

PRAKTIJKREEKS

arbo & milieu

Seksuele intimidatie, agressie
en geweld

REGELS

FEITEN

AANPAK

OPVANG

SAMSOM

95/79^a

Seksuele intimidatie, agressie en geweld

Mr. M. Kramer

Drs. W. Bezemer

A. Kuiper

Drs. P.M. de Savornin Lohman

Dr. C.H.D. Steinmetz

Grafische vormgeving Ontwerforum, Amsterdam

CIP-gegevens Koninklijke Bibliotheek, Den Haag

ISBN 90 14 05166 2

NUGI 695

D/1995/5640/022

© 1995 Samsom Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn

Samenstellers en uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912^j° het Besluit van 20 juni 1974 (St.b. 351), zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich te richten tot: Samsom Bedrijfsinformatie, Postbus 4, 2400 MA Alphen aan den Rijn.

Inhoudsopgave

7		Woord vooraf
9	1	Wet- en regelgeving
9	1.1	Inleiding
9	1.2	De wetswijziging en enkele achtergronden
10	1.3	De definitie van seksuele intimidatie
10	1.4	De definitie van agressie en geweld
10	1.5	Inhoud van de zorgverplichtingen van de werkgever
12	1.6	De rol van de ondernemingsraad
13	1.7	Handhaving
13	1.8	Verzoek om wetstoepassing
13	1.9	De bevoegdheid van de werknemer het werk te onderbreken
14	1.10	Beroepsmogelijkheden
15	2	Seksuele intimidatie: de feiten
15	2.1	Hoe vaak komt seksuele intimidatie voor?
15	2.2	In welke arbeidsorganisaties komt seksuele intimidatie het minst voor?
15	2.3	Wie overkomt het?
15	2.3.1	Extra kwetsbare werkplekken
16	2.3.2	Extra kwetsbare vrouwen
16	2.4	Wie maken zich schuldig aan seksuele intimidatie?
16	2.5	De gevolgen van seksuele intimidatie
16	2.6	Drempels om te klagen over seksuele intimidatie
18	3	Seksuele intimidatie: de aanpak
18	3.1	Preventie
18	3.1.1	Machtsevenwicht tussen de seksen
19	3.1.2	Bewustmaken van medewerkers
19	3.1.3	Inrichting van de werkplek
20	3.1.4	Minimaliseren van beroepsrisico's
20	3.1.5	Curatief beleid
21	4	Seksuele intimidatie: de opvang
21	4.1	Klachtenstructuur
22	4.2	De vormgeving van een interne klachtenprocedure inzake seksuele intimidatie
22	4.2.1	Vertrouwenspersoon
24	4.2.2	De klachtenprocedure
25	4.2.3	Oplossingen
26	4.2.4	Klachtencommissie
28	4.2.5	Ontvankelijkheid van de klacht
29	4.2.6	Hoor en wederhoor
29	4.2.7	Beperkte lijdelijkheid
29	4.2.8	Inzagerecht
30	4.2.9	Bescherming van de persoonlijke levenssfeer
30	4.2.10	Openbaarheid
31	4.2.11	Redelijke termijn
31	4.2.12	Decisieverplichting

31	4.2.13	Beroepsmogelijkheid
31	4.2.14	Nazorg
32	4.3	Verantwoordelijkheden leidinggevend: vroegtijdige signalering van klachten
32	4.4	Voorwaarden voor klachtenprocedure
33	4.4.1	Draagvlak voor beleid
33	4.4.2	Bekendmaken van de klachtenprocedure
34	4.5	Evaluatie
34	4.5.1	Toegankelijkheid
35	4.5.2	Bekendheid met het beleid
35	4.5.3	Draagvlak van het beleid
37	5	Agressie en geweld: de feiten
37	5.1	Definitie
37	5.2	Onderzoeksgegevens in vogelvlucht
38	5.2.1	Type 1: geweld met een crimineel doel (beroving/roofoverval)
39	5.2.2	Type 2: conflicten tussen werknemers en 'klanten'
40	5.2.3	Type 3: willekeurige agressie (pesten, terroriseren, discriminatie)
41	5.3	De gevolgen voor de direct betrokkenen
42	5.4	Redenen om het probleem aan te pakken
42	5.4.1	Implicaties van agressie en geweld voor de totale organisatie
43	5.4.2	Wiens probleem is het: een heroriëntatie op verantwoordelijkheden
43	5.5	Consequenties van de nieuwe Arbwet en de Kaderregeling
45	6	Agressie en geweld: de aanpak
45	6.1	Twee pijlers
45	6.2	Een integrale visie op het probleem
45	6.3	De werkwijze
46	6.4	Preventie: de werkwijze
47	6.4.1	Stap 1: Willen: de 'mission statement' of intentieverklaring
48	6.4.2	Stap 2: Weten: risico-inventarisatie
49	6.4.3	Stap 3: Wegen: risico-evaluatie en plan van aanpak
50	6.4.4	Stap 4: Werken: uitvoering van de maatregelen
50	6.4.5	Stap 5: Waken: evaluatie en kwaliteitscontrole
50	6.5	Concrete hulpmiddelen die de aanpak ondersteunen
50	6.5.1	Risico-analyse-instrumenten
53	7	Agressie en geweld: de opvang
53	7.1	Opvang en begeleiding: een taak van de werkgever
53	7.2	Opvang en begeleiding van getroffen medewerkers: wat houdt dat in?
54	7.3	De uitvoering van opvang en begeleiding: enkele spelregels
54	7.4	Professionele ondersteuning: geen overbodige luxe
55	7.5	Ter afsluiting
55	7.5.1	Raakvlakken met andere ontwikkelingen: op weg naar synergie

Bijlagen

57	<i>I</i>	<i>Passages Arbeidsomstandighedenwet</i>
58	<i>II</i>	<i>Literatuur</i>
60	<i>III</i>	<i>Adressen</i>

Sinds 1 oktober 1994 zijn werkgevers wettelijk verplicht een beleid te voeren om werknemers zoveel mogelijk te beschermen tegen seksuele intimidatie, agressie en geweld, en tegen de nadelige gevolgen van deze verschijnselen. Deze verplichting is neergelegd in artikel 3 van de Arbowet.

De wetgever spreekt zich echter niet uit over de vraag hoe het beleid tegen seksuele intimidatie, agressie en geweld er uit moet zien. Dat roept in de praktijk veel vragen op en leidt tot onduidelijkheden en misverstanden.

In dit praktijkcahier van Arbo & Milieu wordt op veel van deze vragen een antwoord gegeven. Bovendien worden de lezer concrete instrumenten aangereikt om een beleid inzake seksuele intimidatie, agressie en geweld op poten te zetten.

De onderwerpen seksuele intimidatie aan de ene kant, en agressie en geweld aan de andere kant, worden in dit praktijkcahier apart behandeld. De aanpak van seksuele intimidatie vereist nu eenmaal een wat andere aanpak dan die van agressie en geweld.

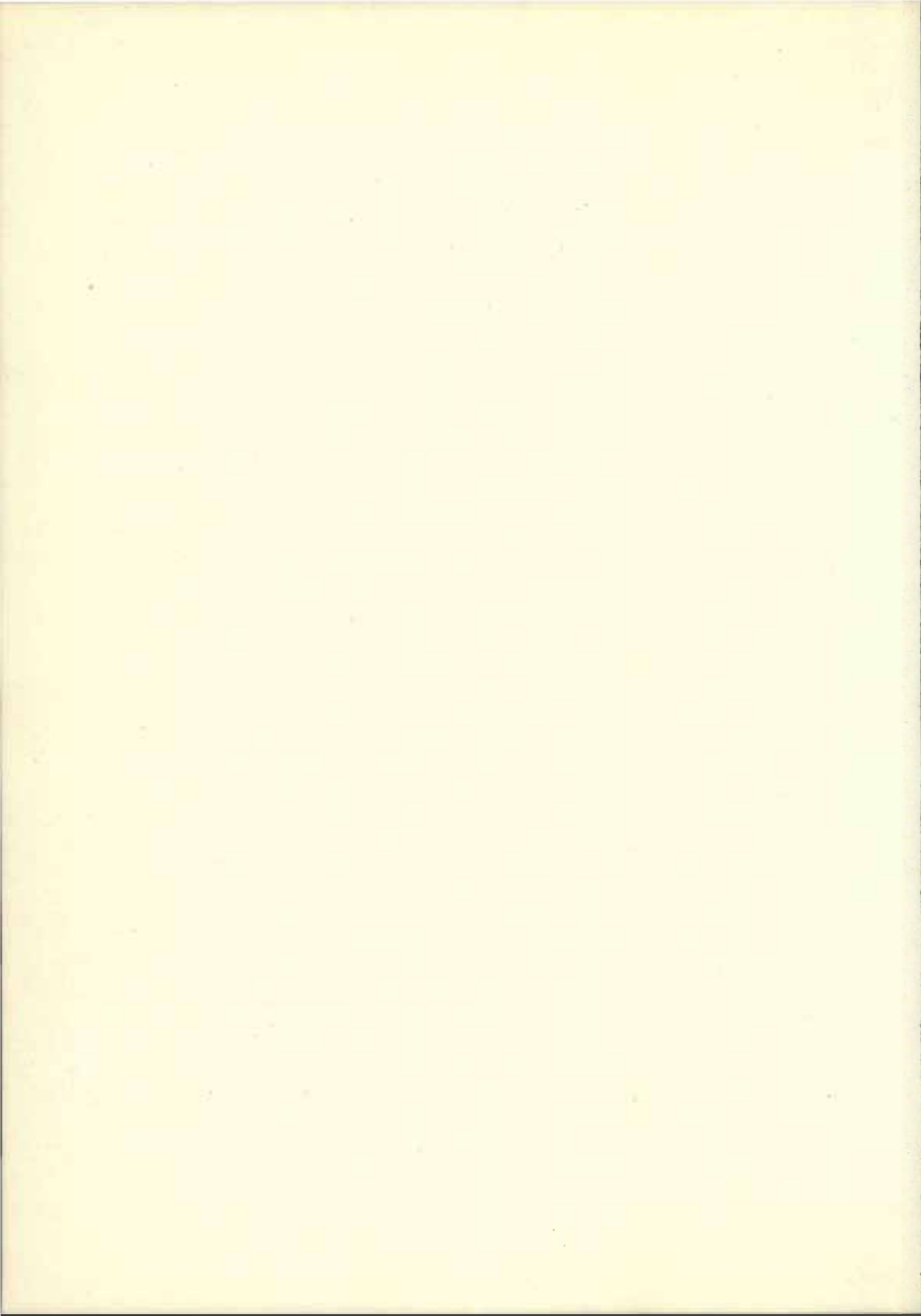
Aangezien een goede aanpak begint met inzicht in het probleem, wordt uitvoerig stilgestaan bij de vraag wat er onder seksuele intimidatie en onder agressie en geweld moet worden verstaan. Ook wordt onder meer ingegaan op de – vaak ernstige – gevolgen die deze verschijnselen kunnen hebben.

Centraal in dit praktijkcahier staat echter het beleid dat bedrijven en instellingen moeten voeren inzake seksuele intimidatie, agressie en geweld. Dat beleid valt grofweg uiteen in twee delen: preventie en opvang. Voor de concrete invulling van beide beleidsterreinen worden suggesties gedaan en beschikbare instrumenten en beproefde werkwijzen kort beschreven.

Het boek begint met een hoofdstuk waarin het wettelijk kader inzake seksuele intimidatie, agressie en geweld wordt geschetst.

Dit boek vormt het vijfde deel uit een serie themaboeken. Indien u inhoudelijke vragen of opmerkingen over deze uitgave heeft, neem dan contact op met de redactie, telefoon 01720-66763. Voor vragen over bestellingen of abonnementen kunt u terecht bij de klantenservice van Samsom BedrijfsInformatie, telefoon 01720-66800.

Frank Robroek
Arbo & Milieu



Mr. M. Kramer

1.1 Inleiding

Wetswijziging

Op 1 oktober 1994 is de Wet van 29 juni 1994 tot wijziging van de Arbeidsomstandighedenwet in verband met seksuele intimidatie, agressie en geweld in werking getreden. Deze wijziging is niet van de ene op de andere dag tot stand gekomen. Al met al is er tien jaar discussie aan vooraf gegaan.

Door de wetswijziging zijn werkgevers verplicht ervoor te zorgen dat werknemers zoveel mogelijk worden beschermd tegen seksuele intimidatie, agressie en geweld bij of in verband met de arbeid, en tegen de nadelige gevolgen van beide verschijnselen.

De wet voorziet in een uitbreiding van artikel 3 met drie nieuwe leden, waarin de nieuwe zorgverplichtingen en definities van de begrippen seksuele intimidatie, en agressie en geweld zijn opgenomen.

1.2 De wetswijziging en enkele achtergronden

Basisnorm

In artikel 3 van de Arbeidsomstandighedenwet staan de grondbeginselen van die wet en zijn de algemene verplichtingen van de werkgever in het kader van de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van de werknemers neergelegd. Bij het onderzoeken van de mogelijkheden om seksuele intimidatie, agressie en geweld in de Arbeidsomstandighedenwet op te nemen, is de keuze op uitbreiding van artikel 3 gevallen. Daarmee zijn deze onderwerpen expliciet onder de werkingssfeer van de Arbeidsomstandighedenwet gebracht, hetgeen betekent dat die wet systematisch en integraal van toepassing is bij seksuele intimidatie, agressie en geweld.

De overheid heeft de basisnorm gesteld door te verplichten tot bescherming tegen seksuele intimidatie, agressie en geweld en de nadelige gevolgen daarvan. Partners in bedrijven en bedrijfstakken moeten daaraan gestalte geven in aansluiting op de specifieke situatie in bedrijf of bedrijfstak.

Benzinestations

Bij de wetswijziging is de mogelijkheid gecreëerd tot het stellen van nadere regels op basis van artikel 24 van de Arbeidsomstandighedenwet. Vooralsnog zijn alleen voor de bescherming van werknemers bij benzinestations tegen agressie en geweld nadere regels, voorlopig nog op basis van de Winkelsluitingswet 1976, tot stand gekomen. Deze regels, die zullen worden opgenomen in het op artikel 24 van de Arbeidsomstandighedenwet te baseren

Arbeidsomstandighedenbesluit, voorzien in algemene en aanvullende veiligheidseisen in de materiële en de organisatorische sfeer en hebben betrekking op alarminstallaties, kluizen, verlichting, camera-bewaking, kogelwerend glas en de aanwezigheid van meerdere personen op bepaalde sluitingstijdstippen.

Evaluatiebepaling

De wetswijziging voorziet ook in een evaluatiebepaling. Binnen vijf jaar na 1 oktober 1994 zendt de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aan de Staten-Generaal een verslag over de doeltreffendheid en de effecten van deze wijzigingswet in de praktijk. Daarbij kan worden gezien of het wenselijk is op basis van artikel 24 nog nadere regels, bijvoorbeeld voor de invulling van de beleidsvoering door werkgevers, te stellen.

Door wijziging van artikel 35, zesde lid, is de I-SZW (voorheen de Arbeidsinspectie) bevoegd tot het geven van aanwijzingen in het kader van seksuele intimidatie, agressie en geweld.

1.3 De definitie van seksuele intimidatie

Krachtens artikel 3 wordt onder seksuele intimidatie verstaan: ongewenste seksuele toenadering, verzoeken om seksuele gunsten of ander verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag van seksuele aard waarbij tevens sprake is van een van de volgende punten:

- ▶ onderwerping aan dergelijk gedrag wordt hetzij expliciet hetzij impliciet, gehanteerd als voorwaarde voor de tewerkstelling van een persoon;
- ▶ onderwerping aan of afwijzing van dergelijk gedrag door een persoon, wordt gebruikt of mede gebruikt als basis voor beslissingen die het werk van deze persoon raken;
- ▶ dergelijk gedrag heeft het doel de werkprestaties van een persoon aan te tasten en/of een intimiderende, vijandige of onaangename werkomgeving te creëren, dan wel heeft tot gevolg dat de werkprestaties van een persoon worden aangetast en/of een intimiderende, vijandige of onaangename werkomgeving wordt gecreëerd.

Anders gezegd: bij seksuele intimidatie gaat het om opmerkingen en gedragingen met een seksuele lading die als ongewenst c.q. vernederend worden ervaren. Het kan gaan om seksuele chantage, het afdwingen van seksuele gunsten door bedreiging met benadeling. Daarnaast kan echter ook sprake zijn van verzieking van de werksfeer door bijvoorbeeld flauwe grapjes en dubbelzinnige opmerkingen.

Essentieel is dat de betrokkene kenbaar maakt er niet van gediend te zijn. Daarmee wordt de mogelijkheid geopend er iets tegen te ondernemen.

1.4 De definitie van agressie en geweld

Onder agressie en geweld wordt volgens artikel 3 van de Arbeidsomstandighedenwet verstaan: voorvallen waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastig gevallen, bedreigd of aangevallen, onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van de arbeid.

Daarbij kan gedacht worden aan psychische druk door bijvoorbeeld treiteren, schelden, bedreigen, telefonisch lastig vallen en achtervolgen tot aan huis. Ook kan gedacht worden aan fysiek geweld als schoppen, slaan, gooien met voorwerpen, en spugen. Door dergelijke confrontaties met agressie en geweld van bijvoorbeeld klanten, patiënten, gedetineerden, leerlingen, maar ook van collega's of chefs kunnen werknemers zich onveilig gaan voelen, soms ook buiten werktijd, hetgeen ernstige lichamelijke en psychische gevolgen kan hebben.

1.5 Inhoud van de zorgverplichtingen van de werkgever

De meest relevante bepalingen van de Arbeidsomstandighedenwet in het kader van seksuele intimidatie, agressie en geweld houden het volgende in.

De werkgever moet in de eerste plaats, en hier ligt ook het zwaartepunt van het uitvoeringsbeleid van de I-SZW, op grond van artikel 4 van de Arbeidsomstandighedenwet een beleid voeren om zijn werknemers zoveel mogelijk te beschermen tegen seksuele intimidatie, agressie en geweld en tegen de nadelige gevolgen van deze verschijnselen. De wet geeft geen omschrijving van de inhoud van het beleid dat werkgevers moeten voeren. Het is de bedoeling dat de werkgevers zelf invulling geven aan de nieuwe beleidsverplichtingen.

Risico-inventarisatie

Beleidsvoering op grond van de Arbeidsomstandighedenwet houdt in dat de problemen zoveel mogelijk bij de bron worden aangepakt. Daarbij speelt de sinds 1 januari 1994 verplichte risico-inventarisatie en -evaluatie een rol. De werkgever moet, op termijn daarin bijgestaan door een deskundige dienst (arbodienst), de risico's van seksuele intimidatie, agressie en geweld inventariseren, en op grond van deze inventarisatie maatregelen treffen.

Sancties

Daarbij kan in het kader van seksuele intimidatie gedacht worden aan:

- ▶ het koppelen van sancties aan het zich schuldig maken aan seksuele intimidatie;

Vertrouwenspersoon

- ▶ het aanwijzen van een vertrouwenspersoon die bijvoorbeeld kan zorgen voor eerste opvang van lastiggevallen werknemers, voor eventuele doorverwijzing of begeleiding bij een klachtencommissie;

Klachtenregeling

- ▶ het instellen van een klachtenregeling.

Organisatorische maatregelen

In het kader van agressie en geweld kan daarbij gedacht worden aan organisatorische maatregelen als:

- ▶ het opstellen van duidelijke procedures rond melding en registratie van gewelds- of agressie-incidenten;
- ▶ het opzetten van waarschuwingssystemen;
- ▶ het aanpassen van werktijden;
- ▶ het inzetten van meer personeel;
- ▶ het regelen van vervoer voor werknemers die 's avonds of 's nachts op afgelegen plaatsen werken.

Materiële maatregelen

Daarnaast kunnen maatregelen worden getroffen in de materiële sfeer zoals:

- ▶ het aanbrengen van alarminstallaties en TV-bewaking;
- ▶ kassa's beveiligen, tijdig afkomen en niet situeren op afgelegen plaatsen of bij uitgangen;
- ▶ het bevorderen van elektronisch geldverkeer;
- ▶ gebruik van aangepaste spreekkamers;
- ▶ gebruik van kogelwerend glas;
- ▶ goede verlichting.

Personele maatregelen

Ten slotte kan nog gedacht worden aan maatregelen in de personele sfeer.

Voorbeelden daarvan zijn:

- ▶ training van personeel in hoe te handelen in voorkomende situaties of in eerste opvang van collega's;
- ▶ adequaat werkoverleg en aandacht voor goede communicatie;
- ▶ vergoeding van kosten van een eventueel geheim telefoonnummer voor werknemers die in verband met hun functie steeds thuis telefonisch worden bedreigd.

Voorlichting

Daarnaast zal de werkgever op grond van artikel 6 van de Arbeidsomstandighedenwet steeds voor adequate voorlichting over de aard van de werkzaamheden en de daaraan verbonden risico's moeten zorgen. Daarbij hoort ook het inlichten van de werknemers over de maatregelen die er op zijn gericht om eventuele gevaren te voorkomen of te beperken. Het voorafgaande houdt in dat de werk-

gever zijn werknemers inlicht over alle onderwerpen die voor hem van belang kunnen zijn in verband met de veiligheid, de gezondheid en het welzijn bij de arbeid. Daaronder vallen beleid en maatregelen ter voorkoming en bestrijding van seksuele intimidatie, agressie en geweld. Dit kan in de vorm van voorlichting of scholing. Deze voorlichting of scholing moet zijn aangepast aan de taken die worden uitgevoerd en moet worden aangepast of opnieuw gegeven worden als uit ervaring (bijvoorbeeld evaluatie) of omstandigheden blijkt dat dat nodig is. De verplichting om goede voorlichting te geven geldt in het bijzonder ook voor nieuwe werknemers en tijdelijke werknemers (bijvoorbeeld uitzendkrachten), omdat dezen het meeste risico kunnen lopen.

Verplichtingen werkgever

Andere verplichtingen op grond van de Arbeidsomstandighedenwet zijn:

- ▶ de verplichting van de werkgever (van een bedrijf met 100 of meer werknemers) om in zijn jaarplan en jaarverslag (artikelen 4 en 10 van de Arbeidsomstandighedenwet) aandacht te schenken aan seksuele intimidatie en aan agressie en geweld;
- ▶ de verplichting om ongevallen en beroepsziekten te melden en te registreren (geldt ook bij geestelijk letsel; zie artikel 9 van de Arbeidsomstandighedenwet);
- ▶ de verplichting om gevaar voor andere personen dan werknemers, bijvoorbeeld bezoekers, te voorkomen (artikel 11 van de Arbeidsomstandighedenwet);
- ▶ de verplichting dat verschillende werkgevers die op één plek werk laten verrichten, bijvoorbeeld bij catering of beveiliging in bedrijven, samenwerken in het kader van de arbeidsomstandigheden (artikel 30 van de Arbeidsomstandighedenwet).

Verplichtingen werknemers

Ook de werknemers hebben op grond van de Arbowet enkele verplichtingen. In verband met seksuele intimidatie, agressie en geweld zijn de algemene verplichtingen voor werknemers op grond van artikel 12 van belang. Werknemers hebben eigen verantwoordelijkheid om in verband met de arbeid de nodige voorzichtigheid en zorgvuldigheid in acht te nemen ter vermindering van gevaren voor de veiligheid en gezondheid van henzelf of van anderen, dan wel met het oog op hun welzijn.

1.6 De rol van de ondernemingsraad

In het zevende lid van artikel 4 van de Arbeidsomstandighedenwet staat dat de werkgever over zijn ondernemingsbeleid ter zake van de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van de werknemers vooraf overleg moet plegen met de ondernemingsraad of, bij het ontbreken daarvan, met de belanghebbende werknemers. Het overlegrecht op basis van de Arbeidsomstandighedenwet moet echter worden onderscheiden van het instemmingsrecht over aangelegenheden op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn op grond van de Wet op de ondernemingsraden. Dit instemmingsrecht ontbreekt wanneer, zoals ook in het geval van seksuele intimidatie, agressie en geweld, de Arbeidsinspectie een aanwijzing kan geven op grond van de Arbeidsomstandighedenwet. Over het beleid ter zake van deze onderwerpen heeft de ondernemingsraad dus het recht op overleg met de werkgever, en in beginsel geen instemmingsrecht. Overigens dienen het overlegrecht en het instemmingsrecht hetzelfde doel, namelijk dat

Overlegrecht

werkgever en ondernemingsraad het met elkaar eens worden over het te voeren ondernemingsbeleid. Deze rechten zijn in principe gelijkwaardig.

1.7 Handhaving

Door de wetswijziging zijn nu ook seksuele intimidatie, agressie en geweld mogelijke onderwerpen van bedrijfscontroles en -inspecties van I-SZW-ambtenaren. In het algemeen zal, waar tekortkomingen worden geconstateerd die een overtreding van de Arbeidsomstandighedenwet inhouden, het handhavingsbeleid Arbeidsomstandighedenwet worden toegepast.

Dit betekent dat ook indien een werkgever het nieuwe tweede lid van artikel 3 van de Arbeidsomstandighedenwet niet of in onvoldoende mate dan wel op onjuiste wijze naleeft (hetgeen in de praktijk zal neerkomen op het ontbreken van adequate beleidsvoering ter voorkoming van seksuele intimidatie, agressie en geweld) het handhavingsbeleid Arbeidsomstandighedenwet zal worden toegepast.

Overleg

Allereerst zal getracht worden door middel van overleg te komen tot afspraken over verbetering. Aldus wordt de zelfwerkzaamheid bevorderd. Als dit overleg geen of onvoldoende resultaat oplevert, kunnen de juridische instrumenten die de Arbeidsomstandighedenwet geeft, worden ingezet. In dit geval betekent dat het geven van een aanwijzing. De procedure rond het geven van een aanwijzing is geregeld in artikel 35. Bij deze procedure hoort ook het horen van de ondernemingsraad of, bij het ontbreken daarvan, de belanghebbende werknemers; dit is echter niet meer geregeld in artikel 35 van de Arbeidsomstandighedenwet, maar in de Algemene wet bestuursrecht.

Aanwijzing I-SZW

Als ook de aanwijzing niet het beoogde effect heeft, kan proces-verbaal worden opgemaakt, waarmee de zaak aan het Openbaar Ministerie wordt overgedragen. Een dergelijk proces-verbaal wordt gebaseerd op de Wet op de economische delicten, waarin (onder meer) het niet naleven van de aanwijzing strafbaar is gesteld.

Proces-verbaal

1.8 Verzoek om wetstoepassing

Als werkgever en werknemers er in onderling overleg niet in slagen om een oplossing te vinden voor een tussen hen heersend verschil van mening over de naleving van artikel 3, tweede lid, van de Arbeidsomstandighedenwet, dan kunnen de werkgever, de ondernemingsraad of – bij het ontbreken daarvan – een meerderheid van belanghebbende werknemers, op grond van artikel 40 van die wet, een verzoek om wetstoepassing tot de I-SZW richten. Daarop kan de I-SZW uiteindelijk ook (na overleg etc.) een aanwijzing geven of besluiten dat ingrijpen niet nodig is. Dat laatste besluit moet worden gemotiveerd. Tegen een dergelijke afwijzing van een verzoek om wetstoepassing kan op grond van artikel 42 beroep worden ingesteld bij de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

1.9 De bevoegdheid van de werknemer het werk te onderbreken

Artikel 38 van de Arbeidsomstandighedenwet geeft voor iedere individuele werknemer de bevoegdheid het werk te onderbreken en die onderbreking voort te zetten, wanneer er naar zijn oordeel een onmiddellijk en ernstig gevaar

bestaat voor personen (dit zijn niet alleen werknemers, maar bijvoorbeeld ook bezoekers of klanten). Het gevaar moet zo onmiddellijk zijn dat de I-SZW niet tijdig kan optreden. Ernstig gevaar betekent hier een onmiddellijk dreigend gevaar voor leven of gezondheid van personen. De werknemer houdt tijdens de werkonderbreking het recht op zijn loon, indien dat naar tijdruimte is vastgesteld. Als de werkgever meent dat de werknemer in redelijkheid niet tot het oordeel heeft kunnen komen het werk te moeten onderbreken, zal de werkgever dat zelf bij de rechter moeten bewijzen.

1.10 Beroepsmogelijkheden

Tegen een aanwijzing van de I-SZW in het kader van artikel 3, tweede lid, van de Arbeidsomstandighedenwet staat de werkgever, de ondernemingsraad of – bij het ontbreken van een ondernemingsraad – een meerderheid van belanghebbende werknemers, op grond van artikel 42 van de Arbeidsomstandighedenwet een beroepsmogelijkheid bij de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid open. De werking van de aanwijzing wordt op grond van artikel 35, vijfde lid, van de Arbeidsomstandighedenwet opgeschort totdat de beroepstermijn is verstreken of, indien beroep is ingesteld, op het beroep is beslist. De Algemene wet bestuursrecht regelt onder meer de termijnen en de manier van afhandeling van beroepen. Dat wil in dit geval zeggen dat een beroepschrift binnen zes weken na het geven van de bestreden aanwijzing moet zijn ingediend, dat het beroep moet zijn gemotiveerd en dat de minister, omdat hij op grond van artikel 42, zevende lid, een adviescommissie (commissie van advies inzake bezwaar en beroep) heeft ingesteld die de partijen hoort, binnen tien weken op het beroep moet beslissen. Daarna staat nog hoger beroep open bij de Rechtbank en eventueel de Raad van State. Dergelijk beroep heeft echter geen schorsende werking meer; de betreffende aanwijzing moet dan dus gewoon worden gevolgd.

Termijn

A. Kuiper, drs. W. Bezemer

2.1 Hoe vaak komt seksuele intimidatie voor?

Seksuele intimidatie op het werk speelt een rol sinds vrouwen participeren op de arbeidsmarkt. Anno 1995 vormt seksuele intimidatie nog steeds een groot probleem, waarbij in veruit de meeste gevallen vrouwen het slachtoffer zijn. Het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA) verrichtte in 1993 een onderzoek naar het voorkomen van seksuele intimidatie bij bedrijven die beleid voeren tegen seksuele intimidatie. Bij 48 van de 50 organisaties bleken meer vrouwen dan mannen te klagen over seksuele intimidatie, en de plegers waren bijna altijd mannen.

Eenderde van de vrouwen gaf aan af en toe of vaker last te hebben van seksuele intimidatie. Andere onderzoeken wijzen in dezelfde richting.

In het eerste Nederlandse ('Groningse') onderzoek naar het voorkomen van ongewenste intimiteiten op het werk (zoals dat toen nog heette), gaf 58 procent van de bij het onderzoek betrokken vrouwen aan ervaring daarmee te hebben. Ook in de ons omringende landen is onderzocht of en in hoeverre vrouwen last hebben van seksueel getinte aandacht: in België bleek 34 procent van de Frans sprekende vrouwen en 30 procent van de Nederlands sprekende vrouwen hiermee te maken te hebben, in Italië bijna de helft van de vrouwen, in toentertijd West-Duitsland 59 procent en in Engeland 51 procent.

2.2 In welke arbeidsorganisaties komt seksuele intimidatie het minst voor?

Seksuele intimidatie blijkt het minst voor te komen op werkplekken waar een 'gender balance' bestaat, dat wil zeggen waar evenveel mannen als vrouwen werken en zij bovendien vertegenwoordigd zijn in dezelfde functieniveaus. Misschien een pikant detail: in deze organisaties is de intimiteit en zelfs de erotiek niet van het werk verdwenen. Hier komen de meeste gewenste intimiteiten voor. Gewenst door mannen en door vrouwen!

2.3 Wie overkomt het?

Veel meer vrouwen dan mannen zijn slachtoffer van seksuele intimidatie, wat niet betekent dat het mannen niet overkomt. 'Overkomt' is overigens het juiste woord, want niemand 'vraagt' erom geïntimideerd te worden! Hiervoor werd al genoemd dat een derde tot ruim de helft van de vrouwen ervaring heeft met ongewenste seksueel getinte aandacht in woord of gebaar. Toch betekent dit niet dat iedere vrouw op elke werkplek evenveel kans zou lopen op seksuele intimidatie. We moeten namelijk differentiëren naar extra kwetsbare werkplekken en extra kwetsbare vrouwelijke werknemers.

2.3.1 Extra kwetsbare werkplekken

Extra kwetsbare werkplekken worden gevormd door arbeidsorganisaties die van oudsher vooral mannelijke werknemers hadden en waar nu vrouwen binnenstromen. Tijdens dit veranderingsproces is de kans op seksuele intimidatie groot.

Of het nu bewust of onbewust gehanteerd wordt, het is een effectief uitsluitingsmechanisme van vrouwen binnen die arbeidsorganisaties, stelt

Timmerman in haar proefschrift over dit onderwerp (1990). Organisaties die

NIA

Gronings onderzoek

Gender balance

Extra kwetsbare werkplekken

een positief actiebeleid voeren, dienen zich te realiseren dat dit beleid de kans op seksuele intimidatie doet toenemen, en dienen dus maatregelen ter preventie te treffen!

2.3.2 *Extra kwetsbare vrouwen*

Extra kwetsbare vrouwen

Extra kwetsbare vrouwen zijn de vrouwen met een zwak arbeidscontract zoals arbeidscontractanten, uitzendkrachten, vrouwen die op oproepbasis werken, en stagiaires. Zij zijn kwetsbaar vanwege hun arbeidspositie. Ook jonge vrouwen, zwarte vrouwen en herintredende vrouwen zijn kwetsbaar. Hun formele positie kan wel in orde zijn, maar zij staan vaak onder een zwaardere druk dan anderen om zich aan te passen.

2.4 Wie maken zich schuldig aan seksuele intimidatie?

Meer mannen dan vrouwen maken zich schuldig aan seksuele intimidatie. Het kunnen collega's zijn, leidinggevend, maar ook klanten, patiënten, leveranciers, bestuursleden, of bezoekers. De bescherming die de werkgever moet bieden tegen seksuele intimidatie geldt ook deze groepen mensen. Veel werkgevers breken zich inmiddels het hoofd over de manier waarop ze hun werknemers deze bescherming kunnen bieden. Want hoe kun je je baliemedewerkster het beste beschermen, en de serveerster, of de badmeester in het zwembad?

2.5 De gevolgen van seksuele intimidatie

Ziekteverzuim, vragen om overplaatsing, ontslag nemen, dat zijn van oudsher de 'maatregelen' die veel vrouwen namen/nemen als zij seksueel geïntimideerd worden. Ook nu nog vluchten veel vrouwen in verzuim in plaats van de seksuele intimidatie aanhangig te maken, uit angst om van de regen in de drup te komen. Andere gevolgen voor het werk zijn: concentratieproblemen en een verminderde arbeidssatisfactie. Het werk wordt namelijk veel minder leuk als de werksfeer vijandig of vervelend wordt, doordat je wordt lastig gevallen.

Stressklachten

Veel klagsters over ongewenste intimiteiten en seksuele intimidatie hebben last van hoofdpijn of buikpijn, zijn labiel, hebben klachten van lichamelijke en/of depressieve aard. Ze hebben kortom last van psychosomatische of psychische stressklachten. De hier genoemde stressklachten zien we vaker bij vrouwen dan bij mannen, de aard van stressklachten blijkt namelijk gedeeltelijk seksgebonden te zijn (Diekstra e.a., 1994).

2.6 Drempels om te klagen over seksuele intimidatie

Veel mensen reageren met ongeloof op de cijfers over het voorkomen van seksuele intimidatie. Als het zo vaak voorkomt, zouden ze er toch wel meer van weten? Soms wordt de vertrouwenspersonen of andere bejiveraars van een beleid tegen seksuele intimidatie in de schoenen geschoven dat ze de problematiek schromelijk overdrijven. Want als seksuele intimidatie echt zo vaak zou voorkomen, waarom zijn er dan zo weinig klachten?

Als er binnen een organisatie weinig of geen klachten worden gemeld of ingediend over seksuele intimidatie kan dat betekenen dat er ook niets aan de hand is. Seksuele intimidatie komt op die werkplekken misschien echt niet voor! Maar veel mensen nemen deze interpretatie ook graag over als er geen klachten over seksuele intimidatie naar buiten komen. Er zijn echter meer interpretaties

mogelijk. Bijvoorbeeld dat seksuele intimidatie wel voorkomt, maar dat klaagsters dat zelf oplossen, of dat de onmiddellijke collega's maatregelen nemen waardoor het laakbare gedrag stopt. Ook dat is een interpretatie die veel mensen prettig vinden.

Een minder plezierige interpretatie is dat seksuele intimidatie wel voorkomt, maar dat klaagsters en omgeving ervan uitgaan dat het 'bij het werk hoort', en dat klaagsters er maar mee rond moeten zien te komen.

Ook onplezierig is de hypothese dat seksuele intimidatie wel voorkomt, maar dat klaagsters de moed niet hebben dit ter sprake te brengen uit angst repercussies te ondervinden van het feit dat zij klagen, of het vertrouwen niet hebben dat men serieus met deze problematiek omgaat. Dat laatste gebeurt nogal eens bij arbeidsorganisaties waar de sfeer heerst dat 'wij' zoets niet doen.

De drempels om te klagen zitten ook weleens bij het slachtoffer zelf. Sommige slachtoffers zijn bang zelf de schuld te krijgen van het feit dat zij worden lastig gevallen, of zijn bang dat men haar in de wandelgangen de schuld geeft. Deze angst komt voort uit het fenomeen van 'blaming the victim', een in de maatschappij vigerend idee dat slachtoffers zelf het seksuele geweld uitlokken.

Sommige mensen zijn 'slechte hulpvragers'. Zij gaan ervan uit dat ze alles zelf moeten opknappen, ook de moeilijkheden die ze op het werk ondervinden met de seksuele intimidatie. Of men is bang uit de groep gestoten te worden als men een klacht indient. In dat laatste geval wordt gesproken over angst voor secundaire victimisatie.

Mannen die worden lastig gevallen, vermijden ook nogal eens om dit aanhangig te maken. Als een vrouw de dader is, zijn ze bang voor mietje uitgemaakt te worden. Een 'echte man' stelt de seksuele aandacht van vrouwen immers zeer op prijs? Die wil niets liever! En als een man de lastigvaller is, zijn mannen vaak bang om voor homoseksueel uitgemaakt te worden.

Zowel de drempels die organisaties (vaak onbedoeld) opwerpen tegen klagen over seksuele intimidatie als de interpersoonlijke factoren die het klagen remmen, zorgen ervoor dat mensen soms lang wachten met het indienen van een klacht. Men kan hiermee rekening houden door in de klachtenregeling geen of een lange verjaringstermijn op te nemen.

A. Kuiper, drs. W. Bezemer

Preventie

De Arbowet legt op werkgevers de verplichting werknemers optimaal te beschermen tegen seksuele intimidatie en de nadelige gevolgen daarvan. De concrete invulling van dit beleid laat de wetgever over aan de bedrijven en de instellingen zelf.

Het feit echter, dat de overheid als juridisch instrumentarium ter bestrijding van seksuele intimidatie kiest voor de Arbowet, impliceert dat regelgeving niet alleen gericht moet zijn op een serieuze behandeling van concrete klachten maar ook op preventie. Beleid moet niet alleen symptoombestrijding zijn maar ook de oorzaken aanpakken.

3.1 Preventie

Wat kunnen organisaties doen om seksuele intimidatie te voorkomen?

3.1.1 Machtsevenwicht tussen de seksen

Zoals hiervoor gemeld, blijkt dat seksuele intimidatie het minst voorkomt in organisaties waar evenwichtige machtsverhoudingen tussen de seksen bestaan. In organisaties waar ongeveer evenveel mannen als vrouwen werken, en alle functies gelijkelijk over de seksen verdeeld zijn, komt seksuele intimidatie weinig voor.

Organisatiestructuur

Het realiseren van positieve actieplannen levert dus een substantiële bijdrage aan het voorkomen van seksuele intimidatie. Hierbij dient niet alleen gelet te worden op de aantallen mannen en vrouwen werkzaam in de organisatie, maar ook op het doorbreken van de verticale en de horizontale sekse-segregatie. Mannenafdelingen, waar men geen ervaring heeft met het samenwerken met vrouwen op gelijkwaardig niveau, blijken vaker gedrag te vertonen dat door overige medewerkers als ongewenst wordt ervaren.

Organisatiecultuur

In samenhang met de verandering van de organisatiestructuur is het wenselijk ook de organisatiecultuur onder de loep te nemen.

In het advies van de Landelijke Politie Emancipatie Commissie, over de aanpak van seksuele intimidatie binnen de politie-organisatie, wordt aanbevolen de machocultuur op het werk om te vormen tot een cultuur waarin respect voor de integriteit van anderen centraal staat.

Kenmerken machocultuur

Als kenmerken van een machocultuur worden genoemd:

- a Bestaande beelden binnen de organisatie over mannelijkheid en vrouwelijkheid.
Vrouwen in de executieve dienst hebben last van en worden belemmerd door denigrerende opmerkingen en seksistische grappen van mannelijke collega's. Met deze opmerkingen en grappen worden de bestaande beelden gereproduceerd.
Deze beeldvorming werkt als een uitsluitingsmechanisme voor vrouwen om functies te vervullen die met mannelijkheid geassocieerd worden, zoals leidinggevende functies of functies bij de motordienst, de hondenbrigade of de arrestatieteams.
- b De manier waarop de organisatie omgaat met ingrijpende gebeurtenissen waar werknemers tijdens hun werk mee geconfronteerd worden, is een andere factor die de ongewenste machocultuur in stand houdt. Door het gebrek aan aandacht hiervoor dreigen individuele medewerkers zich af te

sluiten voor de emoties van collega's en zich af te reageren op anderen. Dan vermindert niet alleen de kwaliteit van het werk, maar wordt ook een mensonvriendelijke organisatiecultuur in stand gehouden.

Maar ook een organisatiecultuur waarin 'verplichte vrije omgangsvormen' bestaan, creëert een voedingsbodem voor seksuele intimidatie. Bijvoorbeeld wanneer werknemers zich niet kunnen onttrekken aan gezoen tijdens verjaardagen, recepties of nieuwjaarsborrels, op straffe gebrandmerkt te worden als 'een preutse tuttebel'. Hetzelfde kan gelden voor regels van sommige organisaties dat bij dienstreizen men met twee personen één hotelkamer moet delen.

3.1.2 Bewustmaken van medewerkers

In veel situaties van seksuele intimidatie realiseren de lastigvallers zich nauwelijks wat het effect van hun gedrag kan zijn op slachtoffers ervan.

Geconfronteerd met de gevolgen van wat hijzelf als grapje beschouwt, blijkt menig aangeklaagde van seksuele intimidatie zich niet bewust te zijn van de problemen die hij een ander daarmee bezorgde.

Medewerkers die goed geïnformeerd zijn over de mogelijke gevolgen van seksuele intimidatie zullen zich beter realiseren dat de 'playmate' aan de muur voor hen heel onschuldig kan zijn, maar voor sommige vrouwen wellicht toch onaangenaam.

3.1.3 Inrichting van de werkplek

De laatste jaren is er steeds meer aandacht gekomen voor het aanpakken van onveilige plekken in dorp of stad. In het kader van de sociale veiligheid wordt bijvoorbeeld straatverlichting uitgebreid, worden bosjes verplaatst en wordt nu met het bouwen en ontwerpen van huizen en woonwijken steeds meer rekening gehouden met het voorkomen van onveilige situaties. Wat betreft de openbare buitenruimtes krijgt men steeds meer oog voor de sociale veiligheid van de burgers.

Arbeidsorganisaties moeten op soortgelijke wijze de onveilige situaties inzake seksuele intimidatie binnen de muren van het bedrijf aanpakken.

Bedrijven en instellingen dienen in het kader van de Arboret nu ook seksuele intimidatie te betrekken in hun risico-inventarisatie. Behalve de risico's die verbonden zijn aan het ontbreken van een gelijkwaardige positie van vrouwen op het werk, kan ook de inrichting van de werkplek een risicofactor zijn. Hierbij moet niet alleen gedacht worden aan slecht verlichte of geïsoleerde magazijnen. Ook de plaatsing van apparatuur zoals bijvoorbeeld kopieerapparaten zou bij voorkeur zodanig moeten zijn dat men elkaar kan passeren zonder dat daarbij per sé lichamelijk contact nodig is.

Aandacht voor de inrichting van de werkplek kan er ook toe bijdragen dat medewerkers zich niet meer 'begluurd' of 'bekeken' voelen. Een geheel open wenteltrap, een lift van glas, doorzichtige of spiegelvloeren, open balies of bureaus (zonder 'schaamschot') geven gelegenheid om – per ongeluk of expres – vrouwen onder de rok te kijken.

Tot slot kan het ontbreken van aparte kleedruimtes of toiletten voor vrouwelijke medewerkers tot vervelende situaties aanleiding geven.

Werkkleding*3.1.4 Minimaliseren van beroepsrisico's*

In sommige sectoren loopt men beroepshalve een groter risico met ongewenst gedrag, bijvoorbeeld seksuele intimidatie, geconfronteerd te worden.

Vooraf in dienstverlenende beroepen – de beroepsgroepen waarin vrouwen het meest vertegenwoordigd zijn – kunnen werknemers te maken krijgen met lastige klanten, patiënten of publiek in brede zin. Van belang is het om de risico's verbonden aan het beroep te minimaliseren.

Een wijkverpleegster alleen laten met een dementerende cliënt die te boek staat als een grijpgrage heer, is vragen om problemen. Maar ook een kassière die te maken krijgt met een handtastelijke klant moet kunnen rekenen op de steun van de chef en collega's.

Aandacht voor de verplichte werkkleding moet ook in dit kader worden genoemd. Sommige medewerkers klagen erover dat dit soms tot vervelende reacties aanleiding geeft, bijvoorbeeld de doorschijnende uniformen van verpleegsters.

3.1.5 Curatief beleid

Organisaties die klip en klaar maatregelen treffen in concrete situaties van seksuele intimidatie worden op den duur beloond met een afname van dergelijk grensoverschrijdend gedrag.

Wanneer werknemers merken dat het de organisatie ernst is met het aanpakken van seksuele intimidatie, wanneer men ziet dat beleid geen papieren tijger is en overtreders daadwerkelijk aangepakt worden, vermindert de seksuele intimidatie.

4 Seksuele intimidatie: de opvang

21

A. Kuiper, drs. W. Bezemer

Klachtenprocedure

Seksuele intimidatie komt in menige arbeidsorganisatie voor, zo blijkt uit onderzoek. Organisaties geloven nogal eens dat de omvang van seksuele intimidatie in hun bedrijf meevalt, afgaande op de meldingen in het eigen bedrijf hierover.

In veel gevallen blijkt dit een forse misrekening te zijn. Uit NIA-onderzoek blijkt dat de omvang van het probleem meestal beduidend groter is dan men in de organisatie in de eerste instantie denkt. De praktijk wijst uit dat veel seksuele intimidatie verborgen blijft omdat slachtoffers vaker zwijgen dan hiervan melding maken.

Redenen voor dit stilhouden kunnen gevonden worden op een aantal niveaus. Naast ontkenning van het probleem, door met name de leiding van de organisatie en remmingen bij slachtoffers zelf, is ook het ontbreken van een adequate structuur voor de behandeling van klachten vaak debet aan de geringe bereidheid tot klagen.

Een adequate klachtenstructuur inzake seksuele intimidatie dient bij voorkeur buiten de lijn om gestructureerd te worden. Veel organisaties kennen een algemene klachtenprocedure, waarin het gebruikelijk is dat werknemers klachten in eerste instantie voorleggen aan de eigen chef. Wanneer deze niet adequaat reageert of de klacht het gedrag betreft van de eigen leidinggevende, kunnen werknemers bij de naast hogere chef terecht. Klachten over seksuele intimidatie blijken in deze via de lijn gestructureerde klachtenprocedure echter zelden geventileerd te worden.

Behalve onzekerheid bij het slachtoffer, of de leidinggevende haar verhaal wel serieus zal nemen, blijken ook de formele verantwoordelijkheden van leidinggevenden een drempel voor lastiggevallen werknemers om hun chef in vertrouwen te nemen.

Waar de meeste slachtoffers in eerste instantie behoefte aan hebben, is een luisterend oor en iemand die met hen meedenkt over mogelijke – voor hen goede – oplossingen.

Wanneer een persoon die in vertrouwen genomen is 'aan de haal gaat' met een klacht, wordt dat door een slachtoffer niet zelden ervaren als een volgende aantasting van haar zelfbeschikkingsrecht.

Vaak komen leidinggevenden in conflict met hun functie wanneer hen een verhaal verteld wordt over seksuele intimidatie en het slachtoffer hen tegelijk bezweert (nog) niets te doen.

En aangezien medewerkers goed begrijpen dat ze, ook bij goedwillende leidinggevenden, ofwel het risico lopen dat er toch acuut maatregelen worden genomen, ofwel zij de chef voor een ernstig dilemma plaatsen, worden leidinggevenden niet zo vaak in vertrouwen genomen. En zeker niet wanneer een werknemer zelf nog niet goed op een rijtje heeft kunnen zetten of en welke stappen ze wil nemen tegen de dader.

4.1 Klachtenstructuur

Om te bewerkstelligen dat binnen arbeidsorganisaties bestaande klachten over seksuele intimidatie ook gemeld worden, is het van belang een klachtenstructuur te maken die tegemoet komt aan de behoeften van klagers. Uiteraard zonder daarmee afbreuk te doen aan de rechten van de aangeklaagde.

Gelet op het hiervoor genoemde, moet een klachtenprocedure inzake seksuele intimidatie bij voorkeur buiten de lijn gesitueerd worden.

Een interne klachtenprocedure inzake seksuele intimidatie is een hulpmiddel voor slachtoffers om de seksuele intimidatie aan te pakken, zonder dat hun positie in de organisatie in het geding komt.

Het nut van een dergelijke klachtenprocedure voor arbeidsorganisaties zal duidelijk zijn. Wanneer lastiggevallen werknemers gesteund worden bij het vinden van oplossingen om de seksuele intimidatie te stoppen, door middel van een interne klachtenprocedure, zal er bijvoorbeeld minder verzuim en verloop zijn onder vrouwelijke werknemers.

4.2 De vormgeving van een interne klachtenprocedure inzake seksuele intimidatie

Vertrouwenspersoon

4.2.1 Vertrouwenspersoon

De eerste fase, de eerste sluis in een klachtenprocedure, is het realiseren van hulp en opvang voor slachtoffers. Steeds meer organisaties stellen hiervoor een speciale vertrouwenspersoon aan. De taak van vertrouwenspersonen bestaat uit het opvangen en helpen van medewerkers die lastig zijn gevallen op het werk. De vertrouwenspersoon hoeft in zijn of haar advisering alleen rekening te houden met de belangen van de kla(a)g(st)er. En dat maakt de positie van de vertrouwenspersoon tot een unieke en bijzondere functie binnen Nederlandse arbeidsorganisaties.

Veel organisaties kennen functionarissen die ingeschakeld worden bij problemen op het intermenselijke vlak. Bedrijfsmaatschappelijk werkers, personeelsfunctionarissen en ook bedrijfsartsen moeten hierbij echter altijd de belangen van alle partijen meewegen.

De vertrouwenspersoon is er voor één partij in het conflict. De slachtoffers hebben namelijk vooral behoefte aan iemand die hen gelooft en hen steunt bij het oplossen van het probleem, als voorwaarde om met hun verhaal te komen.

In tegenstelling tot bijvoorbeeld leidinggevendenden, mogen vertrouwenspersonen in principe geen actie ondernemen zonder toestemming of instemming van de klager. Conform de regels van het civiele recht blijft de klager de baas over de klacht. Zij of hij bepaalt of en welke stappen er ondernomen mogen worden.

Een dergelijke taakomschrijving voor vertrouwenspersonen is van essentieel belang voor een laagdrempelige klachtenstructuur.

Behalve bovengenoemde taakomschrijving kunnen enkele kritische succesfactoren genoemd worden teneinde vertrouwenspersonen optimaal toegankelijk te maken. De auteurs realiseren zich hierbij dat geen enkele vertrouwenspersoon aan alle criteria zal kunnen voldoen. Wel kunnen organisaties met deze deels uit de praktijk ontwikkelde succesfactoren een betere afweging maken welke functionaris/medewerker het meest geschikt is als vertrouwenspersoon.

Bij de toegankelijkheid van de vertrouwenspersoon spelen de volgende factoren een belangrijke rol:

- ▶ benaderbaarheid;
- ▶ bereikbaarheid;
- ▶ onafhankelijkheid;
- ▶ persoonlijke bekendheid.

Succesfactoren

Benaderbaarheid*Benaderbaarheid*

Omdat de meeste slachtoffers van seksuele intimidatie vooral vrouwen blijken te zijn, zullen de vertrouwenspersonen vooral benaderbaar moeten zijn voor en het vertrouwen moeten hebben van de vrouwen in de organisatie.

Of een vertrouwenspersoon benaderbaar is, hangt onder andere af van:

- ▶ De sekse van de vertrouwenspersoon.
Omdat vrouwen zich over het algemeen gemakkelijker kunnen inleven in wat een slachtoffer van seksuele intimidatie is overkomen, zal een slachtoffer meestal de voorkeur geven aan een vertrouwenspersoon van het vrouwelijk geslacht.
Sommige vrouwen prefereren echter een mannelijke vertrouwenspersoon en ook mannelijke slachtoffers kiezen soms liever voor een man. Als er meerdere vertrouwenspersonen aangesteld kunnen worden, moet het aanstellen van een mannelijke vertrouwenspersoon overwogen worden.
- ▶ De functie van de vertrouwenspersoon en diens positie ten aanzien van iemand die lastig is gevallen.
Een secretaresse zal niet zo gauw naar een schoonmaakster gaan voor hulp en advies. Evenmin zal bijvoorbeeld productiepersoneel snel naar een stafmedewerker stappen.
- ▶ Verschillen in sociale/persoonlijke achtergronden van de vertrouwenspersoon en een klaagster.
Verschillen in etnische afkomst, leeftijd, burgerlijke staat en seksuele gerichtheid bepalen ook de benaderbaarheid van een vertrouwenspersoon. Een oudere vrouw zal niet zo snel om hulp vragen bij een zeer jonge vrouw, en zwarte vrouwen kunnen aarzelen om een witte vertrouwenspersoon te benaderen. Om te bepalen wie het best als vertrouwenspersoon zou kunnen functioneren in de organisatie moet dus eerst een analyse gemaakt worden van het vrouwelijk personeelsbestand. Men moet weten waar de meeste vrouwen zitten in de organisatie. En als blijkt dat er wat betreft positie en sociale achtergrond verschillende groepen vrouwen in de organisatie aanwezig zijn, moet bekeken worden wie voor welke groep het best vertrouwenspersoon kan zijn.

Bereikbaarheid*Bereikbaarheid*

Om toegankelijk te zijn moeten vertrouwenspersonen goed bereikbaar zijn voor klagers of klaagsters. De bereikbaarheid is het grootst als de werknemers voor wie hij/zij vertrouwenspersoon is, hem/haar tegenkomen tijdens hun dagelijkse werkzaamheden, wel eens langs zijn/haar kamer lopen of in dezelfde kantine eten.

Onafhankelijkheid*Onafhankelijkheid*

Uit onderzoek naar het functioneren van patiënten-vertrouwenspersonen wordt duidelijk dat een onafhankelijke positie van de vertrouwenspersoon ten opzichte van de aangeklaagde en van de organisatie een belangrijke voorwaarde is voor het binnen krijgen van klachten. Wie vermoedt dat een vertrouwenspersoon de belangen van een klager of klaagster moet afwegen tegen die van aangeklaagde, de organisatie en wellicht die van de vertrouwenspersoon zelf, zal niet snel bij de laatstgenoemde om hulp vragen.

Het onafhankelijk functioneren van vertrouwenspersonen vereist verder dat deze beschermd worden tegen benadeling vanwege de uitoefening van hun functie.

Persoonlijke geschiktheid

Basisattitude

En 'last but not least' moeten vertrouwenspersonen natuurlijk ook geschikt zijn om het werk te doen. Behalve deskundigheid die te leren valt, wordt hier vooral gedoeld op het belang van een goede basisattitude. Vertrouwenspersonen die zich afvragen of seksuele intimidatie nu echt voorkomt binnen hun organisatie zullen waarschijnlijk geen klacht binnen krijgen.

Taken van vertrouwenspersoon

Taken

Een vertrouwenspersoon heeft de volgende taken:

- ▶ hulpverlening aan klager of klaagster;
- ▶ zichzelf bekendmaken als vertrouwenspersoon bij de doelgroep;
- ▶ contacten onderhouden met verschillende functionarissen die beroepshalve te maken kunnen krijgen met klachten over seksuele intimidatie;
- ▶ signalering van knelpunten inzake beleid tegen seksuele intimidatie;
- ▶ advisering aan management over het vormgeven van beleid.

4.2.2 De klachtenprocedure

Klachtenprocedure

Wanneer een lastiggevallen medewerker aangeeft iets te willen doen, moet er vervolgens naar een oplossing worden gezocht.

Om een zorgvuldige afhandeling van klachten te kunnen realiseren, is een klachtenprocedure noodzakelijk. Hierin staat omschreven hoe klachten over seksuele intimidatie binnen de organisatie behandeld zullen worden. Een duidelijke klachtenprocedure vergroot het vertrouwen in een goede klachtenafhandeling.

Dit leidt tot een veiliger klimaat om te klagen en zo ontstaat een grotere bereidheid om gebruik te maken van de procedure. Een uniforme regeling bestrijdt willekeur en voorkomt rechtsongelijkheid, zowel ten opzichte van de klagers of klaagsters als van de aangeklaagden.

Een vooraf vastgestelde klachtenprocedure bespaart de organisatie bovendien de energie die zij anders zou besteden aan het maken van procedure-afspraken op ad hoc-basis.

Uitgangspunten

Uitgangspunten voor een klachtenprocedure inzake seksuele intimidatie

- ▶ De klachtenbehandeling is gericht op het stoppen van de seksuele intimidatie. Daarnaast mag een klager of klaagster geen nadelige gevolgen ondervinden van het indienen van een klacht. Dat betekent dat ervoor gezorgd moet worden dat klager of klaagster zijn/haar baan kan houden en kan werken in een voor hem/haar veilige werkomgeving. Dat met andere woorden de oorzaak c.q. de veroorzaker van de seksuele intimidatie aangepakt wordt.

Dit lijkt een heel reëel uitgangspunt. Het is in de praktijk echter lang niet altijd makkelijk toepasbaar. Want wat doet een organisatie wanneer klager of klaagster laag in de organisatie zit en makkelijk vervangbaar is, terwijl de aangeklaagde hoger geplaatst is en moeilijker vervangbaar? Of

wanneer een hele groep een persoon lastig valt? In beide gevallen is het organisatorisch simpeler het slachtoffer weg te halen uit de situatie. Echter, wie op deze manier de korte-termijnbelangen van de organisatie laat prevaleren, voldoet wellicht niet aan de bepalingen in de Arbowet – deze verplicht de werkgever slachtoffers te beschermen tegen de nadelige gevolgen van het indienen van een klacht – en ondergraaft bovendien de eigen lange-termijnbelangen die gericht zijn op het integreren van meer vrouwen en het creëren van een werkklimaat vrij van seksuele intimidatie. Bij gegronde klachten moeten klachtencommissies in hun advies over de te nemen maatregelen dus ook het veilig maken van de werkplek van klager of klaagster betrekken.

- Iedereen die werkzaam is (geweest) binnen de organisatie, ook uitzendkrachten, stagiaires en oproepkrachten, moet een beroep kunnen doen op de regeling.
- Over elke seksuele intimidatie gepleegd door werknemers, leveranciers, klanten, patiënten en andere derden kan geklaagd worden en in geval van een gegronde klacht moeten maatregelen genomen worden.

De nieuwe wettelijke bepaling verplicht werkgevers om werknemers te vrijwaren van seksuele intimidatie op het werk. Of deze gepleegd wordt door collega's of personen die niet in dienst zijn van de organisatie doet er niet toe.

Wanneer het gaat om een leverancier of medewerker van een ingehuurd bedrijf is het relatief gemakkelijker om maatregelen te nemen dan wanneer klanten, gasten, pupillen, passagiers, gedetineerden, patiënten of bezoekers een medewerker lastig vallen. Gedragsregels, huisreglementen en leveringsvoorwaarden kunnen handvatten bieden. Vaak zijn extra veiligheidsmaatregelen nodig.

Wanneer het gaat om lastigvallers die niet verantwoordelijk gesteld kunnen worden voor hun gedrag, zoals sommige psychiatrische patiënten, dementeren de personen of niet-volwassenen, moet de organisatie maatregelen treffen ter bescherming van haar personeel. In dat geval zal er meer personeel ingezet moeten worden, of, in zeer extreme gevallen, wellicht alleen met mannelijk personeel gewerkt moeten worden wanneer alleen vrouwen lastig worden gevallen.

4.2.3 Oplossingen

Oplossingen kunnen op twee manieren gerealiseerd worden, en wel via een informeel traject of door een formele procedure.

Informeel traject

Uit een Amerikaans onderzoek blijkt dat 70 procent van de personen wier gedrag als seksuele intimidatie wordt ervaren, daarmee stopt als een derde hen er op aanspreekt. Soms realiseerden ze zich niet dat hun gedrag als zodanig werd ervaren. Soms was het feit dat anderen in de organisatie op de hoogte waren van hun gedrag de reden om ermee te stoppen. Bemiddeling blijkt in het algemeen een belangrijk instrument om seksuele intimidatie een halt toe te roepen. Bij bemiddeling vindt geen onderzoek plaats en wordt geen uitspraak gedaan over de gegrondheid van de klacht. Het doel van bemiddeling is sek-

sueel intimiderend gedrag te laten stoppen, door degene die zich hieraan schuldig maakt te confronteren met het gegeven dat zijn gedrag als ongewenst ervaren wordt, en dat de organisatie dit soort gedrag niet accepteert.

Het succes van dergelijke bemiddelingspogingen zal vooral afhangen van de aanwezigheid van goede bemiddelaars. Een bemiddelaar moet zowel door klager of klaagster en aangeklaagde als zodanig geaccepteerd worden: hij of zij dient boven de partijen te staan. Een bemiddelaar kan niet tegelijkertijd de klager of klaagster begeleiden en deelnemen aan een formeel onderzoek naar de klacht.

Voor de rol van bemiddelaar komen leden van het sociaal-medisch team in aanmerking, maar wellicht kunnen ook vanuit de vakorganisaties bemiddelaars aangezocht worden, zeker als het gaat om bemiddeling tussen twee werknemers.

Formele procedure

Mocht bemiddeling geen resultaat hebben, of is een klacht te ernstig om via bemiddeling op te lossen, dan moeten maatregelen genomen worden, en dat vereist vaak onderzoek naar de gegrondheid van de klacht.

Wanneer het gaat om strafbare feiten zoals aanranding of verkrachting, is het ook van belang te stimuleren hiervan aangifte te doen bij de politie. In alle gevallen moet de klacht tevens intern onderzocht worden. Immers, een strafrechter kan nooit een uitspraak doen over de maatregelen die een organisatie intern moet treffen. Bovendien kan een strafproces heel lang duren.

Aangifte

Klachtencommissie

4.2.4 Klachtencommissie

Conform het advies van de Stichting van de Arbeid wordt aanbevolen hiertoe een speciale klachtencommissie aan te stellen.

Taken

De klachtencommissie heeft tot taak:

- ▶ te oordelen over de ontvankelijkheid van een klacht;
- ▶ een onderzoek in te stellen naar iedere bij haar ingediende klacht inzake seksuele intimidatie en advies uit te brengen over de eventueel te nemen maatregelen;
- ▶ het management te adviseren over het treffen van tijdelijke voorzieningen gedurende het onderzoek naar de klacht. Tijdelijke maatregelen moeten erop gericht zijn, dat een klager of klaagster hangende het onderzoek in een veilige situatie zijn/haar werk kan verrichten;
- ▶ de uitkomsten van het onderzoek te rapporteren aan het management;
- ▶ het management gevraagd en ongevraagd te adviseren inzake de problematiek.

Bij de formele fase van klachtenbehandeling moet beschreven worden:

- ▶ waar de klacht aan wordt getoetst;
- ▶ wie de klacht toetst en waar de klachteninstantie aan moet voldoen om dit eerlijk en zorgvuldig te laten plaatsvinden;
- ▶ hoe een klachtenprocedure verloopt om aan de belangen van betrokken partijen voldoende recht te doen.

Algemene beginselen rechtspraak

Als algemene beginselen van een behoorlijke rechtspraak kunnen worden genoemd:

- ▶ de beginselen met betrekking tot de samenstelling van het rechtsprekend college, zoals onpartijdigheid, onafhankelijkheid en deskundigheid;
- ▶ de beginselen met betrekking tot de totstandkoming van de beslissing: een schriftelijke procedureregeling, hoor en wederhoor, de decisieverplichting (de verplichting om een uitspraak te doen en een beslissing te nemen over een klacht). Verder worden openbaarheid en het doen van een uitspraak binnen een redelijke termijn hierbij genoemd;
- ▶ de beginselen met betrekking tot de motivering van de beslissing: de beslissing moet gemotiveerd worden. In de motivering moet recht gedaan worden aan de standpunten van beide partijen.

Minimumeisen klachtenprocedure

Een behoorlijke klachtenprocedure bevat minimumeisen betreffende:

- ▶ de toetsing van de klacht;
- ▶ de onafhankelijkheid, onpartijdigheid en deskundigheid van de klachtenbehandelaar of de klachteninstantie;
- ▶ de wijze van behandeling van de klacht: hoor en wederhoor, het inzage-recht, bescherming van de persoonlijke levenssfeer, de niet-lijdelijkheid, de termijnen, de ontvankelijkheid;
- ▶ de totstandkoming en de inhoud van het advies of de uitspraak: het decisiebeginsel, de motiveringseis en de schriftelijke vastlegging;
- ▶ het vervolgtraject: de uitvoering van de uitspraak en nazorg binnen de organisatie.

Toetsingscriteria

In de klachtenprocedure moet vastgelegd worden welke de criteria zijn om vast te stellen of er sprake is van seksuele intimidatie.

De nieuwe definitie in de Arboret omtrent seksuele intimidatie geeft hiervoor handreikingen. Ook kunnen criteria vastgesteld worden voor het al dan niet gegrond verklaren van een klacht.

Conform diverse uitspraken van kantonrechters in zaken betreffende seksuele intimidatie op het werk kan gesteld worden dat een klacht gegrond is, wanneer aannemelijk geacht kan worden dat de seksuele intimidatie heeft plaatsgevonden.

Behalve directe getuigen of bewijsmateriaal kan, bij de bepaling of een klacht aannemelijk geacht kan worden, het volgende worden betrokken:

- ▶ de consistentie in de verklaringen van klager of klaagster en aangeklaagde;
- ▶ verklaringen van 'horen zeggen' (verklaringen van personen aan wie de klager of klaagster zijn/haar ervaringen inzake seksuele intimidatie verteld heeft of in een eerder stadium zijn/haar beklag heeft gedaan);
- ▶ verklaringen van getuigendeskundigen;
- ▶ getuigenissen van andere medewerkers die van dezelfde persoon seksuele intimidatie hebben ervaren.

*Onafhankelijkheid***Onafhankelijkheid**

De klachtencommissie moet onafhankelijk kunnen functioneren om tot een vrij oordeel over de feiten te kunnen komen.

Een klachtencommissie samengesteld uit medewerkers van de organisatie, kan zich moeilijk geheel onafhankelijk opstellen ten aanzien van de organisatie. Het alternatief, een klachtencommissie die geheel buiten de organisatie wordt gesitueerd, heeft echter grote nadelen. Klachtencommissies die niet goed op de hoogte zijn van de situatie in de organisatie blijken zich in hun uitspraken vaak veel voorzichtiger uit te drukken dan interne klachtencommissies. Ook is het draagvlak voor het uitvoeren van een uitspraak van een externe klachtencommissie vaak geringer.

Om de onafhankelijkheid van een interne klachtencommissie optimaal te laten zijn, zijn de volgende punten van belang:

Ontslagbescherming

- bescherming van de leden van de commissie tegen benadeling.
In ieder geval moet in dit kader ontslagbescherming gerealiseerd worden. Gedacht kan worden aan ontslagbescherming gelijk aan die van leden van een medezeggenschapsorgaan;

Extern lid

- toevoeging van een extern lid aan de commissie;
- schriftelijke verslaglegging van benoeming en ontslag van leden van de commissie, alsmede openbaarmaking van taken en bevoegdheden en een beperking van de periode waarin de leden in functie zijn.

Onpartijdigheid

Onpartijdigheid

Een paritair samengestelde commissie, bestaande uit representanten van werkgevers- en werknemerszijde, verhoogt de onpartijdigheid van de commissie. Bij klachtenbehandeling inzake seksuele intimidatie is het in dit kader tevens van belang in de commissie ongeveer evenveel mannen als vrouwen te benoemen. Voor elk lid van de klachtencommissie dient een vervangend lid te worden benoemd.

De leden van de klachtencommissie mogen niet direct of indirect betrokken zijn bij de seksuele intimidatie waarover een klacht is ingediend, noch bij de betrokken partijen. Klager, klaagster of aangeklaagde kan in dit geval een commissielid wraken. Commissieleden kunnen zichzelf verschonen. In deze gevallen dient vervanging te worden geregeld middels de plaatsvervangende leden. Dit geldt tevens bij afwezigheid van een commissielid.

Deskundigheid

Deskundigheid

Het beoordelen en motiveren of een klacht inzake seksuele intimidatie gegrond is, vraagt specifieke deskundigheden van een klachtencommissie.

De commissie moet de methodische vaardigheden bezitten om om te kunnen gaan met klagers of klaagsters en aangeklaagden van seksuele intimidatie. Zij moeten hun standpunten kunnen wegen en afwegen. Juridische kennis en specifieke materiedeskundigheid zijn voorwaarden voor een professionele aanpak. Als de deskundigheid van de commissie niet toereikend blijkt, moet een beroep gedaan kunnen worden op experts buiten de organisatie.

4.2.5 Ontvankelijkheid van de klacht

Ontvankelijkheid

Een klacht wordt ontvankelijk geacht wanneer het in de macht van de werkgever ligt om maatregelen te nemen inzake de klacht over seksuele intimidatie. Gelet op het bovenstaande is het opnemen van een verjaringstermijn niet opportuun, evenals het opnemen van beperkende bepalingen met betrekking

tot locatie of tijdstip waarop de seksuele intimidatie heeft plaatsgevonden. Seksuele intimidatie kan plaatsvinden na afloop van een cursus of congres in een conferentieoord of hotel, of tijdens de reis van werk naar huis. Ook kunnen werknemers thuis lastig worden gevallen door collega's of chefs.

Als het al dan niet ingaan op seksuele voorstellen gevolgen heeft voor iemands positie op het werk, of wanneer door seksuele intimidatie een vijandige en onveilige werksfeer gecreëerd wordt, moet een beroep gedaan kunnen worden op de klachtenprocedure van de organisatie.

Ook wanneer een persoon die beschuldigd wordt van seksuele intimidatie de organisatie inmiddels heeft verlaten, kan het in dit kader toch relevant zijn de klacht in behandeling te nemen. Bijvoorbeeld als klager of klaagster nog nadelige gevolgen ondervindt van de gepleegde seksuele intimidatie. De nieuwe Arbowet verplicht werkgevers slachtoffers van seksuele intimidatie te beschermen tegen de nadelige gevolgen ervan.

Zelfs als een aangeklaagde met mooie referenties is vertrokken ligt het in de macht van de werkgever om deze in te trekken als de ex-werknemer inderdaad schuldig blijkt te zijn aan seksuele intimidatie.

4.2.6 Hoor en wederhoor

Het principe van hoor en wederhoor impliceert dat beide partijen worden gehoord. Ook moeten deze van elkaars standpunten kennis kunnen nemen en daarop kunnen reageren.

In geval van klachtenbehandeling inzake seksuele intimidatie is het aan te bevelen een bepaling op te nemen dat een confrontatie tussen klager of klaagster en aangeklaagde meer uitzondering dan regel zal zijn, tenzij klager of klaagster daar zelf om verzoekt.

4.2.7 Beperkte lijdelijkheid

De klachtencommissie seksuele intimidatie verricht alleen onderzoek op initiatief van de werknemer die klaagt over seksuele intimidatie.

Dit betekent dat de klachtencommissie niet in actie komt wanneer anderen dan een klager of klaagster over seksuele intimidatie daar om verzoeken.

Tot aan de uitspraak kan een klacht door de klager of klaagster worden ingetrokken. Noch de werkgever, noch de chef of de werknemer die beschuldigd is van seksuele intimidatie kunnen een onderzoek initiëren of verzoeken om een voortzetting ervan, als de klager of klaagster de klacht intrekt.

Uiteraard betekent het beginsel van beperkte lijdelijkheid niet, dat een organisatie niet kan ingrijpen als zij seksuele intimidatie constateert en er geen klacht is ingediend bij de klachtencommissie. Ook betekent het niet dat een werknemer die zich vals beschuldigd voelt en aangetast in zijn goede naam, geen mogelijkheid zou hebben zijn naam te zuiveren. Daar moeten alleen andere wegen voor bewandeld worden dan de klachtenprocedure inzake seksuele intimidatie.

4.2.8 Inzagerecht

Zowel klager of klaagster als aangeklaagde als direct betrokkenen hebben het recht de stukken in te zien die rechtstreeks verband houden met de beoordeling van de klacht door de commissie.

Dit impliceert niet dat de direct betrokkenen het recht kunnen opeisen inzage te krijgen in alle stukken waarover de klachtencommissie beschikt: het inzage-recht heeft betrekking op die stukken, die rechtstreeks verband houden met de klacht en die ten grondslag liggen aan de beoordeling ervan door de klachtencommissie.

4.2.9 Bescherming van de persoonlijke levenssfeer

Vertrouwelijke behandeling

Alle bij de klacht betrokken partijen, klager of klaagster, aangeklaagde maar ook getuigen, hebben recht op een vertrouwelijke behandeling van de klacht.

Behalve de plicht tot geheimhouding voor de leden van de klachtencommissie is het in dit kader van belang alle betrokkenen geheimhouding op te leggen met betrekking tot hetgeen ze vernemen gedurende de behandeling van de klacht.

Geheimhouding

Alleen de betrokkene zelf kan de geheimhouding ten aanzien van de informatie over hem/haarzelf opheffen. Wensen van getuigen om anoniem te blijven ten opzichte van de aangeklaagde, klager of klaagster moeten dan ook gerespecteerd worden.

In relatie tot het inzagerecht betekent dit, dat de direct betrokkenen, klager of klaagster en aangeklaagde, wel geïnformeerd worden over wat er door getuigen gezien, gehoord of opgemerkt is, maar dat niet genoemd wordt welke persoon welke getuigenis heeft afgelegd.

Overigens kan een klager uiteraard niet anoniem blijven wanneer een officiële klacht ingediend wordt.

In dit kader is het tevens aan te bevelen de gesprekken met klager of klaagster, aangeklaagde en eventuele getuigen, niet op de werkplek zelf te laten plaatsvinden.

Verder dient elke medewerker die betrokken is bij een klachtenprocedure en/of wordt gehoord, geheimhouding te betrachten ten aanzien van al datgene wat hij/zij in verband met de behandeling van de klacht verneemt.

4.2.10 Openbaarheid

Openbaarheid

Een vertrouwelijke behandeling van klachten over seksuele intimidatie impliceert dat de zittingen en de stukken van de klachtencommissie niet openbaar kunnen zijn.

Dat betekent ook, dat het advies van de commissie en het besluit van het management daarover in principe niet openbaar zijn. Echter, wanneer een hele afdeling waar klager, klaagster of aangeklaagde werken min of meer op de hoogte is van het voorkomen van de seksuele intimidatie en van het feit dat er een klacht is ingediend, is het wel in het belang van het creëren van goede werkverhoudingen dat enige bekendheid wordt gegeven over het resultaat van het onderzoek en het besluit van het management.

Wellicht zou, in overleg met klager en aangeklaagde, de klachtencommissie in voorkomende gevallen hiervoor een voorstel kunnen formuleren voor het management.

Verder moet volstaan worden met een jaarlijkse geanonimiseerde rapportage, waarin zowel het aantal klachten als de aard en de gegrondheid van deze klachten beschreven wordt door de klachtencommissie.

Termijn*4.2.11 Redelijke termijn*

Klachten over seksuele intimidatie moeten in een zo kort mogelijke tijd worden afgehandeld. Hoe sneller een klacht wordt afgehandeld, hoe groter de kans om de juiste toedracht te achterhalen, en hoe minder de psychische druk voor de direct betrokkenen.

Tussen het indienen van de klacht en het al dan niet ontvankelijk verklaren moet maximaal één week zitten. Tussen de start van de klachtenbehandeling en de uitspraak maximaal acht weken.

Dit betekent dat de werkzaamheden met betrekking tot klachtenbehandeling altijd prioriteit moeten krijgen in de agenda's van de leden van de commissie. Indien deze termijn niet haalbaar is, wordt dit aan de direct betrokkenen, met redenen omkleed, kenbaar gemaakt. Tevens wordt aangegeven binnen welke termijn uitsluitel gegeven kan worden.

4.2.12 Decisieverplichting

De klachtencommissie heeft de verplichting een advies uit te brengen over een ingediende klacht, en de werkgever moet daar een beslissing over nemen. Van het advies van de klachtencommissie kan door de werkgever alleen gemotiveerd worden afgeweken. Zowel het advies als de uitspraak moeten gemotiveerd worden. Hierin moet recht gedaan worden aan de standpunten van klager of klaagster en aangeklaagde.

De klachtencommissie voorziet de werkgever, die een uitspraak moet doen, van alle relevante informatie die als basis heeft gediend voor het advies.

Een afschrift van de uitspraak wordt door de werkgever naar de klager of klaagster, zijn/haar vertrouwenspersoon, de aangeklaagde en het secretariaat van de klachtencommissie gestuurd.

Beroep bij de rechter*4.2.13 Beroepsmogelijkheid*

Uiteraard staat het de direct betrokkenen altijd vrij om bij de rechter in beroep te gaan tegen de beslissing van de werkgever over een klacht. Organisaties kunnen ook overwegen zelf nog een beroepsmogelijkheid te realiseren tegen de beslissing van het management. Voor grotere organisaties kan een beroepscommissie op centraal niveau geïnstalleerd worden.

4.2.14 Nazorg

Behalve het beschermen van de leden van de klachtencommissie, de bemiddelaar en de vertrouwenspersoon tegen benadeling vanwege hun betrokkenheid bij de behandeling van een klacht, mag ook de klager of klaagster geen nadelige gevolgen ondervinden van het indienen van de klacht.

Slachtoffers van seksuele intimidatie hebben niets aan een Pyrrus-overwinning: dat wil zeggen dat hun klacht gegrond verklaard wordt, maar in de praktijk het functioneren op het werk onmogelijk wordt gemaakt omdat er door hen een klacht is ingediend.

Nazorg is tevens van belang in het kader van de effectuering van de uitspraak. Hiervoor is de werkgever, het management, verantwoordelijk.

De klachtencommissie zou na enige tijd een rapportage moeten ontvangen over de effectuering van de uitspraak.

Bewaring dossier

In de klachtenprocedure hoort ook een bepaling te worden opgenomen over de

periode waarin een dossier bewaard wordt. Op verzoek van een klager of klaagster kan de commissie adviseren dat een dossier niet bewaard blijft.

Alleen de leden van de klachtencommissie hebben toegang tot het dossier.

Tot slot: zaken die niet in de klachtenprocedure zelf vastgelegd worden, kunnen in een huishoudelijk reglement van de klachtencommissie opgenomen worden.

Hierbij valt te denken aan:

- ▶ Bij wie moet de klacht gedeponeerd worden?
- ▶ Wie hoort de betrokkenen?
- ▶ Hoe worden besluiten van de commissie genomen?

4.3 Verantwoordelijkheden leidinggevenden: vroegtijdige signalering van klachten

Het instellen van een klachtenprocedure betekent niet dat leidinggevenden geen enkele rol meer vervullen bij situaties met betrekking tot seksuele intimidatie. Integendeel. Wanneer leidinggevenden in een heel vroeg stadium seksuele intimidatie leren herkennen en bespreekbaar maken, zal het in veel gevallen niet meer nodig zijn dat medewerkers een beroep doen op de vertrouwenspersoon.

Hoe eerder leidinggevenden in staat zijn klachten over seksuele intimidatie te signaleren, hoe minder een zaak escaleert en hoe beter de oplossingen die gevonden kunnen worden.

Integraal management is ook van toepassing waar het de aanpak van seksuele intimidatie betreft.

Het beste wat organisaties voor de lange termijn kunnen doen om klachten over seksuele intimidatie in een vroeg stadium 'boven tafel' te krijgen, is het investeren in de deskundigheidsbevordering van het lijnmanagement. Het management moet geleerd worden signalen op te vangen die kunnen wijzen op seksuele intimidatie, en deze vervolgens bespreekbaar te maken en op te lossen. Voorwaarde hiervoor is uiteraard dat de problematiek van seksuele intimidatie op het werk serieus genomen wordt.

Op korte en zelfs middellange termijn zal het doel, dat alle leidinggevenden tot een adequate klachtafhandeling in staat zullen zijn, niet realiseerbaar zijn.

Daarom is het van groot belang speciale vertrouwenspersonen aan te stellen.

Bij hen kunnen slachtoffers van seksuele intimidatie terecht voor hulp en ondersteuning.

Wanneer leidinggevenden in de toekomst hun verantwoordelijkheden in deze op zich kunnen nemen, zullen er minder vertrouwenspersonen binnen de organisatie nodig zijn. Een vertrouwenspersoon zal dan meer als 'vangnet' dan als een eerste aanspreekpunt gaan fungeren.

4.4 Voorwaarden voor klachtenprocedure

Voorwaarden voor het benutten van een klachtenprocedure inzake seksuele intimidatie zijn:

- ▶ draagvlak voor beleid in deze bij de verschillende geledingen in de organisatie en met name bij het management;
- ▶ het communiceren, bekendmaken van de klachtenprocedure en het

draagvlak daarvoor naar degenen op wie het beleid betrekking heeft: iedereen die werkzaam is in de organisatie.

4.4.1 *Draagvlak voor beleid*

Draagvlak voor beleid

Draagvlak voor beleid binnen de organisatie blijkt een voorwaarde voor het binnenkrijgen van klachten van slachtoffers van seksuele intimidatie. Dit draagvlak moet allereerst aanwezig zijn bij het management en de leidinggevenden in de organisatie. Als zij het beleid op dit terrein dragen en uitdragen, geven ze daarmee het signaal dat klachten serieus worden genomen en het veilig is om te klagen. Zonder dit draagvlak zullen alleen de zeer moedigen, de zeer gefrustreerden of degenen die niets meer te verliezen hebben, overwegen een klacht te melden.

Bij het vormgeven van beleid gericht op het boven tafel krijgen van bestaande klachten over seksuele intimidatie is 'commitment' van het management voorwaarde en een 'top-down' benadering noodzakelijk.

Voorafgaand aan de introductie van beleid op dit terrein naar de medewerkers van de organisatie dient het management ten minste een voorlichtingsbijeenkomst gehad te hebben over de achtergronden van de problematiek, het beleid van de organisatie en de rol van het management bij de uitvoering ervan.

Niet alleen draagvlak bij het management maar ook het creëren van enig draagvlak voor beleid op dit terrein bij de medewerkers van de organisatie blijkt van grote invloed op het klachtgedrag van vrouwen en mannen in deze.

In organisaties waar de omgangsvormen bepaald worden door medewerkers die seksuele intimidatie ontkennen of bagatelliseren, zullen vrouwen zich niet geëstimeerd voelen een klacht in te dienen. De straf daarop is namelijk vaak uitsluiting uit de groep.

Sociale hegemonie

Het doorbreken van de sociale hegemonie van de dominante groep is in dit kader van belang. Leidinggevenden spelen hierbij een belangrijke rol, door de bestaande omgangsvormen ter discussie te stellen en adequaat te reageren in situaties die aangemerkt kunnen worden als seksueel intimiderend (bijv. pornoplatten aan de muur, grove opmerkingen over vrouwen). Maar ook door aandacht te besteden aan de bestaande omgangsvormen tussen de seksen, tijdens functioneringsgesprekken en trainingen voor de medewerkers.

Een aantal organisaties heeft in de functie-omschrijving voor leidinggevenden vastgelegd dat zij adequaat moeten kunnen omgaan met seksuele intimidatie op het werk. Nieuwe leidinggevenden krijgen de gelegenheid middels scholing aan de functie-eisen op dit terrein te voldoen.

Tevens kan bij het werven van nieuwe medewerkers voor een afdeling gekeken worden of de nieuwe medewerkers een bijdrage zullen leveren aan het doorbreken van de heersende cultuur, of deze juist zullen versterken.

4.4.2 *Bekendmaken van de klachtenprocedure*

Voorlichting

De Arbeidswet verplicht de werkgever voorlichting te geven over het beleid inzake seksuele intimidatie. Het is van belang de medewerkers goed te informeren over het bestaan en de invulling van de klachtenprocedure en de werkwijze van de verschillende functionarissen die erbij betrokken zijn, om te zorgen dat men in voorkomende situaties gebruik maakt van de klachtenregeling.

PR-plan

Voor het benutten van de klachtenprocedure is het vooral van belang dat veel aandacht wordt besteed aan de bekendmaking van de vertrouwenspersoon. Hoe groter de persoonlijke bekendheid van de vertrouwenspersoon bij diegenen voor wie zij of hij er is, hoe lager de drempel om naar de vertrouwenspersoon toe te gaan.

Bij de aanstelling van een vertrouwenspersoon hoort tegelijk een pr-plan opgesteld te worden waarin, uitgaande van het belang van dagelijkse aandacht, de bekendmaking van de vertrouwenspersoon in de organisatie gerealiseerd wordt. Dit kan bijvoorbeeld door middel van:

- ▶ een folder, vooral gericht op de werknemers, waarin informatie staat over de vertrouwenspersonen. Wie ze zijn, een foto, hoe ze bereikbaar zijn en wat van hen verwacht kan worden als vertrouwenspersoon;
- ▶ het regelmatig plaatsen van een artikeltje in het personeelsblad. Misschien is een kleine vaste column een goede mogelijkheid de vertrouwenspersoon te profileren;
- ▶ persoonlijke presentatie. In de praktijk blijkt het belangrijk dat de vertrouwenspersoon zich regelmatig 'in levende lijve' presenteert aan zijn/haar doelgroep. Dit kan middels reguliere overlegsituaties en bijvoorbeeld introductiebijeenkomsten voor nieuwkomers.

Beleid moet niet alleen gedragen maar ook uitgedragen worden door het management. Behalve door het persoonlijke dagelijkse optreden van leden van het managementteam en leidinggevendenden is het ook van belang aan de opvatting van de leiding regelmatig bekendheid te geven in de organisatie. Dit kan door deze opvatting te vermelden in de publikaties over het onderwerp seksuele intimidatie (bijvoorbeeld in de voorlichtingsfolder die genoemd wordt bij de bekendmaking van de vertrouwenspersonen), maar ook door daar in het kader van andere activiteiten regelmatig aandacht aan te besteden, bijvoorbeeld door middel van een artikel of interview in het personeelsblad, ter gelegenheid van een nieuwjaarsspeech of de presentatie van een arbo-jaarverslag.

4.5 Evaluatie

Veel organisaties hopen (en verwachten) door het aantal meldingen en de aard van de meldingen over seksuele intimidatie zicht te krijgen op de ernst van dit probleem binnen de eigen organisatie. Het aantal klachten dat wordt ingediend bij vertrouwenspersonen en klachtencommissie spoort echter niet met het aantal problemen dat op het werk bestaat. Verschillende zaken zijn hier debet aan. Denk bijvoorbeeld aan de drempels die klaagsters en klagers ervaren om te klagen zoals deze eerder zijn besproken. Maar denk ook aan:

- a de toegankelijkheid van de vertrouwenspersonen;
- b de bekendheid van het personeel met het beleid tegen seksuele intimidatie;
- c het draagvlak van het beleid tegen seksuele intimidatie.

4.5.1 Toegankelijkheid

Uit het eerder genoemde onderzoek van het NIA blijkt dat veel werknemers (37%) te kennen geven niet naar de vertrouwenspersoon te zullen gaan omdat men deze onvoldoende kent of niet vertrouwt. Dit betekent dus dat veel vertrou-

Laagdrempelig

wenspersonen niet de laagdrempelige voorziening vormen die zij bedoelden te zijn. Want juist om een lage drempel te creëren voor potentiële klagers en klaagsters is de 'voorziening' vertrouwenspersonen opgezet! De werving en selectie van vertrouwenspersonen dient dus heel zorgvuldig te geschieden volgens de criteria die wij hiervoor aangaven om een werkelijk toegankelijk instituut vertrouwenspersoon neer te zetten.

Wanneer vertrouwenspersonen achteraf te weinig toegankelijk blijken voor grote groepen personeel (met name potentiële klaagsters) is het zaak te bezien of er bijgeschaafd kan worden aan die toegankelijkheid, of dat het beter is andere vertrouwenspersonen aan te stellen. Bij een vertrouwenspersoon met weinig bekendheid kan men bijvoorbeeld denken aan voorlichting over seksuele intimidatie door haar/hem aan nieuwe werknemers voor te stellen, een column in het personeelsblad te laten schrijven of een folder uit te geven. Zonder deze acties kan men erop 'vertrouwen' dat weinig mensen de weg naar de vertrouwenspersoon zullen vinden!

*4.5.2 Bekendheid met het beleid***Tekort aan voorlichting****Tekort aan belangstelling**

In veel organisaties blijkt het begrip seksuele intimidatie en het beleid ertegen op onbegrip of onwetendheid en ook onbekendheid te stuiten. Men weet niet precies wat ermee wordt bedoeld, vraagt zich af wat het verschil is met ongewenste intimiteiten of ongewenste omgangsvormen, weet niet precies bij wie je moet zijn als er problemen zijn, enzovoort. Deze lacune in kennis heeft zowel te maken met een tekort aan voorlichting van de kant van de werkgever als met een tekort aan belangstelling van de kant van werknemers die geen last ervaren. Pas als men last heeft, is men geïnteresseerd in vertrouwenspersonen, bemiddelaars, een klachtencommissie en een klachtenprocedure! Dat betekent dat de werkgever er zorg voor moet dragen dat deze informatie aanwezig is op het moment dat een werknemer die nodig heeft, en dat betekent weer dat er constant aandacht moet zijn voor het onderwerp seksuele intimidatie: in een personeelsblad, in een adressenlijst, tijdens functioneringsgesprekken, in een sociaal jaarverslag.

Onbekend maakt onbemind, en dat geldt ook voor vertrouwenspersonen en de klachtenregeling inzake seksuele intimidatie!

*4.5.3 Draagvlak van het beleid***Stichting Handen Thuis**

Toen de Stichting Handen Thuis (het enkele jaren door de overheid gesubsidieerde klachtenbureau voor ongewenste intimiteiten op het werk) in de eerste jaren van haar bestaan een jaarverslag produceerde, was daarin te lezen dat het bij eenderde van de meldingen ging over aanranding of verkrachting. Met nadruk moeten we stellen dat dit geen doorsnee beeld is van de meldingen of incidenten van seksuele intimidatie.

We kunnen echter wel stellen dat wanneer de klachten over seksuele intimidatie binnen een organisatie zo ernstig zijn, men er terdege rekening mee moet houden dat het kennelijk heel moeilijk is om met klachten naar buiten te komen. Dat is bijvoorbeeld het geval binnen een organisatie waar men het probleem seksuele intimidatie niet serieus neemt (merkbaar door een lacherige sfeer, de onwil om een klachtenregeling aan te nemen, uitspraken als 'dat komt hier niet voor'). In zo'n sfeer komen alleen de zeer moedigen met hun verhaal,

vaak over zeer ernstige zaken, en hebben die moedigen ook vaak niet veel meer te verliezen omdat ze hun baan al kwijt zijn. Binnen een organisatie met een stevig draagvlak voor het beleid tegen seksuele intimidatie en een (daardoor) werkelijk laagdrempelige klachtenvoorziening, zullen ook milde klachten naar voren gebracht worden.

'Geen klachten = geen problemen', denken en hopen veel organisaties. Was het maar waar. Pas bij een goed draagvlak voor beleid en een werkelijk laagdrempelige klachtenvoorziening kan men verwachten dat 'geen klachten' ook werkelijk betekent dat er geen klachten meer zijn omdat seksuele intimidatie niet voorkomt of omdat vrouwen en mannen die worden lastig gevallen de weg kennen en bewandelen om de problemen op te lossen. Met of zonder hulp van hun collega's, leidinggevendenden, vertrouwenspersonen, bemiddelaars of een klachtencommissie!

5.1 Definitie

Iedereen kan zich direct iets voorstellen bij de begrippen 'agressie' en 'geweld'. Toch blijkt het lastig om een sluitende definitie van deze begrippen te geven. De wetgever houdt het kort en omschrijft (in de Arbwet) agressie en geweld tegen werknemers als volgt: 'Voorvallen waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen, onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van de arbeid.'

Een dergelijke beleidsmatige definitie biedt echter weinig houvast als men in de praktijk de problemen in kaart wil brengen. Dan moeten we toch wat duidelijker zijn over de vormen die agressie en geweld kunnen aannemen. Een redelijk volledige indeling van verschijningsvormen treffen we aan in een recent gehouden IVA-onderzoek (Mandemakers e.a., 1994):

- ▶ fysiek geweld, gericht op het lichaam van werknemers, onder andere schoppen, trappen, slaan, verwonden, vastgrijpen;
- ▶ psychisch geweld tegen werknemers, onder andere lastig vallen, bedreigingen met geweld, chantage, onder druk zetten, irriteren, achtervolgen;
- ▶ discriminatie van werknemers in woord of gedrag;
- ▶ verbaal geweld tegen werknemers (voor zover niet vermeld onder de voorgaande categorieën), onder andere bedreigingen, uitgescholden worden;
- ▶ vernielingen van objecten in het bijzijn van de werknemer;
- ▶ vormen van geweld tegen bedrijven of instellingen waardoor werknemers zich onveilig of bedreigd voelen;
- ▶ vormen van geweld in de omgeving van bedrijven of instellingen waardoor werknemers zich onveilig of bedreigd voelen.

Deze opsomming geeft een goede impressie van wat er op geweldsgebied zoal kan gebeuren in organisaties. Hieraan willen we wel toevoegen dat de omschrijving van agressie en geweld nooit helemaal objectief kan zijn. Bij de beoordeling of bepaalde situaties of gedragingen van personen bestempeld moeten worden als 'agressief' of 'bedreigend' spelen subjectieve factoren een rol. De persoonlijke beleving van de betrokkenen en hun eigen normen en waarden bepalen uiteindelijk of er al dan niet sprake is van agressie of bedreiging. De eigen beleving van de direct betrokkenen moet daarom altijd het uitgangspunt zijn van een analyse van de problemen in een organisatie.

5.2 Onderzoeksgegevens in vogelvucht

In binnen- en buitenland is nogal wat inventariserend onderzoek gedaan naar agressie en geweld tegen werknemers van bedrijven en instellingen. De uitkomsten van de verschillende onderzoeken zijn – zoals gebruikelijk – onderling niet goed te vergelijken omdat de probleemdefinities, de gehanteerde onderzoeksmethoden en de onderzoeksgroepen sterk uiteen lopen. Als we desalniettemin de verschillende onderzoeksuitkomsten op een hoop vegen, dan kunnen we – met enige creativiteit – drie hoofdtypen agressieproblemen in organisaties onderscheiden:

Type 1. geweld met een crimineel doel (vooral roofovervallen);

Type 2. conflicten tussen medewerkers en cliënten/patiënten;

Type 3. willekeurige agressie (pesten, afreageren).

Verschijningsvormen fysiek geweld

Subjectieve factoren

Instrumentele agressie*5.2.1 Type 1: geweld met een crimineel doel (beroving/roofoverval)*

Soms wordt bedreigend of gewelddadig gedrag op een min of meer weloverwogen, planmatige, manier gebruikt om een bepaald crimineel doel te bereiken. Deze vorm van agressie wordt in de literatuur ook wel aangeduid als 'instrumentele agressie'. Het meest typerende voorbeeld hiervan is de beroving of roofoverval.

Een voorbeeld:

Twee mannen brengen geld van het bedrijf naar de bank. Vlak voor de bank worden beiden met traangas in de ogen gespoten. Als een rugby-speler gaat een van de mannen er vliegensvlug vandoor, het geld tegen zich aan gedrukt. De ander verliest zijn bril, valt, krabbelt op en rent weg. Dit alles voltrekt zich in enkele minuten op één van de drukste punten in een grote stad. Omstanders proberen in te grijpen, maar zijn machteloos.

Risicofactoren*Risicofactoren*

In onderzoeken is aangetoond dat risico's van werknemers op criminele confrontaties met het publiek toenemen als de volgende kenmerken van toepassing zijn:

- ▶ het in bezit hebben van aantrekkelijke waar voor de verkoop;
- ▶ het verrichten van geldtransacties;
- ▶ het frequent in contact staan met mogelijk lastig publiek;
- ▶ mobiel zijn (veel onderweg);
- ▶ het verrichten van werk in een onveilige buurt;
- ▶ het vervoeren van goederen of passagiers.

Methoden*Omvang*

Nederland kent – evenals omringende landen – een gestage toename van het aantal roofovervallen op bedrijven en instellingen. Uit gegevens van Centrale Recherche Informatiedienst (CRI) blijkt dat het aantal roofovervallen in de jaren '80 met 150% is toegenomen. Bij overvallen wordt altijd gebruik gemaakt van gewelddadige of op zijn minst zeer bedreigende methoden. De meest toegepaste methoden zijn:

- ▶ dreigen met vuurwapen (65% van de overvallen);
- ▶ dreigen met slag- of steekwapen (25%);
- ▶ mishandeling (16%);
- ▶ vastbinden (10%);
- ▶ schieten met een vuurwapen (7%).

Zoals uit deze opsomming blijkt, heeft het 'dreigen' de overhand (waarbij de dreiging meestal wel aanzienlijk is); in een veel geringer aantal gevallen wordt echt tot geweld overgegaan.

Er zijn overigens indicaties dat het feitelijk gebruik van geweld bij roofovervallen aan het toenemen is. Dit heeft ten dele te maken met verschuivingen in de dadergroep: steeds meer jonge en relatief onervaren daders begaan roofovervallen. Deze jonge daders zijn meestal slecht voorbereid, zij raken snel in paniek en gaan eerder over tot geweld. Daarnaast is er ook sprake van een verschuiving in de doelgroep van overvallen. Beginnende, onervaren roofovervallers kiezen

vooral minder goed beveiligde bedrijven en instellingen uit. De medewerkers van deze bedrijven hebben meestal geen idee (en geen training of instructies ontvangen) hoe te handelen in een overvalsituatie. Paniekgedrag aan de kant van medewerkers verhoogt eveneens de kans dat er iets fout gaat.

Volgens de CRI-gegevens zijn de belangrijkste risico-organisaties voor roofovervallen: professionele geldinstituten als banken en postkantoren (deze nemen 25 procent van alle geregistreerde overvallen voor hun rekening), benzinestations, juweliers en hotels/ motels/ pensions.

Uit een landelijk onderzoek onder detaillisten blijkt dat de CRI-gegevens slechts het topje van de overvallen-ijsberg laten zien. Op basis van dit onderzoek kan becijferd worden dat er per jaar in de detailhandel alleen al zo'n 3000 berovingen per jaar plaatsvinden. Volgens dit onderzoek zijn de risicogroepen voor overvallen (binnen de detailhandel): benzinestations, winkels met genots-artikelen en winkels voor technische huisraad.

5.2.2 Type 2: conflicten tussen werknemers en 'klanten'

Veel agressieve en bedreigende incidenten in werksituaties worden veroorzaakt door een verstoorde relatie of mislopende communicatie tussen werknemer en klant. Op de achtergrond spelen meestal conflicterende belangen, verwachtingen of percepties van de cliënt of patiënt aan de ene kant en de medewerker (c.q. de organisatie) aan de andere kant.

Een voorbeeld:

'Ik weet je te vinden!' zegt een klant van de Sociale Dienst nadat hij heeft gehoord dat hij geen uitkering meer krijgt. Dagen daarna terroriseert hij de medewerkers op straat door ze op te wachten met zijn pitbull. Voor de medewerker die de uitkering heeft geweigerd, is dit extra pijnlijk, daar hij in de buurt woont. Ook op zondag voelt de medewerker zich in zijn eigen woonbuurt niet meer veilig.

Risicofactoren

Factoren die hoogstwaarschijnlijk de kans op agressief gedrag bij klanten verhogen zijn:

- ▶ een ongelijke machtsverhouding tussen klant en organisatie, bijvoorbeeld doordat de organisatie (verpersoonlijkt door de medewerker) de macht heeft om voor de klant onaangename beslissingen te nemen of gewenste goederen of diensten aan de klant te onthouden;
- ▶ een klant-onvriendelijke bejegening door de medewerker en/of de organisatie als geheel: de klant wordt (of voelt zich) niet serieus genomen of onheus behandeld;
- ▶ situaties waarin regelrechte dwang aan de orde is, bijvoorbeeld bij aanhouding/arrestatie van verdachten, bij (huis)uitzettingen en gedwongen vormen van hulpverlening.

Uit Engels slachtofferonderzoek blijkt dat een kwart van alle geweldplegingen en ruim een derde van alle bedreigingen die plaatsvinden, zich afspelen op of

Risicofactoren

Risicoberoepen

rond het werk. Volgens dit onderzoek zijn de beroepen met een hoog risico op bedreigingen en geweld:

- ▶ vrouwelijke kantoormanagers;
- ▶ welzijnswerkers;
- ▶ leerkrachten;
- ▶ verpleegkundigen;
- ▶ entertainment managers (horeca-exploitanten);
- ▶ beveiligers.

Omvang

Uit verschillende onderzoeken onder het Nederlandse bedrijfsleven komt naar voren dat circa 8% van de bedrijven in een jaar tijd te maken heeft gekregen met intimidatie of bedreiging van personeelsleden. Uit één van die onderzoeken blijkt voorts dat bedrijven die met een bedreiging werden geconfronteerd, meestal meerdere incidenten hadden meegemaakt (gemiddeld zeven incidenten per bedrijf per jaar). In circa 25% van de bedreigingen werd fysiek geweld gebruikt. De meeste gemelde bedreigingen kwamen voort uit onenigheid tussen klanten en personeel. Risicosectoren wat betreft bedreiging en intimidatie van werknemers in het bedrijfsleven zijn: de horeca, de zakelijke dienstverlening en de detailhandel non-food, en dan met name benzinestations en warenhuizen.

De hier beschreven onderzoeken laten waarschijnlijk slechts het topje van de ijsberg zien: meestal wordt de bedrijfsleider ondervraagd en het is bekend dat bedrijfsleiders slecht op de hoogte zijn van wat er op dit gebied in hun bedrijf gebeurt, 60 tot 90% van de incidenten ontgaat hen!

Het onderzoeksbeeld is bovendien zeer incompleet omdat er aanwijzingen zijn dat dit type agressie vooral veel voorkomt in de sfeer van de (semi-)overheid (sociale diensten, woonruimteverdeling, etc.) en de non-profitsector (welzijnswerk, hulpverlening, etc.). Over het voorkomen van agressie in deze sectoren zijn echter geen landelijke representatieve gegevens beschikbaar.

5.2.3 Type 3: willekeurige agressie (pesten, terroriseren, discriminatie)

Bedrijven en instellingen (en hun individuele medewerkers) kunnen het mikpunt worden van agressie die niet primair gemotiveerd wordt door bepaalde materiële (gewin)motieven of door concrete conflicten of belangentegenstellingen. De organisatie of medewerker heeft hier vooral de rol van 'scapegoat', van bliksemafleider, waarop mensen hun elders opgedane agressieve gevoelens kunnen afreageren.

Een voorbeeld:

In een kleine kruidenierswinkel in een woonbuurt stappen drie jongemannen de zaak binnen. Zij schoppen tegen de toonbank aan en roepen beledigende dingen tegen de vrouw die alleen achter de toonbank staat. Daarna vegen ze de koopwaar van de planken en verlaten lachend de zaak. De vrouw, die de jongemannen niet kent, blijft bang en verbijsterd achter.

Slachtoffers zijn over het algemeen die organisaties en personen die door hun maatschappelijke rol en/of positie niet in staat zijn of zich niet in staat voelen

zich effectief te verweren. Zij vormen een makkelijk doelwit. Voorbeelden hiervan zijn onderwijzers en leerkrachten, maar ook kleine ondernemers en leden van etnische minderheidsgroepen. Over deze vorm van agressie is in Nederland nog weinig bekend. In Engeland is wel onderzoek gedaan naar 'racial harassment' van kleine neringdoenden van Aziatische afkomst. Daaruit bleek dat deze groep veelvuldig slachtoffer wordt van pesterijen en discriminerende opmerkingen. In Nederland is op dit moment onderzoek gaande naar leerkrachten en onderwijzers als slachtoffer van agressie en pesterijen.

5.3 De gevolgen voor de direct betrokkenen

Wat zijn voor medewerkers van bedrijven en instellingen de gevolgen van agressie en geweld door klanten of patiënten? Behalve materiële schade en lichamelijk letsel kunnen deze ervaringen aanleiding geven tot persoonlijk en maatschappelijk disfunctioneren. In Nederland is bij een drietal instanties onderzoek gedaan naar de gevolgen van geweld- en vermogensdelicten. Het betreft een geldinstelling, een ondersteunend bedrijf (geldtransport) voor geldinstellingen en een gemeentelijke sociale dienst.

Uit het onderzoek bij de gemeentelijke sociale dienst is gebleken dat medewerkers die vaak met fysiek geweld (trappen of slaan) in aanraking komen, significant meer psychische en lichamelijke klachten hebben dan medewerkers die weinig geweld meemaken. Verder heeft na het geweldsmisdrijf 16% van de medewerkers geen interesse meer in het werk, kan 11% zich moeilijk concentreren, is 48% bang voor nieuw geweld, heeft 11% problemen in de relatie met de partner en heeft 32% problemen met psychisch functioneren (zich niet goed kunnen concentreren of snel wisselende stemmingen). Door de slachtoffers worden overigens ook positieve consequenties genoemd: 'meer relativeren', 'meer genieten van het privéleven' en 'een beter besef van de waarde van het leven'.

Slachtoffers van een overval bij banken verzuimen significant meer tijd door ziekte van hun werk dan niet-slachtoffers. Ook zoeken deze slachtoffers meer psychologische hulp dan niet-slachtoffers. Tot slot hebben slachtoffers ernstiger gezondheidsklachten dan niet-slachtoffers. In het bijzonder gaat het daarbij om de volgende gezondheidsklachten: 'verdoving' van gevoelens, angst, wantrouwen, slaapproblemen, somatische klachten, depressie, pleinvrees en vijandige gevoelens.

Geen van bovengenoemde resultaten werd bij de instelling voor geldtransport teruggevonden. Wel waren bij deze instelling de gezondheidsklachten en het ziekteverzuim bijzonder hoog. Daarbij bleek dat klachten en verzuim sterk samenhangen met de negatief ervaren werksfeer, vanwege doorgevoerde reorganisaties, werkdruk en monotoon werk. Van alle medewerkers van deze instelling had overigens 35% ooit een overval meegemaakt. Uit dit laatste onderzoek blijkt dat naast externe stressoren (zoals misdrijven) ook zwaarwegende interne stressoren (zoals werkdruk en onderbezetting) het welzijn en de gezondheid van medewerkers kunnen bedreigen.

Disfunctioneren

Klachten

Verzuim

Gevolgen

Samenvattend kan gesteld worden dat ervaringen met geweld of agressie op het werk de volgende negatieve gevolgen kunnen hebben:

- ▶ verminderde prestaties op het werk, ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid;
- ▶ verminderde uitoefening van de zorgplicht thuis, slechter verlopende sociale contacten met kinderen, partner, familie en vrienden;
- ▶ verminderd plezier in vrijetijdsactiviteiten;
- ▶ meer huisartsbezoek, meer gebruik van medicijnen;
- ▶ toegenomen bezoek aan hulpverlenende instanties.

5.4 Redenen om het probleem aan te pakken

Langzamerhand lijkt – mede onder invloed van de toenemende maatschappelijke aandacht voor en de gestaag groeiende kennis over agressie en geweld in organisaties – het besef toe te nemen dat agressie en geweld tegen medewerkers een probleem is dat serieuze aandacht verdient. Toch zien we in het veld nog de nodige twijfels en weerstanden. Deze vinden hun oorsprong vaak in een gebrek aan inzicht in de gevolgen die agressie en geweld kunnen hebben voor de werknemers, maar ook voor het bedrijf of de instelling in haar geheel. Daarnaast speelt vaak een rol dat men agressie en geweld primair ziet als een probleem op het gebied van de openbare orde, dat in eerste instantie opgelost moet worden door de bevoegde overheidsinstanties (politie en justitie). Op beide zaken gaan we hieronder kort in.

5.4.1 Implicaties van agressie en geweld voor de totale organisatie

Door leidinggevend in veel organisaties wordt het probleem van agressie en geweld tegen medewerkers ofwel volledig ontkend (bij ons gebeurt dat niet), ofwel gebagatelliseerd (het valt wel mee, het hoort er nu eenmaal bij), ofwel geheel gezien als een individueel probleem van de betreffende medewerker. Bedrijven en organisaties wiens werknemers met enige regelmaat te maken hebben met geweld en agressie moeten, als zij daar niets aan doen, rekening houden met de volgende negatieve gevolgen:

- ▶ vermindering van de produktiviteit van werknemers;
- ▶ verhoogd ziekteverzuim, met alle daaraan verbonden kosten (ziekteverzuimbegeleiding, de mogelijke malus, etcetera);
- ▶ mogelijke schadeclaims van werknemers vanwege inkomensderving door een beroepsziekte;
- ▶ veel verloop onder het personeel, met alle vervolgkosten van de werving, selectie, opleiding en inwerken van nieuw personeel;
- ▶ verslechtering van het imago van de organisatie (zowel naar klanten als naar potentieel nieuw personeel);
- ▶ een verslechtering van het werkklimaat door afnemende motivatie en verminderde collegialiteit onder de medewerkers.

Als een organisatie zich bewust wordt van de verstrekkende gevolgen die agressie en geweld kunnen hebben voor de totale organisatie, dan is de eerste stap gezet naar het ontwikkelen van een aanpak.

Gevolgen voor bedrijf

5.4.2 Wiens probleem is het: een heroriëntatie op verantwoordelijkheden

Veel werkgevers zijn geneigd om het oplossen van hun criminaliteitsproblemen af te schuiven op de schouders van de overheid: daar hebben we politie en justitie toch voor?

De laatste jaren is hierin een kentering te zien, niet in de laatste plaats omdat de overheid zelf is gaan inzien dat zij niet in haar eentje de criminaliteit kan aanpakken. Sindsdien is de overheid actief geworden in het betrekken van andere partners bij de preventie en bestrijding van criminaliteit. Een voorbeeld daarvan is de ontwikkeling van de 'bestuurlijke preventie' waarin gemeente, politie, particulier initiatief en soms ook bedrijven met elkaar samenwerken om de veel voorkomende criminaliteit op lokaal niveau te bestrijden. En vaak met succes!

Gezien de voorgeschiedenis is het begrijpelijk dat de overheid nu de stap heeft gezet om werkgevers mede verantwoordelijk te maken voor de bescherming van werknemers tegen agressie, geweld en andere criminele incidenten. Zij heeft dit gedaan door agressie, geweld en seksuele intimidatie als onderwerp op te nemen in de wetgeving omtrent de arbeidsomstandigheden in organisaties (de Arbowet).

Tot 1 januari 1994 heeft de arbowetgeving zich uitsluitend gericht op fysieke en organisatorische factoren die gezondheid, veiligheid en welzijn van werknemers op de werkplek bedreigen. De onlangs doorgevoerde wijzigingen voegen daaraan een nieuw element toe, nu ook het risico veroorzaakt door menselijk gedrag onder de arbo-werkings sfeer is gebracht.

De directe aanleiding voor het opnemen van maatregelen tegen agressie en geweld op de werkplek in de Arbowet vormt de maatschappelijke onrust die ontstond na een serie van ernstige roofovervallen op benzinstations. Door de wijziging van de Arbowet worden agressie en geweld voortaan (ook) als arbeidsomstandigheden-probleem gedefinieerd, en in die context moeten zij door bedrijven zelf bestreden worden.

De wetgever verplicht niet alleen de werkgever om in preventieve zin aandacht te besteden aan seksuele intimidatie, agressie en geweld, de werkgever dient ook zorg te dragen voor een goede opvang en nazorg voor werknemers die slachtoffer zijn geworden.

In de vernieuwde arbowetgeving wordt ook geregeld op welke wijze bedrijven en organisaties invulling moeten geven aan het arbo-beleid. Belangrijke elementen hieruit zijn de invoering van een verplichte schriftelijke risico-analyse en de verplichting om deskundigen in te schakelen bij de vormgeving van het arbo-beleid.

Bestuurlijke preventie

Maatschappelijke onrust

5.5 Consequenties van de nieuwe Arbowet en de Kaderregeling

Hoewel alle bedrijven en organisaties de gevolgen van de nieuwe arbo-wetgeving zullen merken, zijn er twee sectoren voor wie dat in verhevigde mate geldt:

- ▶ De dienstensector (profit en non-profit): juist deze sector kent relatief veel problemen met agressie en geweld tegen werknemers. Denk bijvoorbeeld aan banken en geldinstituten, onderwijs, openbaar vervoer, hulp- en dienstverlening, etcetera. De juist in deze sectoren nog vaak aangetroffen houding ten opzichte van geweldsproblemen (het hoort erbij, je moet er

maar tegen kunnen) wordt 'doorkruist' door de Arbowet, die het management dwingt om agressieproblemen serieus te nemen.

- Het midden- en kleinbedrijf: onder de 'oude' Arbowet waren alleen grote werkgevers (meer dan 500 werknemers) verplicht deskundigen in te schakelen bij de totstandkoming en uitvoering van het arbeidsomstandighedenbeleid. Onder de nieuwe wet geldt deze verplichting voortaan voor alle werkgevers. Ook kleine ondernemingen staan nu plotseling voor de taak een gefundeerd beleid te ontwikkelen onder inschakeling van deskundigheid op velerlei gebied.

Dr. C.H.D. Steinmetz, drs. P.M. de Savornin Lohman

Hoe ziet een goede aanpak van agressie en geweld jegens werknemers in organisaties eruit? Hieronder schetsen wij eerst een aantal algemene principes en uitgangspunten.

6.1 Twee pijlers

Een goede aanpak rust op twee pijlers, te weten:

- 1 Een preventieve aanpak gericht op de verhoging van de veiligheid van werknemers. Dit aspect wordt daarom ook wel aangeduid met 'veiligheidsbeleid'.
- 2 Een curatieve aanpak gericht op het verzachten van de gevolgen van agressie en geweld bij de slachtoffers (opvangbeleid).

Veiligheidsbeleid

Opvangbeleid

Een goed agressiebeleid heeft altijd beide aspecten in zich: zij vullen elkaar onderling aan. Het weglaten van één van beide pijlers is ofwel verspilling van geld en moeite (bijvoorbeeld alleen maar slachtoffers opvangen terwijl er niets aan preventie wordt gedaan: dweilen met de kraan open), of wel volkomen ongehoofwaardig. Er is dan bijvoorbeeld veel aandacht voor preventie en beveiliging, terwijl men de slachtoffers van incidenten in de kou laat staan.

6.2 Een integrale visie op het probleem

Het is een algemeen menselijke neiging om, als zich een nieuw probleem aandient, direct te grijpen naar snel te realiseren en voor de hand liggende oplossingen. Hoewel een dergelijke pragmatische en ad hoc-aanpak soms wel (even) kan helpen, is het risico over het algemeen groot dat hetzelfde probleem zich toch weer, wellicht in gewijzigde vorm, aandient.

Agressie en geweld tegen medewerkers kan niet uit de wereld geholpen worden door enkele kleine snelle ingrepen. Agressief gedrag van cliënten wordt bepaald door een complex van factoren, en zal dus ook alleen effectief aangepakt kunnen worden door aan meer van deze factoren tegelijk te sleutelen. En wel zodanig, dat de verschillende maatregelen goed op elkaar ingrijpen en elkaar onderling versterken. In dat geval kan men spreken van een 'integrale aanpak'. Een integrale aanpak veronderstelt een integrale visie op de problemen, en dit houdt in dat men bereid en in staat moet zijn om alle relevante aspecten in de beschouwing te betrekken. Men zal daarbij ook de hand in eigen boezem moeten steken. Bij het ontwikkelen van een integrale visie op veiligheid van medewerkers dienen minimaal de volgende vier invalshoeken aan de orde te komen:

Ad hoc-aanpak

Integrale aanpak

Invalshoeken

- ▶ de cliënt of patiënt (voor wie);
- ▶ het personeel (door wie);
- ▶ de organisatie (hoe);
- ▶ de omgeving (waar).

Hoe deze vier dimensies in kaart gebracht kunnen worden, komt hierna nog aan de orde (bij de risico-analyse).

6.3 De werkwijze

In de vernieuwde Arbowet wordt al aangegeven volgens welke systematiek de aanpak ontwikkeld moet worden. Belangrijke elementen daarin zijn:

- ▶ het uitvoeren van de risico-analyse;
- ▶ het opstellen van een plan van aanpak;
- ▶ regelmatige evaluatie van de aanpak.

Aan deze systematiek willen wij nog het volgende toevoegen. Aangezien het probleem dat wij hier onder handen hebben zich uiteindelijk manifesteert op de werkvloer, is het van groot belang dat de werknemers op die werkvloer vanaf het begin betrokken worden – en ook betrokken blijven – bij de ontwikkeling en uitvoering van de aanpak.

Idealiter wordt de aanpak langs twee wegen ontwikkeld: top down en bottom up. De werknemers op de werkvloer weten desgevraagd vaak heel helder te verwoorden welke (risico-)factoren een rol spelen bij het ontstaan van agressie in concrete situaties. Deze informatie – die gesystematiseerd kan worden door het invoeren van een registratie van agressieve incidenten – is van onschatbare waarde bij het bepalen van de risico's en het bedenken van maatregelen.

Andersom beschikt het management over kennis van en overzicht over de totale organisatie, waardoor men bij uitstek in staat is om minder zichtbare achterliggende oorzaken van de problematiek (zoals aspecten van de bedrijfsvoering en bedrijfscultuur) aan te wijzen.

Door het samenbrengen van concrete 'werkvloerkennis' en de wat abstractere inzichten op managementniveau ontstaat een vollediger en diepgaander beeld van de problematiek.

6.4 Preventie: de werkwijze

Bij het voorkomen van geweld, agressie en seksuele intimidatie van klanten jegens medewerkers bij instellingen en in het bedrijfsleven gaan we van drie hoofdzaken uit. Ten eerste dat elke agressieve en seksueel intimiderende bejegening er een te veel is. Ten tweede dat het management verantwoordelijk is voor het voorkomen van geweld, agressie en seksuele intimidatie. En ten derde dat datzelfde management verantwoordelijk is voor een goede opvang na geweld, agressieve en seksueel intimiderende incidenten.

Het ligt voor de hand om bij het ontwikkelen van het preventiebeleid gebruik te maken van de systematiek van de arbo-beleidscyclus. Daarmee slaat men twee vliegen in één klap, men voldoet aan de wettelijke vereisten.

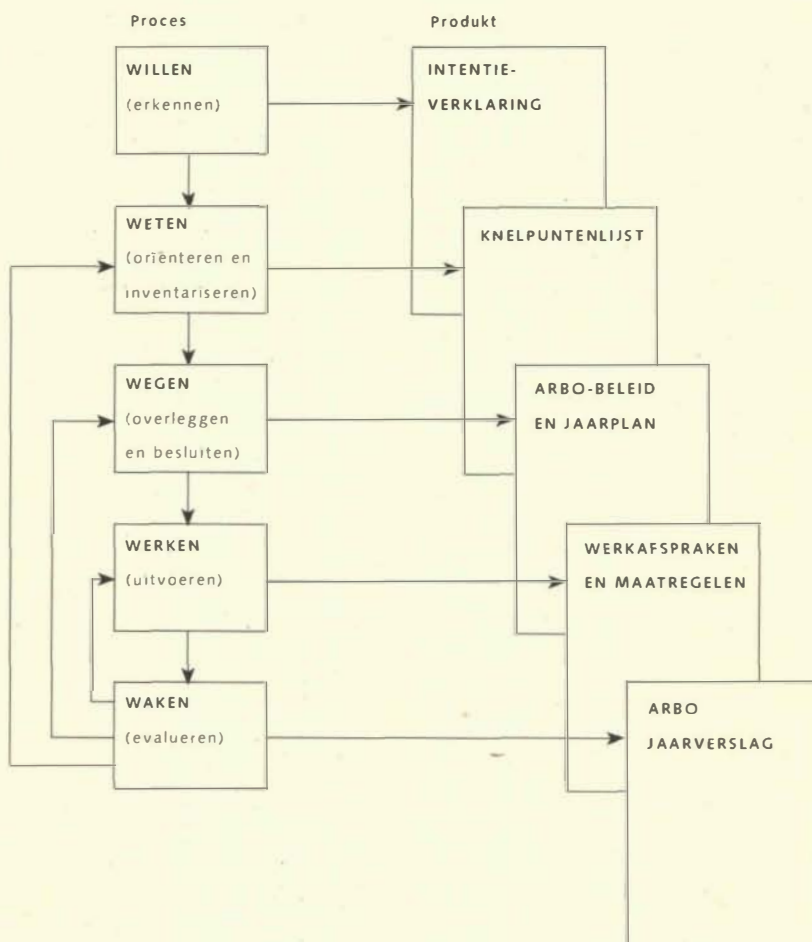
De arbo-beleidscyclus bestaat uit vijf opeenvolgende stappen: willen, weten, wegen, werken en waken.

Toegepast op de problematiek van agressie en geweld jegens werknemers van bedrijven en instellingen komt het stappenplan op het volgende neer:

- 1 Het probleem moet erkend of herkend worden en er moet bereidheid bestaan iets te ondernemen (=willen).
- 2 Breng op systematische wijze de feiten (klachten en risico's) boven tafel en inventariseer deze (=weten).
- 3 Overleg en besluit op basis van de feiten welke afspraken gemaakt moeten worden en welke maatregelen genomen moeten worden (=wegen).
- 4 Breng de afspraken en maatregelen daadwerkelijk in praktijk (=werken).
- 5 Toets regelmatig welke effecten in de praktijk zijn bereikt en hoe de resultaten verder verbeterd kunnen worden (=waken).

Tot welke produkten ieder van de stappen leidt, is in het volgende schema aangegeven.

Schema: Het 5-W stappenplan voor een preventief bedrijfs- of instellingsbeleid inzake agressie en geweld tegen werknemers.



6.4.1 Stap 1: Willen: de 'mission statement' of intentieverklaring

Managers en leidinggevendenden, maar in veel gevallen ook de medewerkers zelf, hebben vaak een zeer tolerante houding tegenover geweld en agressie van klanten jegens medewerkers. Uit de praktijk zijn veel schrijnende voorbeelden bekend van het gedogen van agressieve klanten ten koste van de eigen werknemers.

Dergelijke bedrijfsculturen verdienen een kritische revisie. Praktijkervaringen wijzen uit dat agressief gedrag van klanten of patiënten sterk teruggedrongen of zelfs uitgebannen kan worden als de organisatie als geheel (met het management voorop) ervoor kiest om agressie niet meer te accepteren. In veel organisaties vereist dit echter een fikse cultuuromslag.

Bij het bewerkstelligen van een cultuuromslag speelt de leiding van de organisatie een cruciale rol: zij zijn degenen die moeten aangeven welke richting men in wil gaan. Om uitdrukking te geven aan de wil van het management, om het probleem aan te pakken, wordt vaak gebruik gemaakt van een intentieverklaring of 'mission statement'. Een dergelijke verklaring kan een belangrijk psy-

Cultuuromslag

Intentieverklaring

chologisch en tactisch middel zijn om de rest van de organisatie 'mee te krijgen'.

6.4.2 Stap 2: Weten: risico-inventarisatie

De volgende stap is dat de in de organisatie aanwezige risico's systematisch in kaart worden gebracht en worden geëvalueerd. Een voor dit onderwerp goed bruikbaar ordeningsschema is het volgende:

	buiten	binnen
macro	<i>de omgeving</i>	<i>de organisatie</i>
micro	<i>de klant/patiënt</i>	<i>de medewerker</i>

Via alle vier in het schema genoemde invalshoeken worden – in eerste instantie globaal – de risico's van de organisatie in kaart gebracht. Hieronder volgen enkele aandachtspunten per invalshoek.

De omgeving

Gevaarlijke omgeving

Veel organisaties hebben er direct belang bij om zich in relatief gevaarlijke omgevingen (zoals binnenstadsgebieden) te vestigen, met het oog op hun bereikbaarheid voor klanten. De consequentie daarvan is wel dat organisatie oog moeten hebben voor de risico's die de keuze voor een dergelijke relatief gevaarlijke locatie met zich meebrengt voor de organisatie en het personeel. Ook dienen werkgevers zich rekenschap te geven van de eventuele risico's die medewerkers lopen op weg van en naar het werk, zeker als er sprake is van avondlijke/nachtelijke werktijden. Ten slotte verdient de werkomgeving van buitendienstmedewerkers extra aandacht. Als deze (soms) moeten werken in risicovolle situaties, dan dienen extra maatregelen genomen te worden.

De organisatie

De organisatie is de sleutel tot de veiligheid van werknemers.

Bij de analyse van in de organisatie gelegen risicofactoren kan een onderscheid gemaakt worden naar de bedrijfsmiddelen, bedrijfsprocessen en de bedrijfsvoering. Soms is het ook aan te bevelen de bedrijfscultuur apart onder de loep te nemen.

Aandachtspunten op dit gebied zijn onder andere:

- ▶ de kwaliteit van producten en dienstverlening;
- ▶ de interne organisatie van het werk (bedrijfsprocessen);
- ▶ het imago van het bedrijf;
- ▶ de werkdruk en werkhouding van de medewerkers;
- ▶ de inrichting en fysieke detaillering van de gebouwen;
- ▶ het beveiligingsniveau.

De medewerkers

De mate waarin de medewerkers zijn toegerust voor het uitvoeren van hun reguliere taken, de basishouding van de medewerkers jegens cliënten en de

persoonlijke vaardigheden van medewerkers in de omgang met cliënten spelen allen een rol bij agressierisico's. Aandachtspunten voor de invalshoek van de medewerker zijn onder andere:

- ▶ werkinhoudelijke kennis en vaardigheden;
- ▶ interne opleiding en training;
- ▶ sociaal-emotionele vaardigheden;
- ▶ klantvriendelijkheid;
- ▶ intercollegiale verhoudingen;
- ▶ werkdruk/stress;
- ▶ werksatisfactie.

De klant/patiënt

Voor de meeste organisaties is de klantengroep een gegeven. Dit neemt niet weg dat het zinvol kan zijn na te gaan welke risicogroepen men in zijn klantenpopulatie heeft. Op basis daarvan kunnen specifieke maatregelen worden genomen. Risicovolle klanten zijn:

- ▶ jongeren en vooral jonge mannen (gaan sneller over tot agressie);
- ▶ mensen met een agressieve voorgeschiedenis;
- ▶ mensen die onder de invloed verkeren van alcohol of drugs;
- ▶ psychiatrische patiënten;
- ▶ mensen die in een noodsituatie verkeren.

Incidentenregistratie

Het is aan te bevelen om, aanvullend op de risico-inventarisatie, een registratie op te zetten van de incidenten die werkelijk plaatsvinden binnen de organisatie. Informatie hierover kan belangrijke aanknopingspunten bieden voor het treffen van maatregelen. Bovendien vormt de incidentenregistratie een goede 'check' op de risico-analyse. 'Last but not least' kan de incidentenregistratie gebruikt worden om de effecten van genomen maatregelen te meten.

Incidentenregistratie

6.4.3 Stap 3: Wegen: risico-evaluatie en plan van aanpak

Als de risico's in kaart zijn gebracht moet de resulterende informatie, eventueel aangevuld met gegevens uit een incidentenregistratie, worden geëvalueerd. Er moet een beoordeling plaatsvinden welke risico's met elkaar in verband staan, welke (groepen van) risico's het zwaarste wegen, hoe deze kunnen worden gereduceerd en welke maatregelen daarvoor noodzakelijk zijn. Een en ander moet resulteren in een concreet plan van aanpak (PVA), waarin staat aangegeven welke maatregelen genomen worden, op welke termijn dat gebeurt, wie daarvoor verantwoordelijk is en (eventueel) welke kosten daaraan verbonden zijn.

Plan van aanpak

Maatregelen moeten in principe alle drie preventieniveaus afdekken:

primair	secundair	tertiair
imago kwaliteit p&d bedrijfsprocessen fysieke lay-out	veiligheidsbeleid selectie en training personeel beveiliging/alarmering	opvang en compensatie slachtoffers

Monitoring

6.4.4 Stap 4: Werken: uitvoering van de maatregelen

Vervolgens worden de maatregelen volgens het PVA uitgevoerd. Tijdens de uitvoering van de maatregelen dient de vinger aan de pols gehouden te worden: gaat alles volgens plan? (monitoring)

6.4.5 Stap 5: Waken: evaluatie en kwaliteitscontrole

Tijdens het uitvoeringsproces dient nagegaan te worden of de uitgevoerde maatregelen wel leiden tot de beoogde effecten. Het is best mogelijk dat bepaalde maatregelen niet blijken te werken, of dat er ongewenste bij-effecten optreden. Ook is het mogelijk dat bepaalde maatregelen in de praktijk niet of niet goed worden uitgevoerd door medewerkers (bijvoorbeeld het handhaven van huisregels).

Effecten kunnen worden gemeten via een incidentenregistratie. Daarnaast is het belangrijk bij de medewerkers te toetsen hoe de genomen maatregelen 'val- len', of de maatregelen voor hen wel werkbaar zijn, en of er wellicht nog andere maatregelen nodig zijn.

Het 'waken' is dus niet een kwestie van 'eens een keer' het aantal incidenten tellen: het betekent veeleer zorgen dat de aanpak van agressie en geweld regelmatig onderwerp van gesprek is en blijft binnen de gehele organisatie, dus zowel in het managementteam als in de overleggen op de werkvloer.

6.5 Concrete hulpmiddelen die de aanpak ondersteunen

6.5.1 Risico-analyse-instrumenten

Inspelend op de ontwikkelingen op arbo-gebied zijn tal van risico-inventarisatie-instrumenten op de markt gebracht. Er zijn echter nauwelijks instrumenten te vinden die systematisch aandacht besteden aan het onderwerp 'agressie en geweld in organisaties'. Zelf hebben we (Steinmetz Advies & Opleiding, en Van Dijk, Van Soomeren en Partners) twee concrete instrumenten ontwikkeld die wel zijn toegesneden op agressie en geweld in organisaties.

DP-RIS: risico-analyse gericht op agressie, geweld en seksuele intimidatie

Deze methode past binnen het beschreven arbo-kader en is specifiek toegesneden op risico's in verband met agressie, geweld en seksuele intimidatie. De methode heeft de naam DP-RIS meegekregen, wat staat voor Draagvlak-versterkende en Procesmatige Risico-analyse.

Met behulp van DP-RIS kunnen organisatiebreed de risico's rond agressie, geweld en seksuele intimidatie geanalyseerd worden. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van dit instrument ligt bij het lijnmanagement.

Uitvoerenden van dit instrument zijn de werknemers zelf.

DP-RIS

Onderdelen

DP-RIS kent de volgende onderdelen:

- ▶ voorlichting aan het management (willen);
- ▶ het instellen van een initiatiefgroep 'Veiligheid en Opvang' (willen);
- ▶ het selecteren van uitvoerders (willen);
- ▶ de uitvoering van de risico-inventarisatie volgens het principe van 'woord en wederwoord' (weten);
- ▶ het verzamelen en analyseren van alle risico's (weten);

- ▶ de risico's terugkoppelen naar de werkverbanden (**weten**);
- ▶ de werkverbanden zich laten uitspreken over de volgende zaken (**wegen**):
 - 1 welke risico's betrekking hebben op het eigen werkverband, met het additionele verzoek om een concrete toelichting;
 - 2 het prioriteren van de risico's voor het eigen werkverband;
 - 3 het verzoek om aan te geven welke maatregelen per waargenomen risico genomen gaan worden;
- ▶ de resultaten van de uitspraken van werkverbanden terugkoppelen naar het managementteam middels een plan van aanpak; hierin wordt een scheiding aangebracht tussen decentraal en centraal uit te voeren maatregelen (**wegen**);
- ▶ het uitvoeren van maatregelen door de werkverbanden naast organisatiebrede maatregelen (**werken**);
- ▶ het bewaken van de voortgang, door de werkverbanden en centraal door het managementteam (**waken**).

Teamgericht Werkoverleg Agressie en Schokkende gebeurtenissen (TWAS)

Dit betreft een consultatietraining voor het lijnmanagement op het niveau van teams en managementteam. Managers en andere leidinggevendenden leren om de ervaringsdeskundigheid op de werkvloer zodanig te benutten, dat de medewerkers en lijnmanagers zelf concrete maatregelen kunnen nemen ter verbetering van de opvang en veiligheid rond agressie en geweld.

TWAS komt uit de hoek van het kwaliteitsdenken: het gaat in feite om een kwaliteitsverbetering van bestaande werkoverlegsituaties. Werkoverleg is bij uitstek de plaats waar werknemers met elkaar praten en problemen oplossen. TWAS is werkoverleg voor teams en het managementteam, toegespitst op opvang en veiligheid.

Uitgangspunten

In de TWAS-methode worden twee uitgangspunten gehanteerd:

- ▶ Elke medewerker is deskundig wat betreft de opvang en veiligheid rond agressie, geweld en seksuele intimidatie door 'klanten'.
- ▶ Het verlenen van collegiale steun voor, tijdens en na agressie, geweld en seksuele intimidatie is onmisbaar.

Doelstellingen

Met TWAS wordt een tweetal doelstellingen nagestreefd:

- ▶ het realiseren van opvang na agressie, geweld en seksuele intimidatie van 'klanten' jegens getroffen medewerkers;
- ▶ het ontwikkelen van preventieve maatregelen tegen geweld, agressie en seksuele intimidatie van 'klanten' jegens werknemers.

De TWAS-methode kan gezien worden als een vorm van 'dagelijks onderhoud' van de risico-analyse-methode die in het kader van de arbowetgeving verplicht is gesteld.

De vijf stappen die in de arbo-beleidscyclus voorkomen, komen in de TWAS-methode 'in het klein' weer terug. TWAS bestaat namelijk uit de volgende onderdelen:

Onderdelen

- ▶ het instellen van een 'buddy'-systeem om weerstand tegen leren (ervaren) te verminderen;
- ▶ het leren bespreken van de eigen ervaringen met geweld, agressie en sek-

suele intimidatie op het werk waaronder het ventileren van emoties (**wil-
len en weten**);

- ▶ het leren registreren van agressie, geweld en seksuele intimidatie van 'klanten' jegens medewerkers (**weten**);
- ▶ het leren bespreken van de oorzaken bij de knelpunten in de opvang van medewerkers na agressie, geweld en seksuele intimidatie door 'klanten' (**wegen**);
- ▶ het leren bespreken van de oorzaken (en signalen) van agressie, geweld en seksuele intimidatie van 'klanten' jegens werknemers (**wegen**);
- ▶ het leren bespreken van onderlinge normen en waarden rond agressie, geweld en seksuele intimidatie (**wegen**);
- ▶ leren brainstormen over de oplossingen; dit geldt voor zowel knelpunten in de opvang als de preventiekant (maatregelen bedenken = **werken**);
- ▶ de oplossingen leren uitwerken en presenteren aan de andere teams en het managementteam (**werken**);
- ▶ het leren opzetten van controlesystemen op de genomen maatregelen en de effecten ervan (**waken**).

7.1 Opvang en begeleiding: een taak van de werkgever

In de Arbowet staat expliciet vermeld dat werkgevers niet alleen verplicht zijn een systematische risico-analyse uit te voeren, maar ook zorg te dragen voor een goede opvang en begeleiding van medewerkers die het slachtoffer zijn geworden van agressie, geweld of seksuele intimidatie.

Een goede opvang en begeleiding helpt bij het in de hand houden van de negatieve gevolgen van slachtofferschap. Het is daarom ook in het belang van het bedrijf of de instelling dat er door de werkgever geïnvesteerd wordt in een goede opvang en begeleiding van de getroffen werknemers. Vruchten van zo'n investering kunnen onder meer bestaan uit:

- ▶ minder klachten en gevolgen voor individuele werknemers (waaronder een sneller herstel);
- ▶ een afname van het aantal medewerkers dat wordt verwezen naar gespecialiseerde psychotherapeuten voor de behandeling van psychotraumata;
- ▶ meer collegiale opvang;
- ▶ een cultuuromslag van 'als je er niet tegen kan, moet je maar een andere baan zoeken' naar 'stilstaan bij de gevolgen voor medewerkers van agressie en misdadige bejegeningen door klanten';
- ▶ een verbetering van het imago van het bedrijf;
- ▶ het terugdringen van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid.

7.2 Opvang en begeleiding van getroffen medewerkers: wat houdt dat in?

Opvang heeft betrekking op de psychologische opvang en ondersteuning van de slachtoffers. Onder een goede opvang verstaan wij het voeren van gesprekken met getroffen medewerkers (getuigen en slachtoffers) over de gebeurtenis en de daarbij horende emoties. Meestal zijn dit een drietal gesprekken: direct na de gebeurtenis, één tot drie dagen en vier tot zes weken na de gebeurtenis.

De verantwoordelijkheid voor het voeren van de opvangsgesprekken ligt bij het lijnmanagement. De uitvoering kan in handen worden gelegd van medewerkers die affiniteit hebben met het voeren van dergelijke gesprekken.

Begeleiding heeft betrekking op de materiële opvang en begeleiding van de slachtoffers. Onder een goede begeleiding verstaan wij het in praktische zin bijstaan van getroffenen bij:

- ▶ juridische problemen met betrekking tot de aangifte bij de politie en een mogelijke rechtszaak;
- ▶ het verzorgen van schadeherstel of voorzieningen rond inkomensderving via het bedrijf of verzekering;
- ▶ praktische problemen rond een eventuele opname in het ziekenhuis en/of de opvang van kinderen.

Meestal houdt de begeleiding in dat er informatie wordt verstrekt en indien nodig wordt meegegaan met of geadviseerd bij te voeren gesprekken met relevante instanties, zoals de politie, justitie en verzekeringsmaatschappijen. De verantwoordelijkheid voor de begeleiding ligt bij het lijnmanagement.

De uitvoering kan in handen worden gelegd van vertrouwde collega's van de

Gevolgen begeleiding

Gesprekken

Inhoud begeleiding

getroffenen mits er sprake is van een goede ondersteuning middels folders en procedures.

7.3 De uitvoering van opvang en begeleiding: enkele spelregels

Bij het opzetten en uitvoeren van een goede opvang en begeleiding van getroffen werknemers dienen de volgende stappen te worden genomen:

Stappen

- ▶ Wijs een verantwoordelijke aan voor het vormgeven en uitvoeren van het opvang- en begeleidingsbeleid (of stel eventueel een werkgroep in).
- ▶ Deze functionaris/werkgroep ontwikkelt een uitvoeringsdraaiboek voor de opvang, informatiepakketten voor het begeleidingstraject en bijbehorende procedures ter borging van de uitvoering van de opvang en begeleiding.
- ▶ Bespreek het uitvoeringsdraaiboek en de procedures in de organisatie, zodat deze door de werknemers worden onderschreven en uitgevoerd (draagvlak kweken).
- ▶ Wijs de lijnmanagers aan als verantwoordelijk voor de uitvoering en bepaal in overleg met hen wie de opvangsgesprekken voert.
- ▶ Zorg ervoor dat deze medewerkers worden getraind in het uitvoeren van de opvangsgesprekken met collega's.
- ▶ Zorg ervoor dat de organisatie van tevoren afspraken maakt met instellingen die de gespecialiseerde psychotherapeutische hulpverlening van getroffen voor hun rekening willen nemen. Hiermee voorkomt men dat de eigen opvangers 'klussen' aanpakken die boven hun eigen kunnen gaan.
- ▶ Evalueer het opvang- en begeleidingsbeleid.

Op grond van de evaluatieresultaten kan vervolgens het opvang- en begeleidingsbeleid eventueel bijgesteld worden. De hier genoemde stappen zijn allen nodig voor het vormgeven van een goede opvang en begeleiding. Het is echter niet per sé nodig ze in de hier genoemde volgorde uit te voeren, al verdient dat wel de voorkeur.

7.4 Professionele ondersteuning: geen overbodige luxe

Uit bovenstaand stappenplan blijkt dat er heel wat komt kijken bij het ontwikkelen en uitvoeren van een goed opvang- en begeleidingsbeleid. De meeste bedrijven en instellingen hebben hier echter nauwelijks ervaring mee en het ontbreekt hen vaak aan de benodigde kennis. Hierdoor zien velen af van het ontwikkelen van beleid op dit gebied, met alle nadelen van dien.

Externe deskundigen

Al met al is het vaak efficiënt om in dit kader een beroep te doen op de kennis en ervaring van externe deskundigen. Nu blijkt het in de praktijk voor werkgevers en/of andere geïnteresseerden erg lastig te zijn om snel een overzicht te krijgen van aanbieders van zulke professionele ondersteuning. Vaak zijn hier vele telefoongesprekken voor nodig en dan is het beeld nog verre van compleet. Binnenkort (naar verwachting eind dit jaar) brengt het ministerie van Justitie (Directie Criminaliteitspreventie) een brochure met een floppydisk uit waarin een overzicht te vinden is van alle externe instanties en bureaus die deskundige ondersteuning op dit gebied kunnen leveren.

7.5 Ter afsluiting

7.5.1 Raakvlakken met andere ontwikkelingen: op weg naar synergie

Afsluitend willen wij nog enkele meer beschouwende kanttekeningen plaatsen bij ons onderwerp. Wij hebben in deze uitgave het ontwerpen en uitvoeren van een aanpak gericht op de veiligheid en de opvang van medewerkers behandeld als een eigenstandig traject, dat zich min of meer los van andere ontwikkelingen in organisaties voltrekt.

Hoewel het goed mogelijk is om dit traject af te lopen zonder dwarsverbanden te leggen naar andere organisatie-aspecten, is het wel zinvol om, in elk geval in het achterhoofd te houden dat er een mogelijke relatie ligt tussen het veiligheids- en opvangbeleid aan de ene kant en op z'n minst de volgende onderwerpen:

- ▶ het bredere arbo-beleid;
- ▶ het kwaliteitsdenken;
- ▶ bedrijfsbeveiliging.

Het bredere arbo-beleid

De aanpak van agressie en geweld behoort nu formeel tot het werkkterrein van arbo-deskundigen. Het zal echter enige tijd vergen voordat kennis over dit onderwerp voorhanden is bij het betreffende interne afdelingen of externe arbo-bureaus. Tot die tijd zal een beroep moeten worden gedaan op de andere deskundigen. Om de relatie met de bredere arbozorg echter niet geheel verloren te laten gaan, bevelen we organisaties aan om op zijn minst het onderwerp 'agressie en geweld' (c.q. 'veiligheid en opvang') op te laten nemen in de verplichte arbo-jaarrapportages.

Het kwaliteitsdenken

Veel bedrijven en organisaties zijn doende om kwaliteitssystemen op te zetten. Deze kwaliteitssystemen richten zich over het algemeen op de bewaking en verbetering van de produkten, de productieprocessen en de daaraan gekoppelde dienstverlening aan afnemers. Oog voor kwaliteit heeft – zeker bij dienstverlenende bedrijven en organisaties – een directe relatie met de veiligheid van werknemers. Immers: veel agressie en geweld komt voort uit conflicten tussen afnemer (cliënt) en producent (medewerker). In de praktijk is gebleken dat agressie en geweld in organisaties aanzienlijk teruggedrongen kunnen worden door kritisch te kijken naar de kwaliteit van de produkten en de daarbij behorende dienstverlening. Goede produkten en een goede klantvriendelijke dienstverlening doen al heel veel.

Een tweede relatie tussen kwaliteitsbeleid en het veiligheids- en opvangbeleid is dat beiden in veel organisaties een flinke cultuuromslag zullen vergen. Beide trajecten vereisen de wil en de moed van alle betrokkenen in de organisatie om gebreken op te sporen en te verhelpen.

Het behoeft geen betoog dat het dus zinvol is om – waar mogelijk – een relatie te leggen tussen het kwaliteitstraject en het veiligheidstraject. Het zou zelfs denkbaar kunnen zijn dat het in gang zetten van het veiligheids- en opvangtraject het startpunt is van een bredere discussie in de organisatie over de kwaliteit van de produkten en de productieprocessen.

Beveiliging

Bedrijfsbeveiliging beperkt zich in het overgrote deel van de bedrijven en organisaties tot de beveiliging van gebouwen en de bedrijfseigendommen door middel van fysieke en technische maatregelen en eventueel manbewaking. Als bedrijven zich al druk maken over de veiligheid van hun medewerkers, dan wordt dit onderwerp eerder neergelegd bij personeelszaken of sociale zaken, dan bij de bedrijfsbeveiligers. Dit is in onze ogen een gemiste kans. Uit tot nu toe uitgevoerde onderzoeken blijkt dat beveiliging van het bedrijf en de bedrijfseigendommen heel goed aan kan sluiten bij of mede dienstbaar gemaakt kan worden aan het vergroten van de veiligheid van de werknemers bij het uitoefenen van hun werk. Het is dus op z'n minst zaak om bedrijfsbeveiligers in te schakelen bij de aanpak van agressie en geweld. Op termijn zou gestreefd moeten worden naar een integratie van deze twee thema's (i.c. veiligheid van het bedrijf en veiligheid van medewerkers), hetgeen ook een kwaliteitsverhogende impuls zou geven aan het denken over bedrijfsbeveiliging. Ook hier geldt dat het in gang zetten van het traject rond veiligheid en opvang een aanleiding of startpunt zou kunnen zijn van de herwaardering van de betekenis en functie van bedrijfsbeveiliging.

Belangrijkste passages Arbeidsomstandighedenwet

Artikel 3, tweede lid:

In het kader van de zorg voor een zo groot mogelijke veiligheid, een zo goed mogelijke bescherming van de gezondheid en het bevorderen van het welzijn bij of in verband met de arbeid zorgt de werkgever er voor:

- a dat de werknemer zoveel mogelijk wordt beschermd tegen seksuele intimidatie en de nadelige gevolgen daarvan;
- b dat de werknemer zoveel mogelijk wordt beschermd tegen agressie en geweld en de nadelige gevolgen daarvan.

Artikel 3, derde lid:

Onder seksuele intimidatie, als bedoeld in het tweede lid, onderdeel a, wordt verstaan: ongewenste seksuele toenadering, verzoeken om seksuele gunsten of ander verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag van seksuele aard waarbij tevens sprake is van een van de volgende punten:

- 1 onderwerping aan dergelijk gedrag wordt hetzij expliciet hetzij impliciet, gehanteerd als voorwaarde voor de tewerkstelling van een persoon;
- 2 onderwerping aan of afwijzing van dergelijk gedrag door een persoon, wordt gebruikt of mede gebruikt als basis voor beslissingen die het werk van deze persoon raken;
- 3 dergelijk gedrag heeft het doel de werkprestaties van een persoon aan te tasten en/of een intimiderende, vijandige of onaangename werkomgeving te creëren, dan wel heeft tot gevolg dat de werkprestaties van een persoon worden aangetast en/of een intimiderende, vijandige of onaangename werkomgeving wordt gecreëerd.

Artikel 3, vierde lid:

Onder agressie en geweld, als bedoeld in het tweede lid, onderdeel b, wordt verstaan voorvallen waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastig gevallen, bedreigd of aangevallen, onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van de arbeid.

Literatuur over seksuele intimidatie

Amstel, R. van, H.J. Volkers: *Seksuele intimidatie: het voorkomen en beleid voeren. Ervaringen bij 50 arbeidsorganisaties*, NIA, 1993.

Bezemer, W., A. Kuiper: *Seksuele intimidatie. Antwoorden op vragen*, Bezemer & Kuiper, 1994.

Diekstra, F.W., P. de Heus, M.H. Schouten, I.L.D. Houtman: *Werken onder druk*, VUGA Uitgeverij, 1994.

Fillet, mr. L.J. en mr. L.P.M. Klijn: *Individueel klachtrecht*, Dossier reeks, Samsom, Alphen aan den Rijn/ Zaventem, 1992.

LPEC: *Beleid tegen seksuele intimidatie bij de politie. Advies van de Landelijke Politie Emancipatie Commissie*, 27 mei 1993.

Mante-Meijer, dr. E.A. en dr. L.P.M. Klijn, *OR en individueel klachtrecht*, OR-Praktijk-reeks, Samsom BedrijfsInformatie, Alphen aan den Rijn/Zaventem 1994.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het ministerie van Binnenlandse Zaken: *Ongewenste intimiteiten op het werk – onderzoek naar ongewenste omgangsvormen tussen de seksen in arbeidssituaties*, juli 1986.

Timmerman, G.: *Werkrelaties tussen vrouwen en mannen*, SUA, Amsterdam, 1990.

Literatuur over agressie en geweld

Collins, J.J., B.G. Cox en P.A. Langan: 'Job activities and personal crime victimization: implications for theory'. In: *Social Science Research* 16, p. 345-360, 1987.

Eland: *Intern rapport van het Instituut voor Psychotrauma*, Utrecht, 1990.

Lynch, J.P.: 'Routine activity and victimization at work'. In: *Journal of Quantitative Criminology*, vol. 3, no. 4, 1987.

Mandemaker, T., M.H. van Eijk, A. Klomps: *Agressie en geweld van publiek tegen werknemer*. Onderzoek verricht door IVA, Tilburg i.o.v. de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid & Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur, mei 1994.

Mayhew, P., D. Elliot e.a.: *The 1988 British Crime Survey*, Home Office Research study no. 111, 1989.

NIA: *Risico-inventarisatie: een overzicht, 60 inventarisatie-instrumenten beschreven en toegelicht*, NIA, Amsterdam, 1994.

Van Dijk, Van Soomeren en Partners (DSP): *Criminaliteit en detailhandel: resultaten van een enquête onder detaillisten i.o.v. Ministerie van Justitie, Directie Criminaliteitspreventie*, Den Haag, 1992.

Velden, van der: *Intern rapport van het Instituut voor Psychotrauma*, Utrecht, 1990.

Velden, van der: *Intern rapport van het Instituut voor Psychotrauma*, Utrecht, 1991.

Literatuur over seksuele intimidatie, agressie en geweld

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: *Seksuele intimidatie, agressie en geweld in de Arbeidsomstandighedenwet, P-195*, Sdu Uitgeverijen, Den Haag, 1995.

Adressen

(tussen haakjes staan de telefoon- en faxnummers vermeld die per 10.10.1995 ingaan)

Bezemer & Kuiper
Postbus 6822
3002 AV Rotterdam
Telefoon 010-4482814, fax 010-4764963

Dr. C.H.D. Steinmetz, STEINMETZ advies & opleiding
Van Diemenstraat 170
1013 CP Amsterdam
Telefoon 020-6240661, fax 020-6250863

Drs. P.M. de Savornin Lohman
Van Dijk, Van Someren en Partners
Mariotteplein 9
1098 NW Amsterdam
Telefoon 020-6257537, fax 020-6274759

Inspectiedienst-SZW

Anna van Hannoverstraat 4
Postbus 90804
2509 LV Den Haag
Telefoon 070-3334444, fax 070-3334016

I-SZW regio Noordwest
Radarweg 60
Postbus 58366
1040 HJ Amsterdam
Telefoon 020-5812612, fax 020-6864703

I-SZW regio Oost
Groningensingel 1
Postbus 9018
6800 DX Arnhem
Telefoon 085-229177, fax 085-214725
(tel. 085-3229177, fax 085-3214725)

I-SZW regio Noord
Engelse Kamp 4
Postbus 30016
9700 RM Groningen
Telefoon 050-225880, fax 050-267202
(tel. 050-5225880, fax 050-5267202)

I-SZW regio Zuid
Sint Pieterskade 26
Postbus 300
6200 AH Maastricht
Telefoon 043-219251, fax 043-213052
(tel. 043-3219251, fax 043-3213052)

I-SZW regio Zuidwest
Stadionweg 43c
Postbus 9580
3007 AN Rotterdam
Telefoon 010-4798300, fax 010-4797093

I-SZW regio Midden
Bredewater 18
Postbus 3013
2700 KN Zoetermeer
Telefoon 079-710101, fax 079-511773
(tel. 079-3710101, fax 079-3511773)

Aan deze uitgave werkten mee:

Drs. W. Bezemer

Mede-directeur van het bureau Bezemer & Kuiper,

Advies en training bij beleid tegen seksuele intimidatie op het werk

Mr. M. Kramer

Wetgevingsjurist ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

A. Kuiper

Mede-directeur van het bureau Bezemer & Kuiper,

Advies en training bij beleid tegen seksuele intimidatie op het werk

Drs. P.M. de Savornin Lohman

Consultant van adviesbureau Van Dijk, Van Soomeren en Partners (DSP)

Dr. C.H.D. Steinmetz

Directeur van Steinmetz Advies & opleiding

