe kan leiden dat kritische vragen uitblijven. Dit sluit aan bij de ‘spiraal van het ongezegde’, waarbij harmonie wordt bewaard en confrontaties worden vermeden, waardoor dominante opvattingen in stand blijven (Engbers et al. 2024, p. 3–4). Tegelijk moet hierbij worden opgemerkt dat dit geen harde conclusie is. Voor een goed begrip van het ongezegde zal ook de voorgeschiedenis moeten worden meegenomen en dit onderzoek bestond slechts uit één contactmoment.

Een ander aspect dat duidelijk naar voren kwam was de manier waarop psychologische factoren de informatiepositie van een toezichthouder of bestuurder beïnvloeden. Er wordt erkend dat de oordeelsvorming vaak via intuïtie of gevoel verloopt. Dit onderstreept dat rapportages en statistieken niet als voldoende worden beschouwd om een volledig beeld over sociale veiligheid te schetsen.

De respondenten erkennen dat het gevoel op een bepaalde manier tastbaar gemaakt moet worden. Daarvoor worden verschillende strategieën ingezet. Belangrijk wordt gevonden om een eigen opvatting te toetsen. Om die reden benadrukken bestuurders het belang van het meenemen van perspectieven van derden zoals medebestuurders. Dit voorkomt tunnelvisie en kan het eigen oordeel verrijken. Zo wordt er ook gezocht naar informele ingangen en relationele verbanden die als waarschuwingssysteem fungeren. Toch verschild het wel in de mate waarin er naar uiteenlopende perspectieven wordt gezocht. Waar de ene organisatie aangeeft het gesprek zo breed mogelijk te willen voeren en alle medewerkers daarin te betrekken, laat een andere organisatie een ander beeld zien. Hier heerst een zekere terughoudendheid om in brede zin externe ingangen te betrekken bij gedachtegangen

Om twee redenen blijkt terughoudendheid gewenst. Ten eerste omdat de informatie omtrent sociale veiligheid als vertrouwelijk wordt ingeschat. Ten tweede wordt geïmpliceerd dat het

iets is wat niet weggelegd is voor andere lagen in de organisatie. De ene strategie is niet per se beter dan de andere, maar beide kennen duidelijke voor- en nadelen. Het voeren van gesprekken binnen de eigen kring of het vertrouwde netwerk biedt bestuurders en toezichthouders gemak en gelijkwaardigheid, maar vergroot ook de kans dat men vooral bevestiging zoekt van bestaande overtuigingen.

Deze voorkeur maakt het gesprek inhoudelijk rijk, maar zorgt er ook voor dat belangrijke perspectieven van anderen buiten beeld blijven. Dat leidt niet alleen tot blinde vlekken, maar ook tot een gebrek aan culturele diversiteit. Doordat bestuur en toezicht zich weinig laten uitdagen door andere functies of achtergronden, verdiepen zij zich daar ook minder in, waardoor signalen van sociale onveiligheid die door andere groepen worden ervaren niet of te laat worden opgepikt. Dit sluit aan bij wat bekendstaat als confirmation bias; de neiging vooral bevestiging te zoeken van het bestaande beeld. Juist daarom is het waardevol om ook het gesprek aan te gaan met andere lagen en functies in de organisatie. Dit verbreedt het perspectief, verkleint de kans op blinde vlekken en draagt bovendien bij aan het vervullen van de bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid van toezicht, zoals Minderman benadrukt.

#### 5.5.4 Maatschappelijke invloeden

Uit de interviews blijkt dat bestuurders en toezichthouders de risico-regelreflex sterk herkennen vanuit de maatschappij en media, maar deze in hun eigen praktijk juist proberen te vermijden. Incidenten en maatschappelijke verontwaardiging leiden weliswaar tot druk, maar in plaats van overhaast te handelen, zijn de respondenten juist voorzichtiger geworden. Daarmee is eerder sprake van een omgekeerde risico-regelreflex.

Toezichthouders zien dat externe druk, vooral vanuit de media, het proces kan verstoren en meer schade kan veroorzaken. Zij willen niet vervallen in symboolmaatregelen, maar juist zorgvuldig beoordelen wat de juiste oplossing is. Aangegeven wordt ook dat een onderzoek door een derde kan bijdragen aan verbeterde Verder blijkt dat er manieren worden gezocht om de druk vanuit een risicoregelreflex van te voren al te verminderen. Zo wordt er gezocht naar netwerkvorming met externe organisaties. Dit zorgt ervoor dat reflexmatig beleid wordt tegengegaan. Door actief te adviseren en vooruit te kijken, proberen bestuurders en toezichthouders te voorkomen dat zij slechts reageren op politieke of maatschappelijke druk. Een toezichthouder vulde aan dat dit helpt om de continuïteit te bewaren.

Samenvattend kan worden gesteld dat de risico-regelreflex wel degelijk als een relevant fenomeen wordt erkend, maar dat bestuurders en toezichthouders in de onderzochte sectoren

zich actief verzetten tegen de druk die ervan uitgaat. Zij zoeken naar manieren om niet meegezogen te worden in incident-gedreven handelen, maar de nadruk te leggen op zorgvuldigheid, dialoog en structurele oplossingen. Dit laat zien dat zorgvuldig afwegen en het vormen van een eigen oordeel essentieel zijn om weerstand te bieden aan maatschappelijke druk.

## Hoofdstuk 6 Conclusie, aanbevelingen en discussie

Dit hoofdstuk bevat een conclusie, aanbevelingen en een discussie van het onderzoek. In paragraaf 6.1 wordt ingegaan op de conclusie van dit onderzoek. In paragraaf 6.2 worden aanbevelingen gegeven. In paragraaf 6.3 wordt gereflecteerd op het onderzoek door middel van een discussie.

### 6.1 Conclusie

Sociale veiligheid binnen organisaties staat de afgelopen jaren steeds nadrukkelijker op de maatschappelijke en politieke agenda. Incidenten in uiteenlopende sectoren laten zien dat een gebrek aan sociale veiligheid kan leiden tot ingrijpende gevolgen, variërend van verlies van werkplezier en beschadigd vertrouwen tot reputatieschade en maatschappelijke verontwaardiging. Recente casussen zoals Ambulancezorg Groningen of Phillips Respirationics maken dit zichtbaar.

In dit onderzoek is daarom gekeken naar de rol van interne toezichthouders bij het stimuleren en monitoren van sociale veiligheid binnen organisaties. Het doel is inzicht te bieden in hoe toezichthouders, in samenspel met bestuurders, kunnen bijdragen aan een langdurige borging van sociale veiligheid in de organisatie. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *Op welke manier wordt sociale veiligheid bespreekbaar gemaakt in de interactie tussen het bestuur en de raad van toezicht binnen semipublieke organisaties?*

Om deze hoofdvraag te beantwoorden, zijn vijf interviews met zeven mensen gehouden met bestuurders en interne toezichthouders in verschillende semi-publieke sectoren. Uit de literatuur blijkt dat er voor toezichthouders verschillende rollen zijn weggelegd om sociale veiligheid te waarborgen. Allereerst is een actieve informatiepositie belangrijk om de sociale veiligheid in de organisatie te duiden. Dit houdt in dat toezichthouders bereikbaar moeten zijn voor functionarissen als controllers, OR-leden en klokkenluiders, zodat signalen tijdig boven tafel komen (Bokhorst, 2023, p. 41). Daarnaast vraagt de huidige maatschappelijke context om een Raad van Toezicht die gevoel heeft bij wat er in de samenleving speelt. Op deze manier kan een Raad van Toezicht voldoen aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid (Minderman, 2012, p. 57). Verder zal de functie van toezichthouder zich niet alleen beperken tot het creëren van economische waardecreatie, maar ook zeker over sociale waardecreatie (Huse, 2007, p. 274). Tot slot is het hun verantwoordelijkheid om bij bestuurlijk verval in te grijpen, ook al kan dit lastig zijn omdat de raad soms zelf deel van het probleem is.

In de interviews is naar voren gekomen dat er drie factoren zijn die het lastig maken voor toezichthouders om een definitie op sociale veiligheid te bepalen. In het onderzoek stond de definitie voor team psychologische veiligheid van Amy Edmondson centraal als uitgangspunt: “Een gedeeld geloof binnen een team dat het veilig is om interpersoonlijke risico’s te nemen” (Edmondson, 1999, p. 354). Respondenten zijn terughoudend in het hanteren van strakke definities, omdat dit het risico meebrengt dat sociale veiligheid wordt gereduceerd tot een afvinklijstje. Daarnaast wordt benadrukt dat het begrip ambigu is; wat voor de één veilig voelt, kan door een ander als onveilig worden ervaren. Ook is naar voren gekomen dat het thema soms wordt gebruikt als camouflage voor andere kwesties, wat de duiding verder bemoeilijkt. Dit zorgt voor onduidelijkheid over de manier waarop sociale veiligheid binnen de organisatie beoordeeld kan worden.

In dit onderzoek zijn bepaalde factoren onderscheden die een mogelijke invloed hebben op de manier waarop toezichthouders sociale veiligheid in een organisatie duiden. In dit gedeelte zal worden toegelicht op welke manier de drie onderzochte thema’s; samenspel tussen bestuur en toezicht, psychologische factoren en maatschappelijke invloeden effect hebben op de oordeelsvorming van toezichthouders op sociale veiligheid.

Aangezien sociale veiligheid lastig te definiëren is en vaak afhangt van interpretatie en context, zijn toezichthouders sterk afhankelijk van hun informatiepositie. Alleen wanneer zij zowel formele gegevens als informele signalen meenemen, kunnen zij een reëel beeld vormen van sociale veiligheid binnen de organisatie. In de praktijk blijkt dat oordeelsvorming vaak plaatsvindt onder invloed van psychologische mechanismen die invloed hebben op de manier waarop informatie bij een toezichthouder terechtkomt. Bestuurders en toezichthouders vallen onder tijdsdruk terug op heuristieken en biases zoals confirmation bias, anchoring bias en availability bias. Dit leidt ertoe dat signalen die niet in het bestaande beeld passen genegeerd kunnen worden. Ook speelt de *known unknown* een rol: uit de behoefte om harmonie te bewaren worden kritische vragen soms niet gesteld. Alhoewel dit in dit onderzoek niet definitief aangetoond is.

Daarnaast werd zichtbaar dat gevoel en intuïtie vaak leidend zijn, waarbij non-verbale signalen en informele contacten belangrijker worden gevonden als formele rapportages. Het zoeken naar aanvullende perspectieven kan deze blinde vlekken verkleinen, maar wordt niet altijd consequent toegepast. Om de informatiepositie te versterken zijn interne toezichthouders sterk afhankelijk van de bestuurder. Uit de literatuur is naar voren gekomen dat een positieve relatie tussen bestuur en intern toezicht leidt tot openheid en vertrouwen, terwijl een negatieve dynamiek juist kan zorgen voor wantrouwen en het achterhouden van

signalen (Roberts et al., 2005, p. 12). Dit is door de respondenten erkent en het geven van vertrouwen is een belangrijke component in het samenspel tussen de twee functies. Doordat bestuurders vaak de belangrijkste informatiebron zijn, is er het risico dat toezichthouders te afhankelijk worden en te weinig tegenwicht bieden. Respondenten benadrukken dat te veel interventies schadelijk kunnen zijn voor de relatie, waardoor kwesties soms te lang blijven doorsudderen.

Tot slot is bekeken op welke manier maatschappelijke invloeden, leiden tot een risicoregelreflex op het gebied van sociale veiligheid. De bestuurders en toezichthouders zijn zich bewust van de maatschappelijke druk om na incidenten snel te handelen, maar benadrukken dat symboolmaatregelen niet helpen. In plaats daarvan wordt gezocht naar zorgvuldigheid en dialoog. Door te netwerken en vooruit te kijken proberen organisaties de druk te verminderen en te voorkomen dat beleid uitsluitend wordt gedreven door incidenten of media-aandacht.

Op de hoofdvraag: *Op welke manier wordt sociale veiligheid bespreekbaar gemaakt in de interactie tussen het bestuur en de raad van toezicht binnen semipublieke organisaties?* kan worden geantwoord dat sociale veiligheid in de interactie tussen bestuur en toezicht vooral bespreekbaar wordt gemaakt via de dialoog. Het gesprek is vaak lastig door de onduidelijkheid over wat sociale veiligheid precies inhoudt, maar wordt wel breed erkend als belangrijk en noodzakelijk. Vaak wordt het om deze reden niet als een losstaand thema besproken, maar als onderdeel van bijvoorbeeld de organisatiecultuur.

## 6.2 Aanbevelingen

Naar aanleiding van de conclusie worden hier een aantal aanbevelingen opgesteld. Uit het onderzoek blijkt dat sociale veiligheid vaak gevoelsmatig wordt geduid en daardoor ongrijpbaar blijft. Dit vergroot het risico dat het thema alleen na incidenten besproken wordt. Het is daarom aan te raden dat raden van toezicht en besturen structureel momenten inplannen om sociale veiligheid te bespreken. Dit kan bijvoorbeeld door het onderwerp vast op de jaaragenda te zetten of door periodiek informele gesprekken met medewerkers en de ondernemingsraad te voeren. Zo wordt het thema een vast onderdeel van de cultuur en ontstaat er een continu gesprek waarin signalen en ervaringen gedeeld worden.

Daarnaast is gebleken dat toezichthouders erg afhankelijk zijn van bestuurders als belangrijkste informatiebron. Hierdoor kunnen signalen uit andere delen van de organisatie

buiten beeld blijven. Het is daarom raadzaam om de informatiepositie van toezichthouders te verbreden door ook contact te onderhouden met andere lagen in de organisatie, zoals medewerkers, vertrouwenspersonen of de ondernemingsraad. Dit kan structureel worden georganiseerd, bijvoorbeeld door jaarlijkse rondetafelgesprekken of werkbezoeken. Op die manier krijgen toezichthouders een breder en betrouwbaarder beeld en kunnen zij sneller doorvragen wanneer signalen van sociale onveiligheid zich voordoen.

Tot slot laten de resultaten zien dat psychologische mechanismen, zoals biases en de neiging om harmonie te bewaren, een rol spelen in de oordeelsvorming. Hierdoor blijven kritische vragen soms uit, terwijl deze juist nodig zijn voor een volledig beeld. Het is daarom aan te raden dat raden van toezicht bewust reflectiemomenten inbouwen waarin deze mechanismen aan bod komen. Dit kan bijvoorbeeld door jaarlijks een evaluator in te schakelen die bespreekt hoe groepsdynamiek, het ongezegde of confirmation bias doorwerken in de besluitvorming. Op die manier ontstaat er meer bewustzijn en worden blinde vlekken verkleind.

## 6.3 Discussie

In deze paragraaf vindt een reflectie van het onderzoek plaats. De reflectie vindt plaats door te kijken naar de theorie en de methoden van het onderzoek. In paragraaf 6.3.1 wordt met een reflectie ingegaan op de theorie en in paragraaf 6.3.2 op de methoden van het onderzoek

### 6.3.1 Reflectie op theorie

In de literatuur wordt sociale veiligheid vaak benaderd via psychologische veiligheid (Edmondson, 1999). Daarnaast spelen thema's als informatiepositie (Bokhorst, 2023), sociale waardecreatie (Huse, 2007), maatschappelijke verantwoordelijkheid (Minderman, 2012) en het samenspel tussen bestuur en toezicht (Roberts et al., 2005) een belangrijke rol. Kahneman & Tversky (1974) laten zien hoe biases het oordeel van bestuurders en toezichthouders beïnvloeden. Uit de theorie van Engbers et al (2024) met de *spiraal van het ongezegde* wordt duidelijk dat de harmonie bewaren kan zorgen voor oneerlijke informatiedeling tussen bestuur en toezicht of onderling. Daarmee laat de literatuur zien dat sociale veiligheid niet alleen een kwestie is van structuren en regels, maar net zo goed van cultuur, perceptie en gedrag.

Een beperking van dit theoretisch kader is dat de verschillende thema's in elkaar overlopen. In het conceptueel model lijken ze netjes gescheiden, maar in de praktijk lopen ze door elkaar heen. Zo gaat het samenspel tussen bestuur en toezicht vaak over vertrouwen en

openheid, wat direct raakt aan psychologische mechanismen zoals het onuitgesprokene. Ook de informatiepositie is niet los te zien van vertrouwen, tegenspraak en biases die bepalen welke signalen wel of niet doordringen. Toch maakt dit onderzoek duidelijk dat de gekozen thema's bruikbaar zijn, want in de interviews kwamen ze allemaal terug. Daarmee zijn ze in de praktijk dus ook getoetst en bevestigd. Dat geeft aan dat de selectie van theorieën adequaat was. In een volgend onderzoek zouden daarnaast verhoudingen in macht tussen de twee actoren beter onderzocht kunnen worden. Bijvoorbeeld de agency theory en de resource dependence theory kunnen worden betrokken om de afhankelijkheid van toezichthouders beter te duiden. Zo kan meer inzicht te krijgen in hun informatiepositie.

### 6.3.2 Reflectie op methode

In dit onderzoek zijn vijf interviews gehouden met bestuurders en interne toezichthouders uit verschillende semipublieke sectoren. Deze gesprekken gaven veel nuttige inzichten over hoe toezichthouders omgaan met sociale veiligheid. Tegelijkertijd zitten er ook beperkingen aan deze aanpak.

Sociale veiligheid is een gevoelig onderwerp. Het kan zijn dat respondenten sommige ervaringen bewust of onbewust niet hebben gedeeld. Daardoor is niet zeker dat in de interviews alle belangrijke signalen naar voren zijn gekomen.

Een andere beperking is dat bepaalde thema's uit de theorie lastig met alleen interviews te onderzoeken zijn. Denk aan biases (Kahneman & Tversky, 1974) of de *spiraal van het ongezegde* (Engbers et al., 2024). Zulke processen kun je beter zien in de praktijk: door lichaamstaal, stiltes of de manier waarop mensen met elkaar omgaan tijdens meerdere vergaderingen. In dit onderzoek is dat niet gedaan; er is alleen gesproken met de respondenten.

Ondanks deze beperkingen kwamen de belangrijkste thema's uit het conceptueel model informatiepositie, samenspel, psychologische invloeden en maatschappelijke druk duidelijk terug in de gesprekken. Daarmee was de methode voldoende om de onderzoeksvraag te beantwoorden, al zijn de resultaten vooral richtinggevend en niet bedoeld om algemene conclusies te trekken.

Voor vervolgonderzoek zijn er meerdere denkrichtingen interessant. Observaties bij vergaderingen kunnen laten zien hoe sociale veiligheid in de praktijk besproken wordt. Daarbij gaat het ook om lichaamstaal, stiltes en groepsdynamiek. Hiermee kan worden getoetst of de lading van een woord ook het gene is wat de spreker bedoeld. Deze aspecten zijn in dit onderzoek niet meegenomen. Een bredere steekproef in sectoren als zorg, onderwijs en sport

kan duidelijk maken welke patronen algemeen zijn en welke specifiek voor een sector gelden. Verder is verdiepend onderzoek nodig naar psychologische processen, zoals biases en de known unknown. Dat kan met het live bijwonen van vergaderingen of door toezichthouders praktijksituaties voor te leggen. Op die manier kan vervolgonderzoek meer praktische handvatten opleveren.

Groepsdynamiek binnen raden van toezicht is in dit onderzoek niet systematisch onderzocht. De samenstelling van de raden en hun invloed op besluitvorming zijn niet meegenomen. Daardoor is onduidelijk hoe onderlinge machtsverhoudingen het gesprek over sociale veiligheid sturen en welke stemmen daarbij domineren. In vervolgonderzoek verdient het daarom aandacht om de volledige samenstelling van raad én bestuur te betrekken, zodat de rol van ieder lid in het geheel zichtbaar wordt.

## Literatuurlijst

- Abba, A. S., Abdriss, A. I., Hamisu, A. A., & Basheer, S. M. (2021). Montesquieuan theory of separation of powers: Redefinition & reconceptualization towards a synthesis of democracy & dictatorship. *\*IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 26\*(6), 1–14. <https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol.26-Issue6/Series-3/A2606030114.pdf>
- Barriball, K., & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: A discussion paper. *\*Journal of Advanced Nursing*, 19\*(2), 328–335. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1994.tb01088.x>
- Bleijenbergh, I. L. (2015). *\*Kwalitatief onderzoek in organisaties\** (2e ed.). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Boeije, H. (2005). *\*Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen\**. Boom Lemma.
- Boer, J. (2024). Institutionele representatie van toekomstige generaties als tegenwicht voor kortzichtig bestuur. In *\*Essaybundel bij de Staat van het Bestuur 2024\** (pp. 64–74). Universiteit Utrecht. Geraadpleegd via [https://research-portal.uu.nl/ws/portalfiles/portal/261305844/Institutionele\\_representatie\\_van\\_toekomstige\\_generaties\\_als\\_tegenwicht\\_voor\\_kortzichtig\\_bestuur.pdf](https://research-portal.uu.nl/ws/portalfiles/portal/261305844/Institutionele_representatie_van_toekomstige_generaties_als_tegenwicht_voor_kortzichtig_bestuur.pdf)
- Bokhorst, M. (2023). Tegengaan van bestuurlijk verval in de semipublieke sector. *\*Tijdschrift voor Toezicht*, 14\*(1), 37–43. <https://doi.org/10.5553/TvT/187987052023014001006>
- Celik, S. (2018). *\*Diversiteit in bestuurskundig perspectief\**. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB). [https://www.researchgate.net/publication/329393668\\_Diversiteit\\_in\\_bestuurskundig\\_perspectief](https://www.researchgate.net/publication/329393668_Diversiteit_in_bestuurskundig_perspectief)
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *\*Administrative Science Quarterly*, 44\*(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ellemers, N., Baaijens, F., Dijstelbloem, H., Erkens, Y., Ghorashi, H., Groeneveld, S., Joëls, M., & Wise, M. (2022). *\*Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap: Van papier naar praktijk\**. Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW). <https://www.knaw.nl/socialeveiligheid>
- Engbers, M., Khapova, S. N., & van de Loo, E. (2024). Unsaid known in the boardroom: Theorizing unspoken assessments of behavioral board dynamics. *\*Frontiers in Communication*, 9\*. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2024.1347271>
- Gardiner, E. (2022). What's age got to do with it? The effect of board member age diversity: A systematic review. *\*Review of Managerial Science\**. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00553-7>
- Groeneveld, S., & Janssen, T. (2023). *\*Sociale veiligheid in het openbaar bestuur: kun je dat maken?\** ICTU / Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Heemskerk, E. M. (2013). Goed bestuur en goed gedrag: wat maakt een goede raad van commissarissen goed? In M. Lückerath-Rovers, B. Bier, H. van Ees, & M. Kaptein (Eds.), *\*Jaarboek Corporate Governance 2013–2014\** (hoofdstuk 3). Deventer: Kluwer. Geraadpleegd op 17 mei 2025, van [https://www.jaarboekcorporategovernance.nl/wp-content/uploads/2014/11/2013JBCG\\_H3\\_Heemskerk.pdf](https://www.jaarboekcorporategovernance.nl/wp-content/uploads/2014/11/2013JBCG_H3_Heemskerk.pdf)
- Heemskerk, K., Heemskerk, E., & Wats, M. (2014). Wat maakt goed onderwijsbestuur? De gedragsmatige determinanten van taakuitvoering door raden van toezicht in het

- voortgezet onderwijs. \*Mens & Maatschappij, 89\*(2), 151–174.  
<https://doi.org/10.5117/MEM2014.2.HEEM>
- Helsloot, I., & Kraaijenbrink, S. (2018, januari). \*Het ontregelende van de risico-regelreflex: Een onderzoek naar het optreden van de risico-regelreflex in de (petro)chemische industrie\*. Crisislab. <https://crisislab.nl/wordpress/wp-content/uploads/De-risico-regelreflex-in-de-procesindustrie-def.pdf>
- Helsloot, I., & Scholtens, A. (2015). \*Krachten rond de risico-regelreflex: Beschreven en geïllustreerd in 27 voorbeelden\*. Boom Lemma Uitgevers.  
<https://www.kennisopenbaarbestuur.nl/site/binaries/site-content/collections/documents/2015/01/01/krachten-rond-de-risico-regelreflex-beschreven-en-geillustreerd-in-27-voorbeelden/Krachten-rond-de-risico-regelreflex-beschreven-en-gei%CC%88llustreerd-in-27-voorbeelden.pdf>
- Hovius, L. (2018). De 5 R'en: randvoorwaarden voor effectieve interboard dynamiek. In M. Lückerath-Rovers, B. Bier, H. van Ees, & M. Kaptein (Red.), \*Jaarboek Corporate Governance 2018–2019\* (pp. 1–17). Wolters Kluwer.  
[https://www.jaarboekcorporategovernance.nl/wp-content/uploads/2020/03/Hoofdstuk\\_1\\_Hovius.pdf](https://www.jaarboekcorporategovernance.nl/wp-content/uploads/2020/03/Hoofdstuk_1_Hovius.pdf)
- Huse, M. (2007). \*Boards, governance and value creation: The human side of corporate governance\*. Cambridge University Press.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511611070>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. \*Science, 185\*(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Klayman, J. (1995). *Varieties of confirmation bias*. In J. Busemeyer, R. Hastie, & D. L. Medin (Eds.), *Decision making from a cognitive perspective* (Vol. 32, pp. 385–418). Academic Press.
- Kvalsvik, F., & Øgaard, T. (2021). Dyadic interviews versus in-depth individual interviews in exploring food choices of Norwegian older adults: A comparison of two qualitative methods. \*Foods, 10\*(1199), 1–16. <https://doi.org/10.3390/foods10061199>
- Lückerath Rovers, M. (2014). Bouwstenen voor effectieve raden van commissarissen. In M. Lückerath Rovers, B. Bier, H. van Ees, & M. Kaptein (Eds.), \*Jaarboek Corporate Governance 2014–2015\* (pp. 50–62). Deventer: Kluwer.  
[https://www.jaarboekcorporategovernance.nl/wp-content/uploads/2014/11/2014JBCG\\_H4\\_Luckerath-Rovers.pdf](https://www.jaarboekcorporategovernance.nl/wp-content/uploads/2014/11/2014JBCG_H4_Luckerath-Rovers.pdf)
- Lückerath-Rovers, M., & De Bos, A. (2020). Langetermijnwaardecreatie in de praktijk. Het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2020. In \*Jaarboek Corporate Governance 2020–2021\* (hoofdstuk 8). Deventer: Kluwer.  
[https://www.jaarboekcorporategovernance.nl/wp-content/uploads/2023/09/JBCG2020\\_H8\\_\\_LuckerathDeBos.pdf](https://www.jaarboekcorporategovernance.nl/wp-content/uploads/2023/09/JBCG2020_H8__LuckerathDeBos.pdf)
- Minderman, G. (2012). \*Waar is de raad van toezicht? Het interne toezicht in Nederlandse non-profitorganisaties\*. Boom Lemma. ISBN 9789059317802
- Morgan, D. L., Eliot, S., Lowe, R. A., & Gorman, P. (2016). Dyadic interviews as a tool for qualitative evaluation. \*American Journal of Evaluation, 37\*(1), 109–117.  
<https://doi.org/10.1177/1098214015611244>
- Mumford, M. D., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2006). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. \*The Leadership Quarterly, 18\*(2), 154–166. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.01.005>

- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2009, juni). \*Nederlandse code voor goed openbaar bestuur: Beginselen van deugdelijk overheidsbestuur\*. Directie Openbaar Bestuur en Democratie.  
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/brochures/2009/06/23/brochure-nederlandse-code-voor-goed-openbaar-bestuur>
- Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP). (z.d.). \*Code sociale veiligheid\*. Geraadpleegd op 5 april 2025, van <https://www.nvp-hrnetwerk.nl/nl/code-sociale-veiligheid>
- O’Riordan, J. (2015). \*Organisational culture and public service reform\*. Institute of Public Administration.  
[https://www.ipa.ie/\\_fileUpload/Documents/Organisational\\_Culture.pdf](https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/Organisational_Culture.pdf)
- Putters, K. (2009). \*Besturen met duivelselastiek\*. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar, Erasmus Universiteit Rotterdam. Raad voor het Openbaar Bestuur.
- Rengers, M., & Schouten, J. (2024, 7 oktober). Philips wil lastige medewerkers weg hebben, zegt directeur veiligheid. \*NRC\*.  
<https://www.nrc.nl/nieuws/2024/10/07/patientveiligheid-philips-wil-iedereen-uit-de-weg-hebben-a4868437>
- Rijksoverheid. (z.j.). \*Culturele diversiteit op de werkvloer\*. Rijksoverheid. Geraadpleegd op 14 april 2025, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gelijke-behandeling-op-het-werk/culturele-diversiteit-werkvloer>
- Roberts, J., McNulty, T., & Stiles, P. (2005). Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: Creating accountability in the boardroom. \*British Journal of Management, 16\*(s1), S5–S26. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00444.x>
- RTV Noord. (2023, 12 december). Opnieuw interim-bestuurder Ambulancezorg Groningen weggestuurd. \*RTV Noord\*. <https://www.rtvnoord.nl/nieuws/1078152/opnieuw-interim-bestuurder-ambulancezorg-groningen-weggestuurd>
- Siep, P., de Kool, D., Bekkers, V., Steijn, B., & Staats, A. (2018). Het managen van incidenten in het onderwijs: Praktische governance-lessen op basis van een vergelijkende case-analyse. \*Bestuurskunde, 27\*(1), 61–70.  
<https://doi.org/10.5553/Bk/092733872018027001007>
- Torugsa, N., & Arundel, A. (2017). Rethinking the effect of risk aversion on the benefits of service innovations in public administration agencies. \*Research Policy, 46\*(5), 1–42.  
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.03.009>
- Van Staa, A., & Evers, J. (2010). 'Thick analysis': strategie om de kwaliteit van kwalitatieve data-analyse te verhogen. \*KWALON, 15\*(1), 5–12.
- Wassink, H. (2024). \*Goed bestuur voor iedereen: Naar maatschappelijk verantwoord bestuur en toezicht\*. Kloosterhof Neer B.V. ISBN 9789493171908
- Wilson, A. D., Onwuegbuzie, A. J., & Manning, L. P. (2016). Using paired depth interviews to collect qualitative data. \*The Qualitative Report, 21\*(9), 1549–1573.  
<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2016.2166>

# Dyadische Interviewgide Sociale Veiligheid

Stijn:

"Voordat we beginnen met het gesprek wil ik even kort iets uitleggen over de opname. Ik neem dit interview graag op, zodat ik het later zorgvuldig kan uitwerken voor mijn masterscriptie. De opname helpt me om goed te kunnen luisteren en geen details te missen."

Stijn:

"De opname wordt opgeslagen in *RIS for Students*, dat is de beveiligde onderzoeksomgeving van mijn universiteit. Alleen mijn begeleider en ik hebben daar toegang toe. Volgens het beleid wordt het daar maximaal zeven jaar bewaard, maar het wordt niet buiten dat systeem gedeeld of ergens anders opgeslagen."

Stijn:

"In mijn verslag gebruik ik geen namen of herkenbare informatie – jullie blijven dus anoniem. Gaan jullie akkoord met de opname onder deze voorwaarden?"

Deelnemers:

"Ja, akkoord." (Wacht op bevestiging van beide)

(zet recorder aan):

"Interview op [datum], met [functie of pseudoniem], over het thema sociale veiligheid. Beide deelnemers hebben mondeling ingestemd met de opname."

"Als jullie denken aan 'sociale veiligheid' binnen jullie organisatie, wat komt er dan als eerste bij jullie op – en hoe leeft dit onderwerp in jullie dagelijkse praktijk?"

Thema 1 – Maatschappelijke Invloeden

Focus: invloed van publieke druk, maatschappelijke trends en externe verwachtingen op intern handelen

- Hoe beïnvloeden maatschappelijke ontwikkelingen jullie denken en handelen rond sociale veiligheid?
  - Zijn er voorbeelden van gebeurtenissen die iets hebben losgemaakt?
  - Hoe reageren jullie daar (al dan niet) op?

- Hebben jullie een situatie meegemaakt waarin publieke aandacht of externe (Externe toezichthouder) druk invloed had op een besluit/dialogo?
  - Wat waren de afwegingen?
  - Leidde dit tot meer samenwerking of juist spanning?
- Hoe nemen jullie maatschappelijke signalen of trends mee in jullie gesprekken en besluiten?
  - Worden deze actief ingebracht, en door wie?
  - Hoe worden ze afgewogen?
- Hoe beoordelen jullie samen of maatschappelijke ontwikkelingen omtrent sociale veiligheid relevant zijn voor het functioneren van de organisatie?
  - Is daar structureel aandacht voor?
  - Komen jullie daarin makkelijk tot gedeeld inzicht?

## Thema 2 – Psychologische Invloeden

Focus: individuele en gedeelde waarneming, biases, aannames en het on gezegde (Engbers)

- Op welke manier denken jullie dat persoonlijke aannames of overtuigingen meespelen in hoe jullie naar sociale veiligheid kijken?
  - Worden die overtuigingen uitgesproken of impliciet meegenomen?
  - In hoeverre herkennen jullie elkaars blik?
- Merken jullie iets van blinde vlekken in de organisatie als het gaat om het omgaan met signalen rondom sociale on veiligheid?
  - Komen die ter sprake?
  - Hoe gaan jullie om met het verschil tussen intentie en effect?  
 (“In gesprekken over sociale veiligheid speelt vaak een verschil tussen wat iemand bedoelt en hoe dat overkomt op de ander. Hoe gaan jullie om met situaties waarin het effect van gedrag als on veilig wordt ervaren, terwijl de intentie niet zo bedoeld was?”)
- Welke on gemakken of twijfels ervaren jullie bij het bespreekbaar maken van sociale veiligheid binnen de organisatie OF in het overleg tussen bestuur en RVT?
  - Wordt daar bewust ruimte voor gecreëerd?
  - Wat wordt sneller uitgesproken, en wat blijft vaak on benoemd?
- Welke rol zien jullie voor elkaar op dit thema?
  - In hoeverre beïnvloeden die verschillende rollen de samenwerking op het thema sociale veiligheid?

- Zijn die aannames ooit expliciet besproken?
- Welke vormen van loyaliteit of voorzichtigheid spelen mee in jullie interacties over dit onderwerp?
  - Heeft dat invloed op wat gezegd of gedaan wordt?
  - In het geval dat het nodig zou zijn, kunnen jullie hier het gesprek over aan met elkaar?

### Thema 3 – Samenspel

Focus: interactie tussen bestuurder en toezichthouder, én binnen de raad van toezicht

- Hoe ervaren jullie de samenwerking rond het thema sociale veiligheid?
  - Wat gaat vanzelf?
  - Waar vergt het afstemming?
- Wat gebeurt er als jullie van mening verschillen over hoe om te gaan met een signaal of situatie?
  - Hoe wordt dan een besluit genomen? Op welke manier gaan jullie het gesprek dan met elkaar aan
  - Speelt rolverdeling daarin een rol? Kan het zo zijn dat de rolverdeling hier een invloed op heeft
- Hoe expliciet spreken jullie verwachtingen naar elkaar uit over sociale veiligheid?
  - Wordt dit structureel besproken? Zijn er momenten ingepland om meningen over deze verwachtingen van sociale veiligheid uit te wisselen?
  - Hoe is dat veranderd de afgelopen jaren?
  - 
  - [Thema 4 Raad van Toezicht \(Wellicht over bellen\)](#)
- Hoe wordt sociale veiligheid besproken binnen de raad van toezicht?
  - Is dit een terugkerend agendapunt?
  - Wordt de interne cultuur ook meegenomen?
- In hoeverre bestaat er binnen de raad een gedeeld begrip van wat sociale onveiligheid is?
  - Wordt dit besproken of verondersteld?
  - Leidt verschil in opvatting tot discussie?
- Hoe gaat de raad om met verschillen van inzicht over sociale veiligheid of handelingsbehoefte?
  - Is er ruimte voor afwijkende stemmen?
  - Wordt er gezocht naar consensus of diversiteit in perspectief?

### Afsluitende Reflectie

- Wat hebben jullie in dit gesprek gehoord dat jullie aan het denken heeft gezet?
  - Kwam er iets onverwachts naar voren?
  - Waar hebben jullie behoefte aan om sociale veiligheid beter te kunnen duiden?