



*stichting coördinatie certificatie  
managementsystemen voor milieu en  
gezond en veilig werken*



10 mei 2022

# Webinar PDCA-aanpak van ongewenste omgangsvormen

# Alie Kuiper

- Bedrijfskundige met agogische achtergrond
- Gespecialiseerd in aanpak ongewenste omgangsvormen op werk
- Lead auditor ISO 45001: managementsysteem voor veilig en gezond werken
- Lid commissie van de NEN over veiligheid en gezondheid op het werk
- Lid internationale werkgroep van experts voor ontwikkeling ISO 45003



# Inhoud

- Facts and figures
- Wat verstaan we onder ongewenste omgangsvormen?
- Gevolgen
- Wettelijk kader
- **Een systematische integrale aanpak van ongewenste omgangsvormen:**  
**plan-do-check-act**



# Herken jij het?

Bekijk de video

<https://www.youtube.com/watch?v=BukwmRf7u6A>



# Facts and figures

## **Interne ongewenste omgangsvormen:**

13% van de beroepsbevolking wordt jaarlijks geconfronteerd met ongewenst gedrag van collega's of leidinggevenden.

## **Externe ongewenste omgangsvormen:**

23 % van de beroepsbevolking wordt jaarlijks geconfronteerd met grensoverschrijdend gedrag van 'derden': bezoekers, cliënten, passagiers, patiënten, klanten, leerlingen.

**Impact intern ongewenst gedrag het grootst**



# Wat wordt verstaan onder interne ongewenste omgangsvormen?

Wettelijke definitie is psychosociale arbeidsbelasting (PSA):

- Pesten
- Seksuele intimidatie
- Agressie en geweld
- Discriminatie (11 gronden)



# Gevolgen

- Ziekteverzuim: zeer vaak gepest worden door collega's en/of leidinggevenden is een van de meest belastende arbeidsomstandigheden met een verzuim van 14,5 %
- Ernstig pestgedrag staat in de top 3 van oorzaken ongevallen op het werk
- Verloopintentie
- Reputatieschade
- Kosten voor onderzoeken, advocaten, rechtszaken



# Wettelijk kader

Belangrijkste wetten voor ongewenste omgangsvormen:

- Algemene Wet Gelijke Behandeling
- Wet Gelijke Behandeling m/v
- **Arbowet: geeft verplichtingen voor beleid**



# Arbowet



- Gericht op preventie
- Geen normenkader voor aanpak meldingen en klachten



# Verplichtingen Arbowet

- De werkgever moet beleid voeren om **PSA voorkomen** en als dat niet mogelijk is te beperken.
- In het kader van de RI&E moeten de **risico's op PSA** beoordeeld worden en meegenomen in het plan van aanpak om deze risico's te voorkomen of indien niet mogelijk te beperken
- Bij gevaar voor PSA moet de werkgever **voorlichting en onderricht** geven over de risico's en de maatregelen die zijn genomen om dit risico te voorkomen of te beperken



# Artikelen Arbowet inzake PSA

- Arbobeleid (artikel 3)
- Inventarisatie en evaluatie van risico's (artikel 5)
- Voorlichting en onderricht (artikel 8)
- Melding en registratie ongevallen en beroepsziekten (artikel 9)
- Algemene verplichtingen werknemers (artikel 11)
- Verschillende werkgevers (artikel 19)
- Toezicht en ambtelijke bevelen (artikel 26, 27 en 29)
- Sancties, strafbepaling (artikel 32)



# Ontwikkelingen wettelijk kader

- Strengere toetsing RI&E per 1 juli 2022
- Initiatief wetsontwerp vertrouwenspersonen
- ILO verdrag inzake geweld en intimidatie op het werk (2019) wordt door Nederland geratificeerd: daarin verplichtingen inzake klachtafhandeling
- Betreft stand van de wetenschap en professionele dienstverlening: ISO norm (2021) over managen van *psychosocial risks* (ISO 45003) .  
Nederlandse Arbeidsinspectie past deze norm toe waar nuttig en nodig.



# Wat is een systematische integrale aanpak?

- Geheel van samenhangende of elkaar beïnvloedende elementen van een organisatie om een beleid en doelstellingen vast te stellen, alsmede processen om die doelstellingen te bereiken (definitie managementsysteem ISO).
- Arbowet: plan-do-check-act
- 5 W's Arbobeleidscyclus: willen, weten, wegen, werken, waken



# Voor je aan de slag gaat

Zorg voor daadwerkelijk commitment top management (ISO 45003)

Van **topmanagement** wordt verwacht dat zij:

- Leiderschap en commitment tonen bij managen psychosociale risico's
- Zorgen voor integratie van management van psychosociale risico's in strategische doelen en processen
- Middelen beschikbaar stellen die nodig zijn voor het managen van psychosociale risico's





# Plan-do-check-act

- Identificatie gevaren en mitigeren/managen van psychosociale risico's
- Meldingenstructuur voor medewerkers die last ervaren
- Competenties vaststellen voor (top) managers en alle anderen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het beleid



# Definitie psychosociale risico's

- Definitie psychosociale risico's (ISO 45003):

De kans op blootstelling aan werkgerelateerd(e) gevaar/gevaren van psychosociale aard in combinatie met de ernst van het letsel en de gezondheidsschade die deze gevaren kan veroorzaken



# Identificatie gevaren

- Organisatie van het werk
- Sociale factoren op het werk
- Werkomgeving/uitrusting/gevaarlijke taken



# Organisatie van het werk

Bijvoorbeeld:

- Rollen en verwachtingen
- Mate van controle en autonomie
- Eisen aan de baan
- Management van verandering
- Werken op afstand of geïsoleerd
- Workload en werktempo
- Werkuren en –schema's
- Werk (on)zekerheid



# Sociale factoren

## Bijvoorbeeld

- Interpersoonlijke relaties
- Leiderschap
- Organisatie cultuur
- Samenstelling personeelsbestand
- Door elkaar lopen werk en privé



# Werkomgeving/uitrusting/ gevaarlijke taken

Bijvoorbeeld:

- Podiumkunsten (intimiteit- en naaktscenes)
- Luchtvaart (gezamenlijke overnachtingen bij trans-Atlantische vluchten)
- Olie- en gasplatforms
- Defensie/politie/brandweer



# Hoe risico's identificeren?

Bijvoorbeeld:

- Beoordelen functiebeschrijvingen
- Interviews en groepsdiscussies werknemers
- Analyse beoordelingsgesprekken, MTO's, audits etc.
- Inspecties en observaties op de werkplek
- Beoordelen relevante documenten inzake verloop, ziekteverzuim, rapportages incidenten en ongevallen



# Aandachtspunten



- Let op specifieke risico's verschillende groepen medewerkers (minderheden, vrouwen, lhbtqi)
- Adresseren van het thema is een interventie en kan (eerdere) ervaringen triggeren: zorg voor opvangmogelijkheden (VP,BA)
- Gevaren voor ongewenste omgangsvormen interfereren met elkaar en met andere gevaren op het werk
- Blootstelling aan andere gevaren dan ongewenste omgangsvormen kunnen ook bijdragen aan risico op grensoverschrijdend gedrag
- Identificeer welke invloed veranderingen in de organisatie hebben op (nieuwe) psychosociale risico's: impact assessment



# Behandeling klachten

Interne klachtenstructuur: extra instrument voor medewerkers die last ervaren.

- Eerste opvang: vertrouwenspersoon
- Niet gejuridiseerd oplossingstraject: leidinggevende, bedrijfsmaatschappelijk werk, P&O...
- Formeel onderzoek: klachtencommissie
- Besluit: management, bevoegd gezag
- Bezwaar .....



# Iedereen competent

Beschrijven van competenties die nodig zijn voor uitvoering beleid:

- **(Top) management**
- Staf zoals HR
- **Vertrouwenspersonen en klachtonderzoekers**
- Medewerkers



# Competenties (top) management

Vaststellen welke competenties (top) management en anderen nodig hebben om beleid ongewenste omgangsvormen uit te kunnen voeren:

- Attitude: (top) management = rolmodel
- Kennis: achtergronden, aard, omvang, gevolgen ongewenste omgangsvormen
- Vaardigheden: gesprekken voeren met medewerkers die last ervaren, corrigeren van personen die zich grensoverschrijdend gedragen, interveniëren in concrete situaties, onderwerp ter sprake brengen in werkoverleg, bila's etc.



# Competenties vertrouwenspersonen en klachtonderzoekers

Vertrouwenspersonen en klachtonderzoekers:

- Deskundigheid: competenties voor vertrouwenspersonen beschreven (Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen (LVV) en 'Leidraad positioneren en functioneren vertrouwenspersonen' (Ministerie SZW). Voor klachtonderzoekers ontbreekt dit.
- Onafhankelijkheid: geen andere belangen hebben dan een zorgvuldige, faire behandeling van meldingen en klachten. Voor vertrouwenspersonen beschreven, voor klachtonderzoekers niet.



# Plan-do-check-act

- **Risico's beheersen**
- Communicatie en voorlichting
- Competenties op peil brengen
- Klachtenstructuur op orde



# Hiërarchie beheersmaatregelen

- Primair: voorkom schadelijke gevolgen van ongewenste omgangsvormen door de risico's weg te nemen of te minimaliseren.
- Secundair: zorg voor hulpmiddelen voor medewerkers om om te kunnen gaan met het risico op ongewenste omgangsvormen middels beschermende maatregelen en training.
- Tertiair: beperk de negatieve impact van blootstelling aan ongewenste omgangsvormen door herstelprogramma's en corrigerende maatregelen.



# Risico's beheersen

Beheersmaatregelen gericht op voorkomen dan wel beperken psychosociale risico's die voortkomen uit:

- Organisatie van het werk. Primair bijvoorbeeld: aanpassen taakomschrijvingen, terugdringen werken buiten kantoortijden, combi lage autonomie hoge werkdruk terugdringen, minder flex
- Sociale factoren. Bijvoorbeeld programma's voor verbetering omgangscultuur
- Werkomgeving/uitrusting/gevaarlijke taken. Secundair bijv. voor podiumkunsten: aanstellen intimiteit coördinator



# Plan-do-check-act

Proces voor monitoren, meten en analyseren prestaties

- Hoe ver staat het met de uitvoering van de beheersmaatregelen om het risico op ongewenste omgangsvormen terug te dringen?
- Zijn de genomen maatregelen effectief?
- Voldoet de organisatie aan de wettelijk eisen?



# Input

Haal ook informatie op uit:

- Rapportages van professionals die die beroepshalve te maken hebben met meldingen en klachten over ongewenste omgangsvormen: vertrouwenspersonen, klachtencommissies, bedrijfsarts...
- Rootcauseanalyses van klachten en meldingen.
- Antwoorden van medewerkers over: weten zij wat de risico's zijn, zijn zij bekend met het beleid, met de vertrouwenspersoon (en zouden ze er naar toe gaan).
- OR, maar ook interne netwerken van medewerkers met een migratie- of lhbtqi achtergrond, een vrouwen- of diversiteitsnetwerk



# Plan-do-check-act

- Het top management presenteert met regelmaat (jaarlijks) een management review met de stand van zaken en het verbeterprogramma

Aan de slag.....

De plan-do-check-act cyclus begint opnieuw.



# Heeft u vragen?

