

**GEWENST
OMGAAN**
MET
ONGEWENST
GEDRAG



Uit de praktijk voor de praktijk.

Gewenst omgaan met ongewenst gedrag

INHOUDS

OPGAVE

1	WAAROM DIT BOEKJE?	5
2	WAT IS ONGEWENST GEDRAG?	9
2.1	Juridische context van het begrip 'ongewenst gedrag'	10
2.2	Kort en goed over het begrip 'ongewenst gedrag'	11
2.3	Waar kunt u aan denken bij het begrip 'ongewenst gedrag'?	12
2.4	De scheidslijn met (ongewenst) functioneren	14
3	EN WAT NU TE DOEN?	15
3.1	Wees voorbereid	16
3.2	Laat dit boekje u daarbij helpen	18
4	VOORKOM ONGEWENST GEDRAG	19
4.1	Onderkenning van signalen van ongewenst gedrag	21
4.2	Beschikken over regels	24
4.3	Communicatie over regels, processen en procedures	28
4.4	Aandacht voor cultuur	30
4.5	Inrichting van risicomanagement	32
4.6	Screenen	34
5	VOORBEREID ZIJN OP ONGEWENST GEDRAG	37
5.1	Beschikken over een vertrouwenspersoon	39
5.2	Inrichting van een meldpunt	42
5.3	Opstellen van een procedure	44
5.4	Hebben van een draaiboek	47
6	OMGAAN MET (EEN MELDING OVER) ONGEWENST GEDRAG	51
6.1	De eerste acties	52
6.2	Informereren en (laten) adviseren	58
6.3	Verrichten van onderzoek	60
7	AFWIKKELING VAN (EEN MELDING OVER) ONGEWENST GEDRAG	65
7.1	Het afwikkelen van een onderzoek naar ongewenst gedrag	66
7.2	Informereren van personen	70
7.3	Het omgaan met media	71
7.4	Evaluatie en monitoring	74
8	TOT SLOT	75



1

WAAROM
DIT BOEKJE?

1

Waarom dit boekje?

ONGEWENST GEDRAG IS IETS VAN ALLE TIJDEN, MAAR WINT STEEDS MEER TERREIN IN RECENTE MAATSCHAPPELIJKE DISCUSSIES. IN EERSTE INSTANTIE WAS ER VOORAL AANDACHT VOOR SEKSUEEL ONGEWENST GEDRAG. DEZE AANDACHT WERD GEVOED DOOR DE METOO-BEWEGING DIE ONTSTOND NAAR AANLEIDING VAN DE KWESTIE ROND HOLLYWOOD-FILMPRODUCENT HARVEY WEINSTEIN IN 2017. AL SNEL DAARNA VOLGDEN OOK BESCHULDIGINGEN AAN HET ADRES VAN DE VOORMALIGE AMERIKAANSE PRESIDENT DONALD TRUMP.

Ook in Nederland waren er incidenten. Zo werd regisseur en producent Job Gosschalk zowel van seksuele intimidatie als machtsmisbruik beschuldigd. Journalist Jelle Brandt Corstius stelde in de media dat hij was aangerand, wat hem later een aangifte van smaad opleverde. Ook anderen die vooral werkzaam waren in de media, culturele sector en politiek, kregen te maken met beschuldigingen van verschillende vormen van wangedrag. Dat leidde tot breed uitgemeten aantijgingen van seksueel ongewenst gedrag en machtsmisbruik tegen onder meer juryleden van talentenprogramma The Voice of Holland. Daarnaast kende de sportwereld verscheidene incidenten. Zo stuurde voormalig Ajax-directeur Marc Overmars dickpics (een ongevraagde foto

‘Om organisaties meer inzicht te geven in wat er komt kijken bij onderzoeken naar ongewenst gedrag, hebben wij dit boekje geschreven.’

van het geslachtsdeel) naar vrouwelijke collega's. Van een andere orde zijn de voorvallen in andere takken van sport. Denk bijvoorbeeld aan het Nederlands hockeyteam, waar enkele, vooral jongere speelsters melding hebben gemaakt van onder meer (verbale) intimidatie en een zwijgcultuur binnen het nationale team.

Wij merken in onze praktijk dat de aandacht voor ongewenst gedrag, mede als gevolg van recente gebeurtenissen die veel media-aandacht kregen, breder is geworden. Ruim vijf jaar geleden richtten onze onderzoeken zich vooral op seksueel overschrijdend gedrag. Inmiddels is daarnaast veel vraag naar onderzoeken in samenhang met een onveilige werkomgeving, (verbale en/of fysieke) intimidatie, discriminatie, pesten en andere vormen van ongewenst gedrag.¹ Inmiddels verricht Integis een breed scala aan onderzoeken op het gebied van ongewenst gedrag. Iedere kwestie heeft een eigen thematiek en vergt daardoor een andere aanpak.

1 Wij verwijzen naar hoofdstuk 2 voor een uiteenzetting van onder andere deze begrippen.

Voor organisaties die met ongewenst gedrag te maken krijgen, is het veelal een nieuw terrein. Om organisaties meer inzicht te geven in wat er komt kijken bij dergelijke onderzoeken, hebben wij dit boekje geschreven.

Op basis van onze praktijkervaring geven wij adviezen om ongewenst gedrag te onderkennen en te voorkomen. Ook formuleren wij een aantal basisprincipes die organisaties kunnen helpen om snel en adequaat te reageren als zich ongewenst gedrag voordoet. Tot slot geven wij aan hoe organisaties op ongewenst gedrag zouden kunnen reageren en voorvallen van ongewenst gedrag kunnen afwikkelen.

- 2 Vanwege de leesbaarheid hanteren wij hierna uitsluitend het begrip melding (over ongewenst gedrag), waaronder ook een klacht moet worden verstaan.

Dit boekje is vooral bedoeld voor leidinggevend en medewerkers die in hun functie te maken kunnen krijgen met (klachten of meldingen² over) ongewenst gedrag. En verder voor iedereen die er in een andere hoedanigheid mee geconfronteerd wordt of er graag meer over wil weten.

De voorbeelden die wij in dit boekje beschrijven zijn weliswaar gebaseerd op onderzoeken uit onze praktijk maar niet herleidbaar, omdat wij elementen hebben toegevoegd of weggelaten. Daardoor zijn nieuwe, niet-bestaande casussen gecreëerd.



2

WAT IS
ONGEWENST
GEDRAG?

2

Wat is ongewenst gedrag?

ONGEWENST GEDRAG IS EEN BREED BEGRIP WAARONDER VERSCHILLENDE VORMEN VAN GEDRAG KUNNEN VALLEN. WIJ MERKEN IN DE PRAKTIJK DAT DIVERSE BEGRIPPEN (DOOR ELKAAR) WORDEN GEBRUIKT, WAARONDER ‘ONGEWENST GEDRAG’, ‘GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG’, ‘NORMOVERSCHRIJDEND GEDRAG’, ‘PSYCHOSOCIALE ARBEIDSBELASTING’ EN EEN ‘(SOCIAAL) ONVEILIGE WERKOMGEVING’.

2.1 Juridische context van het begrip ‘ongewenst gedrag’

In artikel 1 van de Grondwet is het gelijkheidsbeginsel weergegeven. Dit beginsel is nader uitgewerkt in de Algemene wet gelijke behandeling. Deze wet maakt duidelijk dat het verbod van onderscheid, waaronder dat naar godsdienst, levensovertuiging, ras of geslacht³, ook een verbod van intimidatie en seksuele intimidatie inhoudt.⁴

Voor de arbeidsverhouding tussen werkgever en werknemer wordt dit verbod herhaald in het Burgerlijk Wetboek (BW).⁵ Daarnaast kent het BW een zorgplicht voor de werkgever.⁶ Die moet, kort samengevat, zorgen voor een veilige werkomgeving voor zijn⁷ werknemers.

3 Artikel 1 lid 1 Algemene wet gelijke behandeling spreekt over (direct en indirect) onderscheid in behandeling op grond van godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid of burgerlijke staat. In de leden 2 en 3 wordt onderscheid naar geslacht verder uitgewerkt.

4 Artikel 1a Algemene wet gelijke behandeling. In dit artikel worden ook de begrippen ‘intimidatie’ en ‘seksuele intimidatie’ gedefinieerd.

5 Artikel 7:646 lid 6 BW met eveneens een definitie van ‘intimidatie’ en ‘seksuele intimidatie’ in de leden 7 en 8 van artikel 7:646 BW.

6 Artikel 7:658 BW.

7 Voor de leesbaarheid van dit boekje is gekozen voor de mannelijke vorm.

‘Wij hanteren het begrip ‘ongewenst gedrag’ als overkoepelend begrip.’

8 Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) en daaruit voortvloeiende besluiten en regelingen.

9 Artikel 3 lid 2 Arbowet.

10 Artikel 1 lid 3 sub e Arbowet. Zie ook de Regeling psychosociale arbeidsbelasting.

Deze zorgplicht is uitgewerkt in de Arbowetgeving.⁸ Deze wetgeving legt aan de werkgever de verplichting op om een beleid te voeren dat is gericht op het voorkomen van en, als dat niet mogelijk is, het beperken van ‘psychosociale arbeidsbelasting’.⁹

Onder psychosociale arbeidsbelasting wordt verstaan ‘de factoren [...] met inbegrip van seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk, in de arbeidssituatie die stress teweegbrengen’.¹⁰ Wij bevelen organisaties aan om (tenminste) deze begrippen in gedragscodes, klachtenregelingen, meldingsregelingen en/of andere interne regelingen op te nemen.

2.2 Kort en goed over het begrip ‘ongewenst gedrag’

In deze uitgave hanteren wij het begrip ‘ongewenst gedrag’ als overkoepelend begrip, omdat dit in maatschappelijke discussies het meest gangbare en daarom het meest herkenbare begrip is. Hierna duiden wij ook de andere begrippen.

Bij onze onderzoeken naar ongewenst gedrag maken wij gebruik van het begrip ‘normoverschrijdend gedrag’. Wij toetsen feiten en omstandigheden immers aan een norm, zoals een (wettelijke) regeling, een integriteits- of gedragscode of een klachtenregeling.

Wij hanteren niet het begrip 'grensoverschrijdend gedrag'. Bij dat begrip is er namelijk (nog meer dan bij de toetsing aan een norm) discussie mogelijk. Wat is immers 'de grens'?

Zoals aangegeven gaat de Arbowet bij ongewenst gedrag uit van het begrip 'psychosociale arbeidsbelasting'. Dat begrip valt uiteen in de volgende vijf thema's:

- Discriminatie;¹¹
- Seksuele intimidatie;
- Agressie en geweld;
- Pesten;
- Werkdruk.¹²

Omdat de werkgever vanuit de Arbowet een zorgplicht heeft voor een veilige werkomgeving voor zijn werknemers, wordt het begrip '(sociaal) onveilige werkomgeving' vaak gebruikt. Zoals gezegd, gebruiken wij in deze uitgave de term 'ongewenst gedrag' als overkoepelend begrip.

2.3 Waar kunt u aan denken bij het begrip 'ongewenst gedrag'?

Voor de duidelijkheid: wij hebben het hier over vormen van ongewenst gedrag die zijn vastgelegd in een wet of regel, een norm. Voor de omschrijving van de begrippen 'seksuele intimidatie', 'agressie en geweld' en 'pesten' verwijzen wij onder meer naar de memorie van toelichting op de Arbowet.¹³ Het begrip 'discriminatie' wordt niet wettelijk gedefinieerd; de Algemene wet gelijke behandeling noemt wel de gronden waarop het maken van onderscheid verboden is.¹⁴

11 Artikel 1 lid 3 sub e Arbowet hanteert het begrip 'direct of indirect onderscheid'.

12 Onder psychosociale arbeidsbelasting valt ook de factor werkdruk; wij zullen dit thema verder niet behandelen omdat dit niet specifiek tot het domein van onze onderzoeken behoort.

13 Kamerstukken II, 2005/06, 30552, nr. 3. Ook in artikel 1a Algemene wet gelijke behandeling worden de begrippen 'intimidatie' en 'seksuele intimidatie' gedefinieerd.

14 Artikel 1 lid 1 Algemene wet gelijke behandeling maakt duidelijk dat het gaat om het maken van direct of indirect onderscheid in behandeling op grond van godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid of burgerlijke staat.

ENKELE BEGRIPSOMSCHRIJVINGEN

- **Seksuele intimidatie:** enige vorm van verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag met een seksuele connotatie dat als doel of gevolg heeft dat de waardigheid van een persoon wordt aangetast, in het bijzonder wanneer een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende situatie wordt gecreëerd.
 - **Agressie en geweld:** voorvallen waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van arbeid. Bij agressie en geweld gaat het om gedragingen van verbaal geweld (uitschelden, beledigen) en fysiek geweld (schoppen, slaan, met een wapen dreigen en/of overvallen worden). Het kan ook gaan om psychisch geweld: bedreigen, intimideren, onder druk zetten, thuissituatie bedreigen en het beschadigen van eigendommen.
 - **Pesten:** alle vormen van intimiderend gedrag met een structureel karakter, van een of meerdere werknemers (collega's, leidinggevenden) gericht tegen een werknemer of een groep van werknemers die zich niet kan of kunnen verdedigen tegen dit gedrag.
-

Voorbeelden van ongewenst gedrag (niet limitatief):

- (Seksuele) intimidatie: verbaal, non-verbaal, digitaal of fysiek (seksueel getint) gedrag zoals (seksueel) intimiderende opmerkingen, het verspreiden van (seksueel getinte) foto's of handtastelijkheden.
- Lichamelijk geweld: iemand slaan, vernederen, opsluiten, duwen.
- Verbaal geweld: steeds weer dezelfde persoon op onbehouwen wijze bejegenen (zoals schelden en schreeuwen).
- Bespotten vanwege uiterlijk, gedrag, kleding, levensstijl; ook in de vorm van (zogenaamde) 'grapjes'.
- Roddelen: voortdurend op een negatieve wijze praten over een collega.

- Sociaal isoleren, iemand doodzwijgen, negeren of nadrukkelijk minachten.
- Discriminatie: elke vorm van onderscheid, uitsluiting, beperking of voorkeur, die een achterstand en/of achterstelling van een medewerker of groepen, medewerkers in de organisatie wegens ras, etnische afkomst, religie, leeftijd, handicap, geslacht, seksuele geaardheid ten doel heeft of kan hebben.
- Racisme: vormen van bovenstaande gedragingen gebruiken om iemand vanwege zijn etnische afkomst te kleineren.

2.4 De scheidslijn met ('ongewenst') functioneren

Wij constateren dat het begrip 'ongewenst gedrag' aan inflatie onderhevig is. Zonder daarmee slachtoffers van ongewenst gedrag tekort te doen, bedoelen wij dat de meldingen in onze onderzoeken steeds vaker gaan over, kort samengevat, een verstoorde arbeidsrelatie tussen (veelal) een leidinggevende en een werknemer en niet zozeer over normoverschrijdende gedragingen. Hoewel gedragingen van een leidinggevende door (een) werknemer(s) als zeer ongewenst kunnen worden ervaren en mogelijk ook ongewenst zijn, gaat het (vaak) eerder om meldingen over een stijl van leidinggeven en/of een manier van communiceren die als ongewenst wordt ervaren. Of het gaat over genomen besluiten en gemaakte keuzes. Het gaat dan over iemands functioneren. Daarmee is echter nog geen sprake van gedragingen die kwalificeren als 'normoverschrijdend gedrag' (in bijvoorbeeld de zin van de Arbowet). Zonder het psychische leed of ongemak dat een werknemer van dergelijk gedrag ervaart te bagatelliseren, moet ook recht worden gedaan aan de beklagde. Beschuldigingen van ongewenst gedrag zijn namelijk ernstige aantijgingen die grote gevolgen met zich kunnen brengen.



3

**EN WAT NU
TE DOEN?**

3

En wat nu te doen?

MET BEHULP VAN DEZE UITGAVE BEOGEN WIJ EEN ORGANISATIE HANDREIKINGEN TE BIEDEN. ZO INFORMEREN WIJ U HOE U ACTIES IN GANG KUNT ZETTEN EN MAATREGELEN KUNT TREFFEN OM ONGEWENST GEDRAG TE VOORKOMEN EN WAT U KUNT DOEN ALS SPRAKE IS VAN (EEN MELDING OVER) ONGEWENST GEDRAG.

3.1 Wees voorbereid

Het is vooral een kwestie van vooruitzien en adequaat handelen. Dat klinkt eenvoudig, maar is het in de praktijk vaak niet. Daar zijn meerdere redenen voor.

Allereerst het gebrek aan grip op het gedrag van anderen. Soms komen mensen in situaties terecht waardoor zij dingen doen die zij anders niet zouden doen. Dat is niet altijd te voorspellen en te voorkomen.

De tweede reden is dat niet iedereen (mogelijk ongewenst) gedrag op dezelfde manier ervaart. Niet iedereen heeft dezelfde normen en waarden. Een leidinggevende kan een werknemer een goedbedoelde klap op de schouder geven om een compliment kracht bij te zetten, maar de werknemer kan dat als onprettig ervaren. Of iets als ongewenst wordt ervaren, hangt (ook) af van de ontvanger.

‘Uit de praktijk voor de praktijk.’

15 Zie <https://slachtofferwijzer.nl> 'Een algemene definitie van straatintimidatie is een ongewenste fysieke, verbale of non-verbale toenadering die plaatsvindt in de openbare ruimte. Er zijn veel verschillende vormen van straatintimidatie, zoals sissen, nafluiten, staren, naroeppen, achternalopen of betasten'.

De derde reden, die in het verlengde hiervan ligt, is dat ongewenst gedrag wordt bepaald en ingevuld door de maatschappelijke context. Waar vroeger nafluiten op straat mogelijk als normaal of zelfs als een compliment werd ervaren, wordt dit gedrag tegenwoordig vaak als niet wenselijk en zelfs als een vorm van straatintimidatie gezien.¹⁵

De laatste reden is dat ongewenst gedrag zich op onverwachte momenten en in onverwachte vormen kan voordoen. Het is niet altijd te voorspellen van wie en waarom (een melding over) ongewenst gedrag kan worden verwacht. Dat maakt het lastig om op ongewenst gedrag voorbereid te zijn.

3.2 Laat dit boekje u daarbij helpen

Met dit boekje helpen wij u op weg. De inhoud is uit de praktijk voor de praktijk. Het is niet uitputtend, maar biedt een aantal handreikingen. Op hoofdlijnen geven wij aan wat organisaties kunnen doen om ongewenst gedrag te voorkomen en wat zij kunnen doen als zij onverhoopt toch te maken krijgen met (een melding over) ongewenst gedrag.

Wij gaan achtereenvolgens in op:

- Het voorkomen van ongewenst gedrag (hoofdstuk 4);
- Voorbereid zijn op ongewenst gedrag (hoofdstuk 5);
- Het omgaan met (een melding over) ongewenst gedrag (hoofdstuk 6);
- De afwikkeling van (een melding over) ongewenst gedrag (hoofdstuk 7).



4

VOORKOM
ONGEWENST
GEDRAG

4

Voorkom ongewenst gedrag

WAAROM IS HET VAN BELANG DAT ORGANISATIES SERIEUZE AANDACHT BESTEDEN AAN HET VOORKOMEN, EN INDIEN NODIG, HET ZORGVULDIG AANPAKKEN VAN ONGEWENST GEDRAG?

Allereerst brengt goed werkgeverschap en de sociale en morele plichten met zich mee dat organisaties hun medewerkers willen beschermen tegen dergelijk gedrag. De impact van ongewenst gedrag is immers groot; het kan leiden tot verzuim en ziekte, medewerkers gaan minder graag naar hun werk of vertrekken zelfs bij hun werkgever. Slachtoffers van ongewenst gedrag kampen vaak nog lang met (emotionele) problemen.

Bij ongewenst gedrag gaat de impact bovendien verder dan de betrokken medewerker(s) zelf. Het kan invloed hebben op de organisatie als geheel. Het niet aanpakken van ongewenst gedrag kan immers leiden tot een verziekte werksfeer, niet alleen binnen een team of afdeling, maar ook in de hele organisatie. Het kan ertoe leiden dat medewerkers minder gemotiveerd en loyaal zijn, met mogelijke andere ongewenste gevolgen. Een hoog ziekteverzuim en verloop van medewerkers kunnen leiden tot instabiliteit van de organisatie. Ook kan een organisatie imagoschade oplopen. Kortom, ook de schade voor de organisatie kan groot zijn.

‘Een melding over ongewenst gedrag betekent niet meteen dat er ook echt ongewenst gedrag heeft plaatsgevonden.’

Het is dus van belang de organisatie zo in te richten dat ongewenst gedrag zoveel mogelijk wordt voorkomen.

Denk onder meer aan:

- Onderkenning van signalen van ongewenst gedrag (paragraaf 4.1);
- Beschikken over regels (paragraaf 4.2);
- Communicatie over regels, processen en procedures (paragraaf 4.3);
- Aandacht voor cultuur (paragraaf 4.4);
- De inrichting van risicomangement (paragraaf 4.5);
- Screenen (paragraaf 4.6).

4.1 Onderkenning van signalen van ongewenst gedrag

Het is belangrijk dat organisaties mogelijke signalen van ongewenst gedrag opmerken. Om die signalen niet te missen, is het van belang dat gesprekken worden gevoerd met zowel medewerkers als het management in uw organisatie. Zo hoort u wat er leeft. Deze gesprekken kunnen worden gevoerd door een vertrouwenspersoon, een integriteitsadviseur of bedrijfsarts, maar ook voor leidinggevenden is een belangrijke rol weggelegd.

‘Houd ook rekening met de beklaagde.’

Hierbij is een kanttekening op zijn plaats. Een melding over ongewenst gedrag betekent niet meteen dat er ook echt ongewenst gedrag heeft plaatsgevonden.

Wij hebben onderzoeken verricht naar een melding die aanvankelijk geloofwaardig leek te zijn, maar uiteindelijk toch niet op feiten bleek te zijn gebaseerd. Daarentegen maken wij het ook andersom mee: een melding kwam aanvankelijk niet erg geloofwaardig over, maar bleek na onderzoek wel degelijk stand te houden.

Neem signalen dus altijd serieus, maar beoordeel ze ook op hun merites. Houd ook rekening met de beklaagde. Een melding is snel gedaan en een reputatie snel gebroken. In dit kader gebruiken wij ook wel de term *guilt by investigation*: alleen al door het instellen van een onderzoek kan de beklaagde in de beeldvorming schuldig worden bevonden. Hoe dit zich verhoudt tot de afweging om al dan niet over te gaan tot het (laten) verrichten van een onderzoek komt aan de orde in hoofdstuk 6.

Handreikingen:

- *Uit verschillende bronnen kunnen (vaak weliswaar pas achteraf) signalen van mogelijk ongewenst gedrag worden afgeleid, zoals:*
 - ⇒ *het jaarverslag van de vertrouwenspersonen; daaruit volgt een beeld over het aantal voorvallen van ongewenst gedrag binnen de organisatie en de aard van het ongewenste gedrag;*
 - ⇒ *ziekteverzuimcijfers;*
 - ⇒ *het verloop onder medewerkers;*
 - ⇒ *de uitkomsten van medewerkerstevredenheids-onderzoeken.*

Deze signalen kunnen een reden zijn om 'door te vragen' of, als de signalen voldoende concreet zijn, om acties in gang te zetten en/of maatregelen te treffen.

Draag er zorg voor dat u de achtergrond kent van deze signalen. Waarom vertrekt iemand bijvoorbeeld bij de organisatie, of specifiek, een afdeling? Een exitgesprek kan dit duidelijk maken, mits gevoerd door de juiste medewerker binnen de organisatie.

- *Gesprekken over een voorval van ongewenst gedrag, verzuim, vertrek of (kort gesteld) werkplezier worden vaak door verschillende medewerkers binnen een organisatie gevoerd, zoals een vertrouwenspersoon, bedrijfsarts, HR-medewerker en/of leidinggevende. Zorg ervoor dat de verslaglegging van die gesprekken wordt verzameld, zodat signalen en/of eventuele patronen tijdig kunnen worden onderkend. Dan kan er ook op tijd actie worden ondernomen.*
- *Veel organisaties denken dat ongewenst gedrag bij hen niet voorkomt. Onze onderzoeken laten echter zien dat het overal kan gebeuren.*

In een onderneming voeren de melders aan dat sprake is van intimiderend gedrag door een leidinggevende. Volgens hen hebben diverse medewerkers hier last van en ook in het verleden hebben medewerkers hier hinder van ondervonden. Dat verklaart volgens de melders ook het hoge aantal medewerkers dat bij het bedrijf is weggegaan. Met de vertrokken medewerkers heeft het bedrijf exitgesprekken gevoerd. Toen wij vroegen om een schriftelijke onderbouwing van de reden van het vertrek van deze medewerkers, vernamen wij dat in geen van de brieven de reden van vertrek was vermeld. Verder bleken de exitgesprekken te zijn gevoerd door (alleen) de leidinggevende tegen wie de melding zich richtte. Dat een dergelijke situatie zich voor kan doen, is voor een organisatie niet altijd te voorzien. Organisaties doen er dan ook goed aan om exitgesprekken (mede) te laten voeren door een onafhankelijke derde.

‘Maak ongewenst gedrag bespreekbaar.’

4.2 Beschikken over regels

Met regels en afspraken maakt u duidelijk wat van elkaar wordt verwacht. Wat precies onder ongewenst gedrag wordt verstaan, is echter lang niet altijd eenduidig te bepalen. Het is niet altijd ‘zwart-wit’. Waar de een aanstoot neemt aan bepaald gedrag, vindt een ander dit geen enkel probleem. Ook in de interactie tussen personen kan hetzelfde gedrag heel verschillend gepercipieerd worden. Het is dus belangrijk om te communiceren over ongewenst gedrag. En leg (gedrags) regels vooral ook vast.

Dit klinkt eenvoudig, maar dat is het in de praktijk vaak niet. De maatschappelijke discussie is nog in volle gang. Wat is de algemene opinie over wat als ongewenst gedrag wordt ervaren? Is die er eigenlijk wel? Zo vertelde een meisje in een interview op televisie dat een docent een hand op haar schouder had gelegd en dat zij dit als ongewenst had ervaren. Is zo’n gebaar op zichzelf te beschouwen als ongewenst gedrag? Een ander zou het misschien hebben ervaren als een aanmoediging, compliment, bemoedigend klopje of als een grap die met een vriendschappelijke kneep in de schouder werd ondersteund. Aan de andere kant: als deze docent zo’n schouderklopje op een ‘kleffe’ manier geeft, dit vaker doet en/of hier een bepaalde bedoeling mee kan hebben, dan is het de vraag of het een goedbedoelde actie is.

Tegenwoordig is de opvatting dat de ontvanger bepaalt of gedrag ongewenst is of niet. Echter, de beoordeling of gedrag als (on)gewenst moet worden gekwalificeerd vergt een toetsing aan een (maatschappelijke) norm. Om met elkaar te bepalen welke norm dit moet zijn, is een maatschappelijke discussie nodig. Dat dit geen makkelijke discussie is, spreekt voor zich. Wij ervaren met enige regelmaat een overreactie. Uit angst dat wordt geoordeeld dat niet stevig genoeg wordt opgetreden tegen ongewenst gedrag, wordt ook gedrag aangepakt waarvan niet zonder meer duidelijk is of dit wel als zodanig kan worden gekwalificeerd. Denk aan meldingen over het functioneren van een persoon. Wij verwachten met de tijd, en na een brede maatschappelijke discussie, meer nuance en evenwicht.

Handreikingen:

- *Maak ongewenst gedrag bespreekbaar. De maatschappelijke discussies geven hier voldoende aanknopingspunten voor.*
- *Benoem niet alleen ongewenste omgangsvormen, maar bespreek ook gewenste omgangsvormen en ga daarover met elkaar in discussie.*
- *Ongewenst gedrag is lang niet altijd als zodanig bedoeld. Mensen communiceren niet altijd duidelijk of juist (te) direct. Gedrag kan, hoewel niet zo bedoeld, als onprettig worden ervaren. Iemand aanspreken op zijn gedrag kan verhelderend werken en voorkomen dat een situatie escaleert of dat bepaald gedrag als normaal wordt ervaren.*
- *Zorg ervoor dat medewerkers zich veilig voelen om feedback aan elkaar te geven. Door helder te communiceren en het zo snel mogelijk aan te geven als er iets speelt, kan ruis worden voorkomen. Positieve manieren om daartoe een aanzet te geven zijn het bespreken en uitspreken van uitgangspunten zoals ‘we behandelen elkaar met respect’, ‘we praten positief over elkaar’ en ‘we spreken met elkaar in plaats van over elkaar’. Ook een dilemmatraining kan hierbij helpen en wederzijds begrip bevorderen.*

- Sluit bij het formuleren van regels zoveel mogelijk aan bij de wettelijke definities van ongewenst gedrag en de verschillende vormen die daarvan deel uitmaken. Deze bieden houvast en kunnen zorgen voor het begin van een discussie. Niet alle vormen van ongewenst gedrag zijn echter volledig uitgewerkt. Waar bijvoorbeeld seksuele intimidatie redelijk helder is omschreven, kan de definitie van intimidatie op verschillende manieren worden geïnterpreteerd.
- Maak duidelijk hoe u als organisatie aankijkt tegen en omgaat met ongewenst gedrag. Is er een **zero-tolerance** beleid? Welke acties volgen als sprake is van ongewenst gedrag? Wat wordt er van medewerkers zelf verwacht?
- Weest u zich bewust van de scheidslijn tussen ongewenst gedrag en (ongewenst) functioneren, meer specifiek het hebben van kritiek op de stijl van leidinggeven, het maken van keuzes, het nemen van beslissingen en/of de wijze van communiceren van een leidinggevende; zie ook paragraaf 2.4. En stem de te ondernemen acties af op (een eerste inschatting van) de casus. Zien verwijten bijvoorbeeld op het functioneren van een leidinggevende of op onderlinge fricties in een team, dan is coaching en/of mediation meestal een meer passende actie dan het inzetten van een zwaar middel als een onderzoek.
- Zorg dat de ondernemingsraad wordt betrokken bij het opstellen van regels. Als besluiten medewerkers treffen, is vaak sprake van een onderwerp dat instemming of advies vereist.
- Zorg dat gemaakte afspraken over gedrag ook arbeidsrechtelijk worden vastgelegd. Verwijs bijvoorbeeld in arbeidsovereenkomsten naar (in een gedragscode, integriteitscode of klachtenregeling) vastgelegde gedragsregels. Laat medewerkers voor deze regels en voor de ontvangst daarvan tekenen.

Het is verstandig om regels vast te leggen, zodat ze voor iedereen in de organisatie helder zijn. Alleen dan kan er, indien nodig, een beroep op worden gedaan. Regels over ongewenst gedrag worden vaak vastgelegd in een gedragscode, integriteitscode en/of klachtenregeling. Het is zaak de regels zo eenduidig mogelijk te formuleren, zodat de interne regels beschouwd kunnen worden als een normenkader. Dat is van grote toegevoegde waarde als het handelen van personen dient te worden getoetst indien onderzoek wordt gedaan naar ongewenst gedrag. Daarnaast zijn vastgelegde regels makkelijk uit te leggen, te verspreiden en uit te dragen. Daarbij geldt, zoals eerder vermeld, dat regels over ongewenst gedrag nooit 'zwart-wit' zijn.

Een bedrijf vroeg ons om onderzoek te doen naar aanleiding van een melding van een medewerker over intimidatie door haar leidinggevende. Uit dit onderzoek volgde dat de verwijten samenhangen met de hiërarchische verhouding tussen beiden. Deze zagen vooral op de (strategische) keuzes die gemaakt werden en beslissingen die werden genomen. De melder had de gedragingen van haar leidinggevende als intimiderend en ondermijnend ervaren omdat deze niet bereid zou zijn geweest om naar haar argumenten te luisteren. In feite was sprake van besluitvorming door een leidinggevende vanuit diens hiërarchische positie en rol als eindverantwoordelijke. Daarbij vertoonde de leidinggevende een directieve stijl van leidinggeven en een directe manier van communiceren. Hoewel dit als niet prettig kan worden ervaren, zien de gedragingen (uitsluitend) op het functioneren. Daarmee is nog geen sprake van normoverschrijdend gedrag.

4.3 Communicatie over regels, processen en procedures

Maatregelen die beogen ongewenst gedrag te voorkomen, treffen geen doel als ze niet bekend zijn bij medewerkers. Zorg dus dat medewerkers op de hoogte zijn van de regels, processen en procedures en dat medewerkers ook begrijpen waarom deze regels, processen en procedures er zijn.

Zorg dat regels, processen en procedures helder zijn beschreven, zodat er zo min mogelijk ruimte is voor interpretatie. Verder is het zinvol om medewerkers te betrekken bij de totstandkoming van regels, processen en procedures. Zij kennen de organisatie en weten vaak goed wat er speelt. Daarnaast zullen medewerkers zich eerder aan de regels willen houden en hun gedrag daaraan aanpassen als zij bij de totstandkoming ervan zijn betrokken en het nut en de noodzaak daarvan inzien. Als medewerkers zich in de opgestelde regels kunnen vinden, zijn zij bij uitstek in staat om collega's daarover te informeren en om het goede voorbeeld te geven.

Binnen een organisatie hebben zich meerdere voorvallen voorgedaan die zien op (verbale en fysieke) agressie en geweld. Een groot deel van deze voorvallen is terug te voeren op meerdere affectieve relaties tussen (een kleine groep) medewerkers. Dat zorgt voor jaloezie en veel onenigheid. Geen van de medewerkers was zich bewust van de interne regels die in dit kader golden. Zo was de verplichting vastgelegd om relaties op de werkvloer te melden. Ook was vastgelegd dat bij een affectieve relatie op de werkvloer de geliefden niet binnen dezelfde afdeling of hetzelfde taakgebied werkzaam mochten zijn. Niemand kende deze regels; de regels waren jaren geleden opgesteld en sindsdien nooit meer 'afgestoft' en daardoor intern niet bekend. Waren ze dat wel geweest en waren medewerkers erop gewezen, dan waren ze zeker doeltreffend geweest en hadden de voorvallen misschien voorkomen kunnen worden.

Handreikingen:

- *Communiceer (inhoudelijk) over regels, processen en procedures en laat medewerkers weten tot welke acties de organisatie overgaat bij overtreding daarvan. Deze acties kunnen variëren van het aanscherpen van regels, het interveniëren in een team of afdeling tot het (laten) verrichten van (extern) onderzoek.*
- *Laat medewerkers ook weten tot welke (maatregelen of) sancties de organisatie overgaat in geval van overtreding van regels. Denk daarbij aan het doen van aangifte, het treffen van arbeidsrechtelijke maatregelen (ontslag, schorsing, berisping) of het overplaatsen van een of meerdere medewerkers naar een ander onderdeel van de organisatie.*
- *Breng regels, processen en procedures regelmatig onder de aandacht van medewerkers. En niet alleen bij indiensttreding; het heeft zeker toegevoegde waarde om regels ook 'tussentijds' onder de aandacht te brengen.*
- *Zorg dat medewerkers zich bewust zijn van (ongewenst) gedrag en integriteitsdilemma's, bijvoorbeeld met behulp van een bewustzijnsprogramma, een integriteitsspel of andere trainingsvormen. Train medewerkers aan de hand van voorbeelden die zijn toegespitst op de praktijk.*

4.4 Aandacht voor cultuur

Er kunnen in een organisatie nog zoveel maatregelen worden getroffen, uiteindelijk zijn het de medewerkers die daaraan invulling en uitvoering moeten geven. Zij moeten de regels, processen en procedures begrijpen en deze steunen en volgen. Alle medewerkers, waaronder ook het management en de directie, maken en vormen de cultuur. Discussies over gewenst en ongewenst gedrag dragen bij aan bewustzijn over die cultuur.

Handreikingen:

- *Wat precies onder 'cultuur' wordt verstaan, is niet altijd voor iedereen duidelijk. Toch kan ook cultuur geconcretiseerd worden. Bijvoorbeeld door duidelijk te beschrijven wat als wenselijk gedrag wordt gezien. Formuleer dit positief. Betrek medewerkers hierbij; dat zorgt voor extra kwaliteit en meer draagvlak.*
- *Benoem expliciet wat binnen de organisatie van iedereen wordt verwacht. De bedrijfscultuur volgt uit kernwaarden die helder zijn vastgelegd en binnen de organisatie zijn gecommuniceerd. Onderschat hierbij niet het belang van de **tone at the top**. Het benoemde wenselijke gedrag wordt van iedereen verwacht; voorbeeldgedrag is essentieel. De leiding bepaalt de kwaliteit.*
- *Verricht een zogenaamde 'nulmeting' in relatie tot de organisatiecultuur. Dit kan bijvoorbeeld door een audit op **soft controls**; dit zijn beheersmaatregelen die betrekking hebben op het persoonlijk functioneren en/of het gedrag van medewerkers. Denk aan gedragsbeïnvloedende factoren als voorbeeldgedrag, de mate van aanspreekbaarheid, de mate van bespreekbaarheid en de wijze van handhaving. Bepaal het te behalen doel en meet (jaarlijks) de voortgang.*
- *Zorg voor een veilige en toegankelijke omgeving. Binnen een veilige omgeving voelen medewerkers zich vrij om initiatieven te nemen, maar ook om 'de nek uit te steken', misstanden te melden, discussies te voeren over (integriteits)dilemma's en collega's op hun gedrag aan te spreken.*

- *Vervlecht cultuur in de organisatie. Laat de gewenste cultuur terugkomen in kernwaarden, doelstellingen en competenties door het gewenste gedrag expliciet te benoemen. Laat de cultuur deel uitmaken van de missie, visie en strategie van de organisatie. Zorg verder dat 'cultuur' deel uitmaakt van de HR-cyclus. Op die manier is cultuur een terugkerend element in bijvoorbeeld functioneringsgesprekken en beoordelingen; niet met het doel iemand daarop 'af te rekenen', maar om de discussie aan te gaan.*
- *Laat onderwerpen als gewenst en ongewenst gedrag met enige regelmaat terugkeren op 'de agenda', bijvoorbeeld in werkbesprekingen. Dat bevordert het bewustzijn over deze onderwerpen en dat maakt dat medewerkers alerter zijn op mogelijke risico's. Bied daarnaast trainingen aan, zoals dilemmatrainingen of andere programma's die bijdragen aan het vergroten van dit bewustzijn.*
- *De interne cultuur is ook bepalend voor het beeld dat de buitenwereld heeft van een organisatie. Cultuur is daarmee (deels) bepalend voor het imago van de organisatie. Strategie, **corporate identity** en cultuur kunnen dan ook niet los van elkaar worden gezien.*
- *Tot slot: Wilt u een omslag in de cultuur bewerkstelligen, laat u zich dan vooral niet ontmoedigen. Een cultuurverandering vergt tijd.*

In onze praktijk ligt de nadruk op het verrichten van onderzoeken. Daarnaast verzorgt Integis ook met enige regelmaat dilemmatrainingen. Daarbij werken wij met voorbeelden uit onze praktijk. Over het algemeen resulteert dat in interessante discussies. Zo ontstond tijdens een van onze trainingen een discussie tussen medewerkers over welk gedrag zij wel of juist niet als onwenselijk ervaren. Daarbij merkten wij dat er binnen afdelingen van de organisatie verschillend over gedacht werd. Op een afdeling waar vooral mannen werkten, werden regelmatig seksistische grappen gemaakt. Dat werd in meer of mindere mate door collega's geaccepteerd en getolereerd. Zo kunnen er in organisaties dus ook 'subculturen' bestaan. Hoewel collega's op deze afdeling geen aanstoot leken te nemen aan de 'grappen', vond het management het haar taak om deze afdeling op dit gedrag aan te spreken, omdat zij geen cultuur wilde waarin het maken van seksistische grappen als norm(aal) wordt gezien.

4.5 Inrichting van risicomangementment

Tot het risicomangementment van de organisatie behoort ook aandacht voor ongewenst gedrag. Dit volgt uit diverse wettelijke bepalingen. Zoals wij in paragraaf 2.1 hebben aangegeven, moet de werkgever zorgdragen voor een veilige werkomgeving voor zijn werknemers.

16 Artikel 5 Arbowet.

17 In de Arbowet wordt de term 'psychosociale arbeidsbelasting' gehanteerd.

Volgens wet- en regelgeving moet een zogenaamde risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) worden verricht.¹⁶ Een RI&E brengt de (veiligheids)risico's van een organisatie in kaart. Dit kan betrekking hebben op de omgang met gevaarlijke stoffen, maar ook op ongewenst gedrag.¹⁷ Onderdeel van de RI&E is het beschikken over een plan van aanpak met te treffen maatregelen. De RI&E wordt in beginsel door de werkgever zelf uitgevoerd; daarop vindt een toetsing plaats.

Met de volgende factoren moet rekening worden gehouden bij de beoordeling van risico's op ongewenst gedrag binnen uw organisatie:

- De personeelssamenstelling;
- (Anonieme) bevindingen uit jaarverslagen van de vertrouwenspersoon;
- Formele meldingen;
- Werkdruk in de organisatie;
- (On)duidelijkheid over taken binnen functies;
- Sociale omgang tussen medewerkers.

Verder is het belangrijk om extra te letten op mogelijke risico's als de organisatie ingrijpende veranderingen ondergaat, zoals een reorganisatie of verhuizing, als de organisatie een nieuwe koers inslaat of als sprake is van (tijdelijke) financiële onzekerheid. Deze omstandigheden hebben immers invloed op (de onderlinge verhouding tussen) werknemers.

‘Een RI&E brengt de (veiligheids)risico’s van een organisatie in kaart.’

Handreikingen:

- *Zorg ervoor dat in uw organisatie op verschillende niveaus risicomanagement wordt geïmplementeerd. Bij de RI&E is een belangrijke uitvoerende taak weggelegd voor de Arbodeskundige. In de praktijk wordt deze taak veelal uitgevoerd door een veiligheidskundige, SHEQ-manager¹⁸, SHE-officer¹⁹, preventiemedewerker of een ander equivalent van deze functie. Van belang is echter dat iedere medewerker verantwoordelijkheid draagt voor de omgang met collega’s.*
- *Denk na over wie de RI&E uitvoert. Een werkgever mag die zelf uitvoeren, maar kan er ook voor kiezen om een externe onafhankelijke deskundige in te schakelen. Zo wordt ‘bedrijfsblindheid’ voorkomen.*
- *Zorg ervoor dat in de gehele organisatie draagvlak bestaat voor risicomanagement op het gebied van ongewenst gedrag. Met name het (hoger) management vormt het voorbeeld voor anderen en kan prioriteiten bepalen. De overige medewerkers moeten begrijpen waarom dit onderwerp belangrijk is en voor hen moet duidelijk zijn welke rol zij daarbij moeten vervullen.*
- *Draag zorg voor kwalitatief hoogstaande verslaglegging en daaraan ten grondslag liggende informatie/gegevens. Het is van belang dat inzichtelijk is hoe vaak ongewenst gedrag voorkomt in de organisatie en in welke vormen, en ook hoe hierop is gereageerd en welke (preventieve) maatregelen zijn genomen.*

18 Safety, Health, Environment and Quality.

19 Safety, Health and Environment.

4.6 Screenen

Screenen is een manier om meer te weten te komen over de achtergrond van natuurlijke personen en rechtspersonen. Daaraan zitten echter grenzen. Voor een achtergrondonderzoek ('screening') kunnen alleen openbare (voor iedereen benaderbare) bronnen worden geraadpleegd, zoals het Handelsregister van de Kamer van Koophandel, het Kadaster, het internet en andere informatiebronnen die op basis van een abonnement zijn te raadplegen.

Daarnaast is het mogelijk om personen en/of instanties (zoals onderwijsinstellingen of referenten) te benaderen. Het verkrijgen van dergelijke persoonsgegevens is echter alleen toegestaan als de persoon om wie het gaat daarvoor toestemming geeft. Verder kan iemand worden gevraagd om zelf bepaalde gegevens te overleggen en op te vragen, zoals een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) of een verklaring van het Bureau Krediet Registratie (BKR).

Over sommige gegevens kan (en mag) een 'derde' nooit beschikken zonder toestemming van degene wiens gegevens het betreft. Denk aan opsporingsinformatie of aan bankgegevens of medische informatie. Daarnaast is van belang te realiseren dat een screening een momentopname is.

Met een screening is ongewenst gedrag niet volledig te voorkomen. Maar ondanks de beperkingen die aan een screening zitten, kan een screening zeker toegevoegde waarde hebben. Al is het alleen al omdat er een preventieve werking vanuit gaat.

Een gemeente vroeg Integris een screening te verrichten naar een gemeentelijk bestuurder. Deze deelde mee een affectieve relatie te hebben met een raadslid, waarvan de gemeente overigens op de hoogte was. Deze gemeente had uitsluitend regels geformuleerd over belangenverstremgeling in de zin van het al dan niet hebben van ‘persoonlijke belangen’. Over eventuele verstremgeling van bijvoorbeeld politieke belangen was niets vastgelegd. De oplossing is om in een dergelijke situatie aanvullende afspraken tussen betrokkenen te maken. In dit geval was dat niet meer nodig: de betrokkenen hadden (om andere redenen) hun affectieve relatie beëindigd.

Handreikingen:

- *Informeer (nieuwe) medewerkers over de voorgenomen screening. Dat kan bijvoorbeeld in een vacaturetekst, arbeidsvoorwaarden, een bedrijfsreglement of een collectieve arbeidsovereenkomst (cao). Voor klanten of leveranciers kan een dergelijke aankondiging worden gedaan in een meer algemene publicatie (bijvoorbeeld in een brochure, informatiefolder of advertentie). Alleen zo’n mededeling kan al preventief werken.*
- *Vraag toestemming om bepaalde instanties of personen te benaderen, zoals onderwijsinstellingen en referenten. Het betreft persoonsgegevens die met privacywetgeving worden beschermd. Instanties mogen zulke informatie dan ook niet ‘zomaar’ delen. Wees dus waakzaam met wat u van iemand vraagt of wat u opvraagt over iemand.*
- *Werk met zogenaamde ‘risicoprofielen’. Daarvoor moeten functies in (risico)categorieën worden ingedeeld. Bepaal voor elk risicoprofiel de zwaarte van een screening en wat acceptabel is om (op) te vragen.*
- *Houd een integriteitsinterview en benader altijd referenten. Een integriteitsinterview kan plaatsvinden aan de hand van een schriftelijke vragenlijst waarin integriteitonderwerpen aan de orde worden gesteld. Het heeft echter de voorkeur om een dergelijk interview te houden in aanwezigheid van degene wiens integriteit aan de orde wordt gesteld.*
- *Voor een screening geldt: ‘In het verleden behaalde resultaten geven geen garantie voor de toekomst’. Screen medewerkers dus niet alleen ‘bij de voordeur’ (pre-employment screening), maar ook als zij bij de organisatie werkzaam zijn. Dat kan periodiek, maar ook bij verandering van functie (in-employment screening).*



5

**VOORBEREID
ZIJN OP
ONGEWENST
GEDRAG**

5

Voorbereid zijn op ongewenst gedrag

OOK ORGANISATIES DIE MAATREGELEN HEBBEN GETROFFEN, KUNNEN NIET ALTIJD VOORKOMEN DAT ZICH ONGEWENST GEDRAG VOORDOET. DAAROM IS HET BELANGRIJK OM EROP VOORBEREID TE ZIJN.

Een goede voorbereiding zorgt ervoor dat bij ongewenst gedrag tijdig de juiste beslissingen en acties kunnen worden genomen. Dat scheelt veel zorgen en bespaart tijd en geld. Bedenk daarbij goed dat de organisatie in een dergelijke situatie onder (zware) druk kan staan.

Voorbereidende acties bestaan uit het:

- Beschikken over een vertrouwenspersoon (paragraaf 5.1);
- De inrichting van een meldpunt (paragraaf 5.2);
- Het opstellen van een procedure (paragraaf 5.3);
- Het hebben van een draaiboek (paragraaf 5.4).

5.1 Beschikken over een vertrouwenspersoon

20 'Voorstel van wet van het lid Maatoug tot wijziging van de Arbeidsomstandighedenwet in verband met het verplicht stellen van een vertrouwenspersoon'.

21 Stand van zaken per 26 maart 2023. Zie: <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/wetsvoorstellen/detail?id=2020Z18100&dosier=35592>

Het beschikken over een vertrouwenspersoon is geen wettelijke verplichting. Wel is in het najaar van 2020 een initiatiefwetsvoorstel²⁰ ingediend met een verplichting voor bedrijven om een vertrouwenspersoon te hebben. Het wetsvoorstel is bedoeld om bij te dragen aan het creëren van een veilige omgeving voor werknemers. Een van de middelen daartoe is dat elke werknemer het wettelijke recht krijgt op toegang tot een vertrouwenspersoon. Een ander middel is de versterking van de positie van de vertrouwenspersoon in de organisatie. Op dit moment wordt over het wetsvoorstel gedebatteerd.²¹

Veel organisaties hebben al een interne en/of externe vertrouwenspersoon of hebben er zelfs meerdere. In overheidsorganisaties, onderwijs- en (jeugd) zorginstellingen is dit vaak al het geval. Ook grotere bedrijven beschikken inmiddels veelal over een vertrouwenspersoon.

Verwacht wordt dat deze verplichting voor alle bedrijven, ongeacht de omvang daarvan, zal gaan gelden. Bij bedrijven met een beperkt aantal werknemers kan de verplichting van een interne vertrouwenspersoon 'schuren' met het uitgangspunt van onafhankelijkheid. Medewerkers kennen elkaar meestal goed en werken vaak (nauw) met elkaar samen. Daardoor kan het voor een interne vertrouwenspersoon in een klein bedrijf lastig zijn een melding van een collega in behandeling te nemen. Dan kan het inschakelen van een externe vertrouwenspersoon een oplossing bieden.

Handreikingen:

- *Voor een groot bedrijf is een interne vertrouwenspersoon de meest eenvoudige oplossing. Maar ook dit brengt investeringen met zich mee; de (aan te stellen) interne vertrouwenspersoon moet immers verplicht een aantal cursussen volgen en certificaten halen. Ook moet de interne vertrouwenspersoon tijd vrijmaken om dit werk (naast reguliere werkzaamheden) te kunnen doen.*

- *Kleinere bedrijven die een interne vertrouwenspersoon willen aanstellen, dienen goed na te denken wie hier, mede vanwege de onafhankelijkheid, het meest geschikt voor is. Twijfelt u, overweeg dan het inschakelen van een externe vertrouwenspersoon.*
- *Met een externe vertrouwenspersoon bespaart u opleidingskosten. Externe vertrouwenspersonen werken onafhankelijk en beschikken over de meest actuele kennis. Aan het inhuren van een externe vertrouwenspersoon zijn echter wel kosten verbonden. Vooral als regelmatig van hun diensten gebruik wordt gemaakt, kan dat kostbaar zijn.*
- *Ga na of de in te huren externe vertrouwenspersoon door de Landelijke Vereniging voor Vertrouwenspersonen (LVV) is gecertificeerd.*
- *Een organisatie kan ook meerdere vertrouwenspersonen hebben, waarbij gekozen kan worden voor zowel interne als externe vertrouwenspersonen.*
- *Leg de taken en bevoegdheden van de vertrouwenspersoon vast en maak duidelijk wat de belangrijkste uitgangspunten zijn. De vertrouwenspersoon staat aan de kant van de melder en heeft een begeleidende en adviserende taak. Een vertrouwenspersoon is geen bemiddelaar of onderzoeker, maar kan in overleg met de melder wel een onafhankelijke partij voor bemiddeling en nader onderzoek inschakelen. De vertrouwenspersoon kan de melder ook doorverwijzen naar een professionele hulpverlener.*
- *Zorg ervoor dat de vertrouwenspersoon zelf ook op de hoogte is van zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het management of bestuur moet kunnen vertrouwen op een juiste inschatting van de aard, ernst en omvang van de bij een vertrouwenspersoon verrichte meldingen. Het is mogelijk dat de taken die iemand heeft als vertrouwenspersoon in strijd zijn met de reguliere taken, bijvoorbeeld als een HR-medewerker ook vertrouwenspersoon is.*
- *Zorg ervoor dat iedereen binnen de organisatie op de hoogte is van de taken en bevoegdheden van de vertrouwenspersoon. Zo voorkomt u onduidelijkheid bij medewerkers en mogelijk onaangename verrassingen bij melders.*

- *Zorg ervoor dat de (interne) vertrouwenspersoon voldoende is toegerust voor zijn taken. Denk daarbij aan het beschikken over tijd, middelen en de benodigde opleiding. Meldingen laten zich veelal slecht voorspellen; een vertrouwenspersoon moet indien nodig (direct) actie kunnen ondernemen. Zorg daarnaast voor de juiste faciliteiten, zoals een gespreksruimte die niet in het zicht ligt van bijvoorbeeld collega's.*
- *Zorg ervoor dat de vertrouwenspersoon zich bewust is van alle belangen die spelen. Een vertrouwenspersoon is het eerste aanspreekpunt voor melders, maar moet ook aandacht hebben voor de belangen van de beklagde. Daarom mag en moet een vertrouwenspersoon ook gepast kritisch zijn.*
- *Denk goed na over de samenstelling van het team van vertrouwenspersonen. Vrouwelijke melders van seksuele intimidatie voelen zich mogelijk meer op hun gemak bij een vrouwelijke vertrouwenspersoon. Is er in een organisatie geen mogelijkheid om een of meer interne vertrouwenspersonen aan te stellen, overweeg dan een externe vertrouwenspersoon.*

Een organisatie belde Integris met de mededeling dat er ruim tien meldingen waren binnengekomen bij de vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon wilde de directie vanuit het oogpunt van vertrouwelijkheid (verder) niets zeggen over de aard en ernst daarvan, en gaf alleen aan dat het ruim tien meldingen betrof, die alle zagen op ongewenst gedrag door een leidinggevende. De directie besloot daarop een extern onderzoek in te laten stellen. Al snel bleek dat de meldingen bij de vertrouwenspersoon te maken hadden met gesprekken die medewerkers hadden gevoerd over, kort gesteld, individuele arbeidsrechtelijke kwesties en/of problemen in de werkverhouding tussen collega's. De meldingen jegens de leidinggevende richtten zich op de wijze van afwikkeling van deze kwesties en op zijn stijl van leidinggeven en manier van communiceren. Volgens de medewerkers hadden zij in de gesprekken met de vertrouwenspersoon vooral advies gevraagd. Doordat de vertrouwenspersoon gebruik maakte van de term 'melding', in combinatie met het aantal meldingen, ging de directie ten onrechte uit van ongewenst gedrag door de leidinggevende. Het ging echter om kritiek op het functioneren van de leidinggevende en het vragen om advies daarover. Ook dat vergt serieuze aandacht, maar van ongewenst gedrag bleek geen sprake.

‘Maak melden laagdrempelig.’

5.2 Inrichting van een meldpunt

Als sprake is van ongewenst gedrag wil de organisatie daarvan op de hoogte zijn, zodat actie kan worden ondernomen. Dan is het belangrijk dat er faciliteiten worden geboden om ongewenst gedrag te kunnen melden. Grotere organisaties hebben vaak een meldpunt voor fraude en andere integriteitskwesaties, mede ingegeven door de Wet huis voor klokkenluiders²².

²² Artikel 2 van de Wet huis voor de klokkenluiders verplicht ondernemingen waar ten minste vijftig personen werkzaam zijn te beschikken over een procedure voor het omgaan met meldingen van vermoedens van misstanden. Daarnaast zijn zij verplicht vast te leggen bij welke functionaris(sen) zo'n vermoeden kan worden gemeld.

Een meldpunt vereist een vast en herkenbaar aanspreekpunt. Een meldpunt kan bestaan uit een (onderzoeks)team, zoals een afdeling veiligheidszaken of een fraude- of integriteitafdeling, een medewerker personeelszaken of een (bedrijfs)jurist. Met de wijziging van de Arbowet in verband met het verplicht stellen van een vertrouwenspersoon is te verwachten dat een interne of externe vertrouwenspersoon aanspreekpunt zal zijn.

Handreikingen:

- *Een meldpunt kan intern of extern worden ingericht. Een extern meldpunt heeft als voordeel dat daarmee de onafhankelijkheid beter is te waarborgen. Ook een gebrek aan tijd binnen de organisatie kan een argument voor een extern meldpunt zijn.*
- *Zorg ervoor dat iedereen in de organisatie op de hoogte is van het bestaan van het meldpunt. Communiceer intern ook over (het belang van) het doen van een melding. Zorg ervoor dat het meldpunt wordt vertegenwoordigd door (vertrouwens)personen bij wie medewerkers het gevoel hebben dat zij (laagdrempelig) terecht kunnen.*
- *Besteed aandacht aan de (schriftelijke) registratie van meldingen. (Vertrouwens)personen die het meldpunt vertegenwoordigen hebben tot taak over het aantal en de aard van de meldingen te rapporteren. Daarnaast hebben zij een taak bij het signaleren en analyseren van voorvallen en dienen zij het management daarover te adviseren en informeren. Daaruit kan de organisatie immers lering trekken.*

- *Maak melden laagdrempelig. Denk na over de wenselijkheid en mogelijkheid om binnen de organisatie (onder nader te stellen voorwaarden) anoniem te melden en/of de identiteit van de melder anderszins te beschermen. Wees er echter op beducht dat het onderzoeken van een anonieme melding aan beperkingen onderhevig is of soms zelfs onmogelijk is. Uit details van een anonieme melding kan immers vaak worden afgeleid wie de melder is.*
- *Houd bij een anonieme melding ook rekening met de beklagde. Iemand moet de kans krijgen zich te verdedigen tegen een melding. Een anonieme melding is lastig te duiden, vaak weinig concreet en nadere details en/of een toelichting kunnen niet aan de melder worden gevraagd. Wees dus ook daarom terughoudend met het in behandeling nemen van anonieme meldingen en meldingen waarbij de identiteit van de melder op voorhand wordt beschermd.*
- *Bied de melder ondersteuning. Denk aan het bieden van (rechts) bescherming, maar bijvoorbeeld ook aan eventuele andere bescherming (zoals beveiliging) van de melder. Dit geldt temeer als sprake is van angst voor mogelijke represailles door de beklagde.*
- *Houd ook rekening met de positie van de beklagde. Totdat het onderzoek is afgerond staat niet vast dat iemand zich schuldig heeft gemaakt aan het gedrag dat hem wordt verweten. Voorkom guilt by investigation. Een anonieme melding is extra precair. De beklagde kan zich er moeilijk tegen verweren, terwijl de gevolgen voor hem ernstig kunnen zijn.*

Een anonieme melding heeft gevolgen voor een onderzoek en voor de opvolging. Daarvan getuigt het volgende voorbeeld. Een opdrachtgever vroeg ons om onderzoek te verrichten naar een melding over seksuele intimidatie. Een medewerker had een zogenaamde *dickpic* verstuurd naar een collega. Nadat wij hadden vastgesteld dat de foto inderdaad was verzonden, liet de melder weten een anonieme melding te willen doen. De melder had angst voor mogelijke represailles door de verzender van de foto. Omdat er niet meer medewerkers waren die een *dickpic* hadden ontvangen, was (nader) onderzoek onmogelijk. Het confronteren van de medewerker met de door hem gestuurde foto zou immers direct terug te leiden zijn naar de melder, die juist anoniem wenste te blijven. Door de keuze van de melder om de melding anoniem te doen, kwam de medewerker hiermee weg.

5.3 Opstellen van een procedure

Naast het op schrift stellen van regels over ongewenst gedrag is het belangrijk om heldere schriftelijke procedures te hebben. Daarmee kan een organisatie aan medewerkers duidelijk maken waar zij terecht kunnen met een melding en wat zij daarna kunnen verwachten. Denk aan een klachtenregeling of een klokkenluidersregeling waarin het melden van onder meer ongewenst gedrag is vastgelegd.

Maak gebruik van een zogenaamde 'escalatieladder'. Daarin kunnen de volgende stappen worden onderkend:

- Stap 1 - Bespreken: iedere medewerker moet ervoor zorgen dat de sfeer binnen het team of de afdeling prettig is. Van eenieder mag worden verwacht dat hij zijn collega's met respect behandelt. Gebeurt dit niet, of lijkt iemand dit niet te doen, dan is het belangrijk dat collega's elkaar daar eerst zelf op aanspreken.
- Stap 2 - Hogerop gaan: als medewerkers er onderling niet uitkomen, kan de leidinggevende met hen in gesprek gaan. Het is diens taak om ongewenst gedrag vroegtijdig te signaleren en daarop te acteren. Medewerkers kunnen zich vanzelfsprekend ook zelf wenden tot hun leidinggevende. Als het voorval betrekking heeft op ongewenst gedrag van een leidinggevende, ligt het voor de hand om eerst naar diens leidinggevende te gaan.
- Stap 3 - Vertrouwenspersoon: mochten medewerkers er onderling niet uitkomen of een medewerker willen sparren over de manier waarop een gesprek over ongewenst gedrag met een collega kan worden gevoerd, dan kan een vertrouwenspersoon om advies worden gevraagd. De vertrouwenspersoon luistert,

'Maak gebruik van een zogenaamde 'escalatieladder).'

adviseert en biedt ondersteuning en begeleiding. Uitkomsten van dit gesprek kunnen zijn dat de medewerker in gesprek gaat met zijn collega of door tussenkomst van de vertrouwenspersoon hulp krijgt, zoals bemiddeling. Als dit niet tot een oplossing leidt, kan de vertrouwenspersoon begeleiding bieden bij het indienen van een formele melding.

- Stap 4 - Melding: een medewerker kan een formele melding indienen bij een meldpunt en/of vertrouwenspersoon. In dit kader wordt de melder geadviseerd over de mogelijke vervolgstappen, zoals het laten doen van onderzoek.
- Stap 5 - Onderzoek: een formele melding kan leiden tot onderzoek. Veelal zal dit bestaan uit het houden van interviews met de melder(s), de beklagde(n) en anderen, het onderzoeken van beschikbare bescheiden, het vastleggen van (voorlopige) bevindingen en het toepassen van wederhoor. Doel van het onderzoek kan zijn om vast te stellen of de in de melding geuite verwijten al dan niet houdbaar zijn. Daarbij worden feiten en omstandigheden geplaatst ten opzichte van het geldende normenkader, zoals de gedragscode.
- Stap 6 - Maatregelen: op basis van de uitkomsten van het onderzoek wordt besloten tot het al dan niet treffen van maatregelen en, indien daartoe wordt besloten, welke dit zullen zijn.

Een organisatie had meerdere en uiteenlopende meldingen gekregen over een onveilige werkomgeving. Volgens de vertrouwenspersoon ging het om een groot aantal en daarom besloot de directie om een onderzoek te laten verrichten. Tijdens dit onderzoek bleek dat ook gesprekken, die als adviesgesprekken waren te duiden, door de vertrouwenspersoon als ‘formele melding’ waren aangemerkt. Het ging hier om veel ‘meldingen’ die gelet op hun aard serieus genomen moesten worden: medewerkers hadden duidelijk psychische hinder ondervonden van de werkomgeving. Niettemin had de directie mogelijk voor een andere oplossing gekozen als zij eerder had geweten dat het hier ging om reguliere (advies)gesprekken met de vertrouwenspersoon en niet om formele meldingen. Uit dit voorbeeld blijkt hoe belangrijk het is dat organisaties heldere procedures hebben met eenduidige terminologie, waarbij eenieder in dezelfde ‘taal’ communiceert.

Handreikingen:

- *Kom altijd in actie bij ongewenst gedrag. Dat kan door een leidinggevende in gesprek te laten gaan met de betrokken medewerker(s), maar bijvoorbeeld ook door een onderzoek te laten doen door een externe partij. Het negeren van ongewenst gedrag leidt ertoe dat het ongewenste gedrag blijft voortduren en, in het slechtste geval, na verloop van tijd zelfs als ‘normaal’ gedrag wordt gezien.*
- *Zorg ervoor dat binnen de organisatie een sfeer wordt gecreëerd waarbij medewerkers zich veilig voelen en elkaar durven aan te spreken op hun gedrag. Draag er zorg voor dat medewerkers met, en niet over, elkaar praten.*
- *Ondersteun dit door als leiding van de organisatie het goede voorbeeld te geven. Maak duidelijk wat gewenst en ongewenst gedrag is en maak tijd en budget vrij om medewerkers hierbij te begeleiden.*
- *Zorg dat medewerkers weten bij wie zij terecht kunnen als zij begeleiding of ondersteuning nodig hebben. Zorg er ook voor dat deze persoon makkelijk te benaderen is en dat diegene goed op de hoogte is van het reilen en zeilen binnen de organisatie.*
- *Werk aan een cultuur waarin het vanzelfsprekend is om het met elkaar over gedrag te hebben. Besteed intern bijvoorbeeld aandacht aan mediaberichten over ongewenst gedrag. Zo wordt het ook voor medewerkers makkelijker om elkaar op mogelijk ongewenst gedrag aan te spreken.*

5.4 Hebben van een draaiboek

Een melding over ongewenst gedrag vergt altijd actie. Er zijn verschillende acties mogelijk, waarvoor wij verwijzen naar paragraaf 6.1.

Een draaiboek zorgt ervoor dat een organisatie direct actie kan ondernemen als dat nodig is, en voorkomt dat er, onder druk, alsnog allerlei beslissingen moeten worden genomen. Dat maakt het eenvoudiger om zonder emoties objectieve besluiten te nemen en het voorkomt dat de dagelijkse bedrijfsvoering wordt belemmerd.

In een draaiboek kan worden vastgelegd welke acties in welke gevallen mogelijk zijn en/of welke acties prioriteit hebben, en ook wie verantwoordelijk is. Verschillende personen binnen de organisatie kunnen immers een taak hebben bij een melding over ongewenst gedrag; denk aan medewerkers van de afdeling juridische zaken, personeelszaken of communicatie, maar ook aan de directie.

Een draaiboek maakt duidelijk wie voor welke taak verantwoordelijk is en bevordert dat wordt samengewerkt. Het is verstandig om ook in het draaiboek vast te leggen welke externe partijen eventueel kunnen worden benaderd voor ondersteuning; denk bijvoorbeeld aan advocaten, onderzoeksbureaus, mediators en/of coaches.

‘Kom altijd in actie bij ongewenst gedrag.’

Handreikingen:

- *Zorg dat de juiste acties snel in gang kunnen worden gezet en dat zij voortvarend worden uitgevoerd. Ongewenst gedrag leidt vaak tot veel spanningen in een organisatie. Dat geldt overigens vooral voor de melder(s) en voor de beklaagde(n). Veel melders ondervinden er psychische hinder van; beklaagden zijn onzeker over hun positie en toekomst. Het is onwenselijk om zo'n situatie onnodig lang te laten voortduren.*
- *Breng de juiste functionarissen binnen de organisatie 'in stelling'. Zorg dat goed is georganiseerd en is vastgelegd wie bevoegd is (het mandaat heeft) om de diverse (onderzoeks)handelingen te verrichten en (vervolg)acties in gang te zetten.*
- *Organiseer en leg vast wie bij ongewenst gedrag overleg dienen te plegen met (welke) relevante personen en/of onderdelen binnen de organisatie (zoals directie, personeelszaken en bedrijfsjurist). Vorm een vast 'crisisteam'. Doe dit ook voor externe partijen en noteer de contactgegevens van externe partijen, zoals advocaten, onderzoekers, mediators en coaches.*
- *Bepaal in een draaiboek welke acties met voorrang moeten worden gestart als de ernst van de situatie daarom vraagt. Denk bijvoorbeeld aan het veiligstellen van bewijs in de vorm van mailboxen en of papieren documenten op de werkplek(ken).*
- *Maak een overzicht van alle (vervolg)acties en/of te treffen maatregelen bij ongewenst gedrag en werk deze uit. Bepaal daarbij wie verantwoordelijk is voor (deel)taken en wanneer en in welke gevallen de taken in gang moeten worden gezet. Houd bij alle acties de juridische grondslag in het oog. Denk bijvoorbeeld aan de wet- en regelgeving over de bescherming van persoonsgegevens. Daaronder vallen bijvoorbeeld de beginselen van proportionaliteit en subsidiariteit.²³*

²³ Volgens deze beginselen moeten onderzoekshandelingen in verhouding staan tot het daarmee beoogde doel en moet bij de keuze voor onderzoeksmethoden of -middelen gekozen worden voor de minst bezwarende wijze.

Een organisatie vroeg Integris om een onderzoek te verrichten naar ongewenst gedrag. Daarbij liet zij weten zelf al onderzoek te hebben verricht. Er waren gesprekken met tien melders gevoerd. De uitkomsten van het interne onderzoek waren medegedeeld aan de twee leidinggevenden op wie de meldingen zagen. In die gesprekken had de organisatie een vertrekregeling aangeboden. De leidinggevenden konden zich niet vinden in de uitkomsten van het interne onderzoek; zij konden deze zelfs totaal niet plaatsen en gingen dan ook niet akkoord met de hen geboden vertrekregeling. De organisatie bevond zich in een patstelling; een groot aantal medewerkers had een melding gedaan en had laten weten niet meer te willen samenwerken met deze leidinggevenden. Daarop verzocht de organisatie ons om onderzoek te doen. Na een beperkt inventariserend onderzoek hebben wij de organisatie geïnformeerd over de voor- en nadelen van een nader onderzoek. De organisatie heeft daarop besloten geen nader onderzoek te (laten) verrichten en koos voor een arbeidsrechtelijk (vervolg)traject, nu terugkeer van deze leidinggevenden niet meer mogelijk was. Als in het begin van het traject, aan de hand van een draaiboek met verschillende opties voor acties, andere overwegingen waren gemaakt, had deze casus mogelijk een ander, en voor veel betrokkenen beter, verloop gehad.

‘Breng de juiste functionarissen binnen de organisatie 'in stelling'.’



6

**OMGAAN
MET**

ONGEWENST
GEDRAG

6

Omgaan met (een melding over) ongewenst gedrag

DIT HOOFDSTUK GAAT IN OP DE BELANGRIJKSTE ACTIES BIJ (EEN MELDING OVER) ONGEWENST GEDRAG EN DE PRIORITERING ERVAN. WIJ BENADRUKKEN NOGMAALS HET BELANG VAN EEN ZORGVULDIGE VASTLEGGING VAN MOGELIJKE ACTIES IN EEN DRAAIBOEK.

Het in behandeling nemen van een voorval van ongewenst gedrag bestaat in ieder geval uit:

- Het in gang zetten van de eerste acties (paragraaf 6.1);
- Het informeren en (laten) adviseren (paragraaf 6.2);
- Het verrichten van onderzoek (paragraaf 6.3).

6.1 De eerste acties

Ongewenst gedrag heeft meestal veel impact. Na een melding over ongewenst gedrag dient daarom snel, maar ook heel zorgvuldig, te worden gehandeld.

De twee belangrijkste uitgangspunten zijn:

- Luister naar de melder(s). Het is van belang om te weten wat er speelt. Wat is de aard van de melding en wie is of zijn erbij betrokken? De organisatie zal eventuele acties daarop moeten afstemmen.

Daarnaast is het ook om een andere reden belangrijk dat een melder zich gehoord voelt. Een melder die zich niet gehoord en erkend voelt, zal eerder geneigd zijn om met zijn verwijten naar buiten te treden.

- Vraag om een reactie van de beklagde(n) op de melding. De beklagde heeft het recht zich te verdedigen tegen de verwijten die hem worden gemaakt. De visie van een beklagde kan een ander licht werpen op de melding.

Wij zien dat steeds meer organisaties (mede door de huidige, toenemende aandacht in de media voor ongewenst gedrag) bij mogelijke incidenten daadkrachtig optreden. Dit doen zij omdat zij wettelijk verplicht zijn zorg te dragen voor een sociaal veilige werkomgeving, maar vaak ook uit angst voor kritiek dat zij niet op tijd of niet stevig genoeg ingrijpen.

De zorgplicht van werkgevers brengt inderdaad met zich mee dat organisaties in actie moeten komen bij ongewenst gedrag, en al helemaal bij (een melding over) ernstige vormen van ongewenst gedrag. Maar ook bij andere, minder ernstige gevallen moeten organisaties optreden, omdat ongewenst gedrag veel impact heeft op de werkvloer.

De vraag is wat een organisatie dan precies moet doen. Wij constateren regelmatig dat organisaties te snel conclusies trekken. Zo gebeurt het dat de beklagde direct na een melding wordt geschorst, op non-actief wordt gesteld of van werk wordt vrijgesteld, nog voor een onderzoek is ingesteld. Wij haalden eerder het beginsel aan van *guilt by investigation*. Terugkeer van de beklagde naar de oude werkplek is na een onderzoek vaak niet mogelijk, zelfs niet als uit het onderzoek volgt dat van ongewenst gedrag geen sprake is geweest.

‘Bedenk dat snelheid geboden is, maar dat zorgvuldigheid belangrijker is.’

Overigens is de keuze voor een van de hierboven genoemde maatregelen geen eenvoudige. Van de organisatie wordt immers actie verwacht, terwijl de feiten en omstandigheden nog niet vaststaan. Daarvoor is nader onderzoek nodig. Maar wie gaat dit onderzoek verrichten?

Een onderzoek door een gespecialiseerd extern onderzoeksbureau is een zwaar middel. Wij zijn van mening dat de inzet van zo'n zwaar middel niet passend is als een melding over ongewenst gedrag alleen gaat over het functioneren van personen, zoals het nemen van besluiten, het maken van keuzes, het aanspreken van medewerkers, de stijl van leidinggeven en/of de manier van communiceren, en niet op ongewenst gedrag in de zin van bijvoorbeeld intimidatie, agressie en geweld. Wij realiseren ons daarbij echter tegelijkertijd dat de grens tussen het functioneren van personen en ongewenst gedrag niet altijd 'zwart-wit' is.

Voor het maken van een juiste, of in ieder geval meest passende, afweging is het dan ook belangrijk om meer informatie te verzamelen na een melding. Daarbij gaat het om een eerste inventarisatie van de aard, omvang en frequentie van de verwijten die deel uitmaken van de melding en de mogelijke impact op de melder(s), beklagde(n), andere medewerkers en op de organisatie als geheel. Ook de vertrouwenspersoon kan hierbij een belangrijke rol vervullen.

Na een melding over ongewenst gedrag is het van belang direct over te gaan tot de volgende acties:

- Inventariseer wat de aard, omvang, frequentie en impact zijn van de verwijten die deel uitmaken van de melding. Verzamel de daarvoor benodigde informatie en betrek de vertrouwenspersoon daarbij. Zorg ervoor dat de vertrouwenspersoon is toegerust om informatie met de vereiste vertrouwelijkheid en zorgvuldigheid over te brengen en dat hij een goede eerste inschatting kan maken.
- Beoordeel of in actie moet worden gekomen en zo ja, welke acties nodig zijn. Soms is door de aard van de melding en het aantal melders meteen duidelijk welke acties vereist zijn, zoals bij een melding over seksuele intimidatie jegens een minderjarige. Dan ligt een onderzoek voor de hand. Dit kan een strafrechtelijk (voor)onderzoek zijn of, als een aangifte uitblijft, een onderzoek door een extern onderzoeksbureau. Richt de melding zich op een moeizame samenwerking met een collega, dan kan een goed gesprek, coaching of mediation uitkomst bieden. Een onderzoek is dan een te zwaar middel en brengt mogelijk eerder schade toe aan de samenwerking dan dat een onderzoek leidt tot een oplossing.
- Beoordeel of en welke arbeidsrechtelijke en/of andere tijdelijke maatregelen nodig zijn jegens de beklaagde(n). Het is belangrijk dat melders in bescherming worden genomen en dat de rust in de organisatie zoveel mogelijk wordt bewaard. Maar er moet ook rekening worden gehouden met de belangen van de beklaagde(n). Bedenk goed hoe en wat u over de (tijdelijke) afwezigheid van een beklaagde communiceert in de richting van medewerkers en externe partijen.

- Een inventariserend onderzoek (door bijvoorbeeld een extern onderzoeksbureau) kan helpen bij het maken van een keuze. Zo'n onderzoek richt zich uitsluitend op het in kaart brengen van de aard, omvang, frequentie en impact van de verwijten die deel uitmaken van de melding. Het onderzoek is beperkt in omvang en tijdsduur; in dit kader wordt een beperkt aantal interviews gehouden. Afhankelijk van de uitkomsten van het inventariserende onderzoek wordt vastgesteld of al dan niet nader onderzoek zal plaatsvinden.
- Of nu wordt gekozen voor een gesprek met partijen, coaching, mediation of voor een onderzoek: voor een organisatie is het van belang dat zij daarover transparant communiceert naar zowel melder(s) als beklagde(n) en andere mogelijke betrokkenen. Wordt gekozen voor het (laten) verrichten van een onafhankelijk onderzoek? Dan is het belangrijk dat daarbij alle vereiste procedures worden gevolgd.

Een universiteit richtte zich tot ons nadat een medewerker zich tot de directeur had gewend met een melding over de onveilige samenwerking met een leidinggevende. In het eerste gesprek (de 'intake') met de directeur lieten wij weten de inzet van ons onderzoeksbureau niet passend te vinden wanneer een melding over ongewenst gedrag uitsluitend ziet op het functioneren van personen (zoals de stijl van leidinggeven en/of de manier van communiceren), en niet op normoverschrijdend gedrag. De directeur wist echter niet goed wat er speelde. Wij hebben daarom voorgesteld een inventariserend en oriënterend onderzoek te verrichten met een beperkt aantal interviews, waaronder met de medewerker en de leidinggevende. Daaruit bleek dat geen sprake was van normoverschrijdend gedrag, maar van meldingen die betrekking hadden op hun werkrelatie of -situatie. Daarom hebben wij geadviseerd geen nadere onderzoekswerkzaamheden te (laten) verrichten, maar te kiezen voor een andere oplossing, zoals mediation of begeleiding door een coach.

‘Een inventariserend onderzoek kan helpen bij het maken van een keuze.’

Is het ongewenste gedrag zo ernstig dat evident is dat onderzoek nodig is, dan zijn verschillende maatregelen c.q. acties mogelijk. Denk aan de ontzegging van de toegang tot gebouwen, ruimtes of gegevensdragers, zoals computer, server, tablet of smartphone.

Handreikingen:

- *Overweeg het (tijdelijk) ontzeggen van de toegang tot het kantoorgebouw, het (tijdelijk) intrekken van toegang tot IT-systemen en/of het (tijdelijk) innemen van sleutels en (toegangs)passen. Proportionaliteit en subsidiariteit zijn daarbij de in acht te nemen uitgangspunten.*
- *Denk aan het veiligstellen van digitale data op gegevensdragers of het veiligstellen van relevante documenten of voorwerpen in bijvoorbeeld kasten, ordners en op bureaus.*
- *Bedenk bij het nemen van de verschillende acties dat snelheid weliswaar geboden is, maar dat zorgvuldigheid nog belangrijker kan zijn. Zorg ervoor dat u in geval van een onderzoek op de hoogte bent van wat (juridisch) wel en niet is toegestaan, zoals op het gebied van privacyregels (zoals bij onderzoek naar e-mails). Raadpleeg in ieder geval altijd de interne regelingen of betrek een specialist daarbij.*
- *Mocht dit nog niet gebeurd zijn, zorg er dan voor dat de afdelingen personeelszaken en juridische zaken worden betrokken bij de arbeidsrechtelijke en (deels) ook bij bovengenoemde acties naar medewerkers. Denk ook aan de afdeling IT voor het stopzetten van autorisaties en voor het (forensisch verantwoord) veiligstellen van digitale data.*

‘De beklaagde moet kunnen reageren op de verwijten die hem worden gemaakt.’

- *Houd rekening met de media en beslis hoe daarmee wordt omgegaan (zie hiervoor paragraaf 7.3).*
- *Houd rekening met het principe van hoor en wederhoor. De beklaagde heeft recht om te weten wat over hem is gezegd en moet de mogelijkheid krijgen om te reageren op de verwijten die hem worden gemaakt.*

6.2 Informeren en (laten) adviseren

Gelijktijdig of na bovengenoemde acties is het van belang om diverse personen in de organisatie te informeren of externe partijen in te lichten (zie ook paragraaf 7.2). Denk daarbij onder andere aan:

- Het team en de afdeling. Bedenk op welke manier medewerkers geïnformeerd moeten worden over de (tijdelijke) afwezigheid op de werkvloer van de beklaagde(n). Wie geïnformeerd moet worden hangt onder meer af van de aard van het voorval, de verwachte duur van de afwezigheid van de beklaagde(n) en de vraag of diens terugkeer wenselijk is.
- Het informeren over het onderzoek kan beknopt gebeuren. Licht in eerste instantie alleen een beperkt aantal personen in, vooral als het goed mogelijk is dat de beklaagde terugkeert naar de werkplek. Wanneer collega's worden ingelicht, dan adviseren wij aan te geven dat een melding is gedaan, dat onderzoek plaatsvindt en dat gedurende dat onderzoek geen verdere mededelingen van inhoudelijke aard worden gedaan.

- De verantwoordelijke bestuurders van de organisatie, het (interne) toezichthoudende orgaan en/of de ondernemingsraad.
- Specialisten in het verrichten van onderzoek. Sommige organisaties hebben een eigen onderzoeksteam of -afdeling. Organisaties die daar niet over beschikken, kunnen externe deskundigen inschakelen.

Denk vooral ook na over de timing van het informeren van personen en partijen; uitgangspunt daarbij moet zijn dat het informeren niet mag leiden tot (meer) schade voor melders, beklagden, andere betrokkenen, de organisatie en het onderzoek.

Wanneer specialisten bij een intern of extern uit te voeren onderzoek worden betrokken, is het verstandig om heldere afspraken met deze specialisten te maken. Zorg voor een centraal aanspreekpunt, centrale coördinatie en periodiek overleg. Realiseer ‘beslismomenten’.

Handreikingen:

- *Zorg voor een kwalitatief goede opdrachtformulering, leg de te verrichten werkzaamheden vast, stel een realistisch tijdpad op, maak afspraken over eventuele (tussentijdse) rapportages. Stel op voorhand vast wie inzage krijgt in het eindproduct.*
- *Bedenk dat de uitkomsten van een onderzoek zich zelden laten voorspellen. Voortschrijdend inzicht kan ertoe leiden dat de onderzoekstrategie moet worden aangepast of dat de scope van het onderzoek wijzigt. Ook kan dit betekenen dat onderzoekswerkzaamheden moeten worden uitgebreid of juist ingeperkt, dat werkzaamheden moeten worden uitgesteld (bijvoorbeeld in afwachting van een onderzoek door een opsporingsinstantie) of juist moeten worden bespoedigd in het belang van een juridische procedure of in het kader van besluitvorming.*

Een vertrouwenspersoon heeft een groot aantal meldingen ontvangen over een leidinggevende die leiding gaf aan een van de acht teams binnen een afdeling. Vanwege de aard van de meldingen was de leidinggevende gedurende het onderzoek geschorst. Alle medewerkers van de afdeling, dus ook de medewerkers van de andere teams, zijn ervan op de hoogte gebracht dat een onderzoek was ingesteld en dat de leidinggevende voorlopig niet op de werkvloer zou terugkeren. Ook teamuitjes werden tijdelijk uitgesteld. Tijdens het onderzoek bleek dat de leidinggevende niet handig had geacteerd in een aantal kwesties, die gingen over arbeidsomstandigheden. De betrokken medewerkers waren vooral ontevreden. Anderen waren juist erg te spreken over deze leidinggevende en meldden zich bij ons om dit te vertellen. Uiteindelijk heeft het onderzoek geresulteerd in een coachings-traject voor de leidinggevende.

6.3 Verrichten van onderzoek

Bij het uitvoeren van onderzoeken gelden wetten en regels. Die dienen onder meer de zorgvuldigheid, vooral jegens de beklaagde(n). Naast dit zorgvuldigheidsbeginsel spelen ook andere (rechts)beginselen en specifieke regels een rol. Denk bijvoorbeeld aan:

- Het rechtmatigheidsbeginsel. Volgens dit beginsel moeten onderzoekshandelingen voldoen aan rechtsnormen, bijvoorbeeld bij het verzamelen van bewijsmateriaal.
- De beginselen van proportionaliteit en subsidiariteit. Volgens deze beginselen moeten onderzoekshandelingen in verhouding staan tot het daarmee beoogde doel en moet bij de keuze voor onderzoeksmethoden of -middelen gekozen worden voor de minst bezwarende wijze.

- Het informeren van de beklagde(n) over het onderzoek. Een beklagde dient uiterlijk bij aanvang van het met hem te houden interview te worden geïnformeerd over de onderzoeksopdracht en het doel van het onderzoek, tenzij dit het onderzoek zou kunnen schaden.
- Het verrichten van objectief onderzoek. Het onderzoek moet alle feiten objectief weergeven. Dat houdt in dat alle invalshoeken van de te onderzoeken kwestie moeten worden belicht. Er mag bijvoorbeeld niet selectief worden geciteerd uit interviewverslagen en ook voor een opdrachtgever nadelige bevindingen moeten worden opgenomen in het rapport.
- Het beginsel van wederhoor. Dit beginsel houdt in dat de beklagde(n) in de gelegenheid moet(en) worden gesteld om een reactie te geven op de feiten en omstandigheden c.q. onderzoeksbevindingen in het conceptrapport die betrekking hebben op zijn (hun) handelen en/of nalaten.
- Het waarborgen van het vertrouwelijke karakter van een onderzoek (geheimhouding) en het beschermen van de belangen van de betrokkene(n) daarbij, waaronder zijn (hun) privacy. Dit houdt overigens niet in dat een onderzoeksrapport nooit publiekelijk bekend zou kunnen of mogen worden. Het is mogelijk dat een rapport openbaar gemaakt wordt naar aanleiding van een zogenaamd Woo-verzoek (Wet open overheid).

Het in acht nemen van onderzoeksnormering is niet alleen van belang voor de onderzoeker, maar ook voor diens opdrachtgever, de melder(s), de beklagde(n) en andere betrokkenen.

De nationale roeiploeg heeft media-aandacht gekregen.²⁴ De afgelopen jaren hebben de Nederlandse roeiers grote successen geboekt, waaronder het behalen van een gouden medaille op de Olympische Spelen in Tokyo voor de dubbelvier mannen. Zoals de media berichtten, gebeurde dit volgens de onderzoeker ‘klaarblijkelijk op een ongezonde manier’. De onderzoeker constateerde ‘dat de afgelopen jaren binnen de nationale roeiselectie een cultuur was ontstaan waarin werd gekwetst en geïntimideerd’. Er was ‘onvoldoende ruimte om deze gedragingen te bespreken’. Daarop werd de technisch directeur geschorst. De rechter verklaarde dat zijn schorsing onterecht was. Volgens de rechter had de roeibond de concrete klachten aan de technisch directeur moeten voorleggen en om een reactie moeten vragen. In plaats daarvan heeft de roeibond volgens de rechter op basis van het onderzoeksrapport ‘een overhaaste conclusie getrokken en [de technisch directeur] geschorst; dit zonder hem voorafgaand het rapport toe te zenden’. Daarnaast merkt de rechter op dat ‘op het (concept-)rapport nog wel het een en ander aan te merken [is]’. Zo is het geen representatief onderzoek, is geen wederhoor toegepast, is deels sprake van klachten van ‘horen zeggen’ en van ‘een sturende rol’ van de onderzoeker.²⁵

24 'Kwetsing en intimidatie bij nationale roeiers, technisch directeur geschorst', Trouw, 10 april 2022. En; 'Integriteitsonderzoek in de topsport rammelt: "Straks zijn leidinggeevenden vogelvrij"', Trouw, 15 juni 2022.

25 Rechtbank Amsterdam, 13 mei 2022, ECLI:NL:RBAMS:2020:2603.

Wat mag van een extern onderzoeksbureau worden verwacht en waar moet u op letten als u een onderzoeksbureau wilt inhuren? De volgende, best eenvoudige checks kunnen hierbij helpen:

- Ga na of het onderzoeksbureau beschikt over een zogenaamde POB-vergunning (Particulier onderzoeks- en recherchebureau) van het ministerie van Justitie en Veiligheid. Deze vergunning is veelal vereist om (persoonsgerichte) onderzoeken te verrichten; in specifieke gevallen is een onderzoeksbureau niet vergunningplichtig.

- Kijk op de website van een onderzoeksbureau naar de expertise, de opleiding van de medewerkers en de door hen verrichte onderzoeken. Vraag eventueel bij relaties na of zij het desbetreffende onderzoeksbureau kennen en/of daarmee ervaringen hebben.
- Vraag na op welke manier het onderzoeksbureau onderzoeken verricht en aan welke regels het bureau zich gebonden acht.
- Doe zelf onderzoek naar onderzoeksopdrachten waarbij het betreffende onderzoeksbureau betrokken is geweest (een eenvoudige zoekslag op de naam van het onderzoeksbureau gecombineerd met het trefwoord 'onderzoek' geeft samen al een goede indruk).



7

AFWIKKELING
VAN
ONGEWENST
GEDRAG

7

Afwikkeling van (een melding over) ongewenst gedrag

IN HET KADER VAN IN GANG GEZETTE ACTIES NAAR AANLEIDING VAN (EEN MELDING OVER) ONGEWENST GEDRAG, RESTEERT NOG EEN AANTAL ONDERWERPEN WAARAAN AANDACHT MOET WORDEN BESTEED.

Hierna wordt ingegaan op:

- Het afwikkelen van een onderzoek naar ongewenst gedrag (paragraaf 7.1);
- Het informeren van personen (paragraaf 7.2);
- Het omgaan met media (paragraaf 7.3);
- Evaluatie en monitoring (paragraaf 7.4).

7.1 Het afwikkelen van een onderzoek naar ongewenst gedrag

Een onderzoek wordt in de regel afgerond met een rapport van bevindingen. Dit rapport biedt in een relaas van feiten en omstandigheden duidelijkheid over wat tussen welke personen is voorgevallen en wanneer dit is gebeurd. Meestal worden de feiten en omstandigheden geplaatst ten opzichte van het geldende normenkader. Kortom, in het rapport worden de bevindingen naar aanleiding van het onderzoek uiteengezet, waaronder de context. Uiteraard wordt ook antwoord gegeven op de gestelde onderzoeksvragen.

‘Een rapport kan als objectief onderzoeksresultaat worden ingebracht in een juridische procedure.’

Met de bevindingen naar aanleiding van het onderzoek, zoals weergegeven in het rapport, kunnen uiteenlopende maatregelen in gang worden gezet. Deze kunnen bestaan uit een vervolgtraject met als doel herstel van de onderlinge samenwerking, maar ook uit een juridisch vervolgtraject.

Een rapport kan als objectief onderzoeksresultaat worden ingebracht in een juridische procedure en dient dan ‘ter ondersteuning van het gerecht’. Vandaar ook de term ‘forensisch’ in ‘forensische accountancy’ of ‘forensische dienstverlening’, waarin het oorspronkelijk uit het Latijn afkomstige woord ‘forum’ staat voor de centrale plaats (markt/plein) waar zaken werden gedaan, werd gediscussieerd en recht werd gesproken.

Er zijn diverse (juridische) procedures en daarmee samenhangende vervolgacties mogelijk, zoals:

- Het doen van aangifte bij opsporingsinstanties. Als sprake is van ongewenst gedrag ligt het voor de hand om de regie hiervoor bij de melder, het slachtoffer, neer te leggen. Een aangifte heeft immers nogal wat impact; het slachtoffer zal het voorval nogmaals moeten vertellen en dus herbeleven. Daarnaast is een strafrechtelijk onderzoek publiek en heeft het onderzoek veelal een lange(re) doorlooptijd. Ook als aangifte vanwege de ernst van een voorval op zijn plaats zou zijn, is het belangrijk om bij de wensen en belangen van het slachtoffer stil te staan.
- Als sprake is van een onderzoek waarbij een melder aangifte heeft gedaan, is het raadzaam om contact op te nemen met de politie om eventuele onderzoekswerkzaamheden af te stemmen. Daarbij zal geen sprake zijn van inhoudelijke informatieoverdracht, maar van het maken van procedurele afspraken. Het is van belang het strafrechtelijk 'traject' niet te belemmeren; het strafrechtelijk onderzoek heeft voorrang.

‘Het is van belang het strafrechtelijk 'traject' niet te belemmeren.’

- Het treffen van arbeidsrechtelijke maatregelen, waaronder het beëindigen van de arbeidsovereenkomst, maar ook maatregelen zoals berisping of schorsing. Sommige organisaties kiezen voor het aangaan van een vaststellingsovereenkomst met de beklagde. Ook kan worden gekozen voor het overplaatsen van personen naar een andere locatie en/of functie.
- Het treffen van interne maatregelen zoals het aanscherpen, anderszins aanpassen en/of opstellen van specifieke (gedrags)regels en/of het aanpassen van (deel)processen en procedures. Deze kunnen aanpassing vereisen als bijvoorbeeld blijkt dat regels niet scherp genoeg zijn geformuleerd en als medewerkers moeite hebben (gehad) met het vinden van het juiste aanspreekpunt.

Afhankelijk van het gekozen traject zal de afwikkeling kortere of langere tijd duren. Als sprake is van een aangifte of als civielrechtelijke stappen worden ondernomen, kan de afwikkeling (gelet op de looptijd van veel juridische procedures) meerdere jaren in beslag nemen.

Bij een organisatie was een melding gedaan van verkrachting. De melder had aangegeven te overwegen aangifte te doen, maar had dit (nog) niet gedaan. Bij navraag bleek de melder nog steeds aangifte te overwegen. Nu dader en slachtoffer collega's van elkaar waren, zag de werkgever zich voor een probleem gesteld. De organisatie besloot een onderzoek te laten verrichten. Nadat het onderzoek bijna was afgerond, deed de melder alsnog aangifte. De organisatie heeft het door ons opgestelde rapport aan de politie verstrekt. Het strafrechtelijk (voor)onderzoek heeft enkele jaren geduurd. Op basis van ons onderzoek heeft de organisatie geen reden gezien om in die jaren maatregelen tegen de beklagde te nemen. Ook het strafrechtelijk (voor)onderzoek heeft daar geen aanleiding voor gegeven.

7.2 Informeren van personen

Voorafgaand, gedurende of na het in gang zetten van acties in het kader van het afwikkelen van een onderzoek naar ongewenst gedrag, zullen diverse personen geïnformeerd moeten worden (zie ook paragraaf 6.2).

Handreikingen:

- *Leg (in een draaiboek) vast welke personen en/of partijen in welke gevallen moeten worden geïnformeerd over voorvallen die zien op ongewenst gedrag, wie daarbij (vaste) adviseurs zijn en wie beslissingsbevoegd zijn. Denk daarbij aan interne of externe specialisten, beleidsbepalers/beslissers en toezichthouders. Door over een 'namenlijst' te beschikken kunnen snel de juiste personen worden benaderd.*
- *Denk aan de bij het onderzoek betrokken personen, waaronder tenminste de beklagde(n). Maar laat ook melders (op hoofdlijnen) weten wat de uitkomsten van het onderzoek zijn en hoe de kwestie is afgewikkeld.*
- *Informeer, afhankelijk van de casus, eventueel ook collega's uit het team en/of de afdeling waar het voorval heeft plaatsgevonden. Dit voorkomt een geruchten- en roddelcircuit. Daarnaast kan het preventieve werking hebben; het draagt bij aan een groter bewustzijn bij medewerkers over wat al dan niet als ongewenst gedrag moet worden beschouwd. Houd wel altijd de (privacy)belangen van de direct bij het onderzoek betrokken personen in de gaten.*

Binnen een afdeling van een organisatie heerste een wat 'losse sfeer'. Op het oog leek niemand zich daaraan te storen en er werd dan ook niet veel aandacht aan besteed. Toch bleek een aantal medewerkers zich wel degelijk aan het gedrag van een mannelijke collega te ergeren. Een door ons ingesteld onderzoek heeft geleid tot het besluit die medewerker te ontslaan. Hij had immers verschillende vrouwelijke collega's via mail en sms-berichten wel heel persoonlijk benaderd. Omdat het onderzoek en het daaropvolgende ontslag veel onrust veroorzaakte binnen de afdeling, besloot de leiding dat de volledige afdeling geïnformeerd moest worden. In een bijeenkomst is daarna op hoofdlijnen uitgelegd wat de aanleiding vormde voor het ontslag van de betreffende medewerker. Maar er is vooral veel tijd en aandacht besteed aan het bespreekbaar maken van (on)gewenst gedrag. Daardoor veranderde uiteindelijk ook de sfeer op de afdeling.

*‘Bedenk dat *guilt by media*
in lijn ligt met *guilt by*
investigation.’*

7.3 Het omgaan met media

Eerder in dit hoofdstuk hebben wij aangegeven welke manieren van afwikkeling van een onderzoek naar ongewenst gedrag bestaan en welke personen en/of partijen daarbij dienen te worden betrokken en moeten worden geïnformeerd. De rol van de media hebben wij echter nog niet belicht.

Vaak hebben organisaties uit angst voor imagoschade geen behoefte aan belangstelling van ‘de media’; soms is dit echter niet te voorkomen. Dat is zeker het geval als sprake is van een voorval met meerdere melders. Het kan daarentegen ook een bewuste keuze zijn om de media juist wel te informeren. Transparantie kan het belang van de organisatie dienen en ‘een vlucht naar voren’ heeft veelal als voordeel dat de regie in eigen hand kan worden gehouden.

Het inhoudelijk informeren van media gedurende een onderzoek is niet verstandig; hooguit zouden de media ervan op de hoogte kunnen worden gebracht dat er een onderzoek wordt ingesteld. Pas als alle feiten en omstandigheden bekend zijn, kan een woordvoerder de media op de hoogte brengen.

Een regionaal dagblad vroeg een opdrachtgever naar de stand van zaken van een lopend onderzoek. De opdrachtgever vroeg ons om advies. Dat tijdens de uitvoering van het onderzoek beter geen inhoudelijke informatie met de media kon worden gedeeld is voor organisaties meestal wel duidelijk. Maar ook informatie over het proces als zodanig dient niet te worden gedeeld. Slechts het uitspreken van verwachtingen over bijvoorbeeld de duur of het aantal te houden interviews, kan al verwachtingen wekken en aanleiding geven tot speculaties. Een lange doorlooptijd van een onderzoek hoeft namelijk niet op voorhand te betekenen dat er iets aan de hand is.

Handreikingen:

- *Wees beducht voor perceptie in de media. Diverse voorbeelden maken duidelijk dat de perceptie het vaak wint van de realiteit. En als gekozen wordt voor communicatie met de media, formuleer dan kort, krachtig en met duidelijke termen. Voorkom termen als 'integriteitschendingen' of een 'sociaal onveilige werkomgeving' omdat deze leiden tot speculatie en interpretatie. Bedenk dat **guilt by media** in lijn ligt met **guilt by investigation**.*
- *Zorg voor een communicatieplan waarin aandacht wordt besteed aan communicatie over ongewenst gedrag. Bedenk of de organisatie wel of niet proactief naar buiten wil treden en in welke gevallen zij dat wil doen. Bepaal ook wie de geschikte persoon is om de media te woord te staan en/of persberichten op te stellen.*
- *Als ervoor is gekozen om de media te informeren, licht dan ook de medewerkers binnen de organisatie in. Voorkom dat medewerkers berichten over hun eigen werkgever uit de media vernemen.*

‘De eerste klap is een daalder waard.’

‘Wat zijn de lessons learned?’

- *Medewerkers kunnen vanuit verschillende kanten met vragen worden geconfronteerd. Organisaties doen er verstandig aan hen te instrueren wat de organisatie in een dergelijk geval van hen verwacht. Geef medewerkers ook een instructie mee over omgang met de media. Zo'n instructie zal dan vaak bestaan uit het (enkel) verwijzen naar de woordvoerder. Zorg er ook voor dat medewerkers weten bij wie zij intern terecht kunnen als ze vragen hebben en welke contactgegevens zij aan de media kunnen doorgeven.*
- *Informeer medewerkers dat zij altijd moeten verifiëren met wie zij te maken hebben voordat zij informatie verstrekken. Dit om te voorkomen dat onbedoeld informatie wordt prijsgegeven (aan de media). Laat ze bijvoorbeeld vragen of ze op een later tijdstip terug kunnen bellen.*
- *De eerste klap is een daalder waard; daarmee bedoelen wij dat het in bepaalde gevallen verstandig kan zijn om zelf als eerste met berichtgeving naar buiten te treden. De organisatie kan dan zelf kiezen waarover en hoe de media wordt benaderd en houdt zo zoveel mogelijk de regie. Wanneer een organisatie proactief aangeeft welke maatregelen zijn getroffen, kan een positief, eenduidig en ook duidelijk beeld naar buiten worden gebracht.*
- *Overweeg om (een samenvatting van) het onderzoeksrapport openbaar te maken indien een (extern) onderzoek is verricht. Op die manier is voor de buitenwereld duidelijk wat is onderzocht en wat de uitkomsten zijn van dit onderzoek. Niet elk onderzoek leent zich daar overigens even goed voor. Houd hierbij altijd privacybelangen in de gaten.*

7.4 Evaluatie en monitoring

Als de (meeste) acties rond een onderzoek naar ongewenst gedrag zijn afgerond, is het zinvol te evalueren. Bedenk wat de *lessons learned* zijn en stem daarop eventuele aanvullende en/of andersluidende acties af. Bekijk daarbij of het nodig is om processen en procedures aan te passen. Denk ook aan bewustwording en gedragsverandering binnen de organisatie.

Handreikingen:

- *Evalueer na afloop van een voorval van ongewenst gedrag welke acties goed zijn verlopen en wat anders had gekund. Benoem daarbij de te treffen maatregelen ter verbetering in relatie tot:*
 - ⇒ *Processen en procedures;*
 - ⇒ *Regels, richtlijnen en/of afspraken;*
 - ⇒ *De cultuur binnen de organisatie;*
 - ⇒ *Communicatie;*
 - ⇒ *(De gang van zaken bij) een onderzoek.*
- *Stel processen en procedures bij, herschrijf regels en tref andere maatregelen waarvan uit evaluatie en monitoring is gebleken dat deze bijgesteld moeten worden. En blijf deze 'cirkel' herhalen.*

Een organisatie heeft een melding over ongewenst gedrag zelf afgedaan; zowel de melder als de beklagde heeft in 'goed overleg' de organisatie verlaten. De organisatie heeft willen leren van de gebeurtenissen en vroeg ons om haar 'op sleeptouw te nemen'. Aan de hand van de klachtenregeling en de integriteitscode hebben wij alle medewerkers in verschillende sessies dilemma's voorgehouden, gelardeerd met praktijkvoorbeelden en ethische theorieën. Naast begrip voor elkaars standpunten en een grote mate van saamhorigheid hebben deze sessies geleid tot aanscherping van regels in de klachtenregeling en integriteitscode. Een aanpassing is bijvoorbeeld geweest dat anonieme meldingen uitsluitend in behandeling worden genomen als deze voldoende concrete en te verifiëren aanknopingspunten bieden.



8

TOT
SLOT

8

Tot slot

WIJ HEBBEN ONS BEST GEDAAN OM ALLE RELEVANTE INFORMATIE OVER HET VOORKOMEN VAN, OMGAAN MET EN AFWIKKELEN VAN (MELDINGEN OVER) ONGEWENST GEDRAG ZORGVULDIG WEER TE GEVEN. ONZE ERVARING HEEFT ERVOOR GEZORGD DAT WIJ U DIT INFORMATIEVE, PRAKTISCHE EN BONDIGE NASLAGWERK KUNNEN AANREIKEN.

Hopelijk kunt u uw voordeel doen met deze uitgave. Mocht uw organisatie onverwacht met ongewenst gedrag te maken krijgen, dan vindt u in dit boekje enkele praktische handreikingen. Heeft u vragen, wilt u een keer met ons van gedachten wisselen of heeft u ondersteuning nodig bij een lastige kwestie, aarzel dan niet om contact met ons op te nemen.

Mocht u interesse hebben in handreikingen over het voorkomen van, omgaan met en afwikkelen van fraude, dan verwijzen wij u naar onze eerdere uitgave 'Niet knoeien met fraude'.²⁶

²⁶ 'Niet knoeien met fraude', juni 2016, ISBN: 978-90-825209-0-3



Over Integis

Voor de meeste organisaties die met ongewenst gedrag te maken krijgen, is het een nieuw terrein. Integis heeft ervaring met een breed scala aan onderzoeken op het gebied van ongewenst gedrag.

Integis is in 2006 opgericht als zelfstandig kantoor op het gebied van (financieel) integriteitsonderzoek. Wij zijn onafhankelijk en objectief. Omdat wij niet gelieerd zijn aan andere partijen kennen wij geen 'conflict of interest'.

Vanaf onze oprichting hebben wij uiteenlopende onderzoeken verricht naar ongewenste gedragingen, waaronder (seksuele) intimidatie, discriminatie en (verbaal en fysiek) geweld. In dit kader reconstrueren wij feiten en omstandigheden rond gecompliceerde en gevoelige voorvallen en plaatsen wij deze ten opzichte van het van toepassing zijnde normenkader. Onderzoeken naar ongewenst gedrag hebben een grote vlucht genomen. Waar wij een decennium geleden ongeveer vijf onderzoeken op jaarbasis verrichtten, ontvangen wij inmiddels op maandbasis een dergelijk aantal verzoeken om een onderzoek naar ongewenst gedrag. De media-aandacht voor ongewenst gedrag is groot en het onderwerp leeft in de maatschappij.

Van organisaties wordt dan ook als nooit tevoren verwacht dat zij acteren op ongewenst gedrag. Om organisaties meer inzicht te geven in wat er komt kijken bij onderzoeken naar ongewenst gedrag, hebben wij dit boekje geschreven. Het is een boekje met praktische adviezen. Uit de praktijk voor de praktijk.

Over de auteur

Mr. I.D.E. (Ilse) Blok is juriste. Na haar afstuderen koos Ilse voor het werkterrein van de forensische dienstverlening. Vanaf 1999 verricht Ilse uiteenlopende integriteits- en fraudeonderzoeken. Daarnaast heeft zij zich beziggehouden met de ontwikkeling en het uitdragen van integriteitsbeleid en diverse bijzondere projecten op het gebied van integriteit. Vanaf 2014 werkt Ilse bij Integis, waar zij directeur is. Bij Integis legt zij zich met name toe op onderzoeken naar ongewenst gedrag.

Ilse studeerde rechten aan de Rijks Universiteit Groningen en volgde een postdoctorale opleiding Forensic Auditing aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Colofon

Voor meer informatie over onderzoeken naar
ongewenst gedrag:

Integis B.V.
Buitenplaats Beeckestijn
Velsen-Zuid
Postbus 2248
2002 CE Haarlem
+31 (0) 255 51 44 44
www.integis.nl

Uitgave Integis B.V.Velsen-Zuid

Redactie: Tekstbureau Meester in de Taal, Hilversum
www.meesterindetaal.nl

Vormgeving en productie: Indrukwekkend, Heerhugowaard
www.indrukwekkend.nl

1e druk: juni 2023
Oplage: 1.000 exemplaren
ISBN: 978-90-825209-1-0
NUR-code: 801

Alle rechten voorbehouden.

Dit boekje is met de grootste zorg samengesteld. Aan de inhoud van deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend. Integis aanvaardt geen aansprakelijkheid voor mogelijke fouten of wijzigingen.

Gewenst omgaan met ongewenst gedrag is ook als digitaal exemplaar te downloaden via de website van Integis.

© 2023 Integis B.V.

