



Regeringscommissaris seksueel
grensoverschrijdend gedrag en
seksueel geweld

Handreiking

Cultuurverandering op de werkvloer

*Over preventie en de aanpak van
seksueel grensoverschrijdend gedrag*



Inhoud

Algemeen

Voorwoord >

Inleiding >

Leeswijzer >

Toelichting
begrippen >

Hoofdstuk 1

Seksueel grensoverschrijdend
gedrag op de werkvloer >

Hoofdstuk 2

Bepaal een strategie en maak
verantwoordelijkheden helder >

Preventie & Aanpak >

Melding

Omgang met meldingen >

Omgangscultuur

Hoofdstuk 3

Stimuleer een veilige
omgangscultuur >

- **Deel 1:** Werk met elkaar aan positief gedrag >
- **Deel 2:** Voer het organisatiebrede gesprek >
- **Deel 3:** Aandachtspunten bij groeps gesprekken >

Organisatiestructuur

Hoofdstuk 4

Werk aan een veilige
organisatiestructuur >

- **Risico:** ongelijke macht en hiërarchie >
- **Risico:** onzekere posities en afhankelijkheid >
- **Risico:** de aard van het werk >
- **Risico:** de organisatie van het werk >
- **Risico:** gebrek aan diversiteit en inclusie >
- **Risico:** een gebrek aan tijd en prioriteit >

Ondersteunend systeem

Hoofdstuk 5

Ontwikkel het onder-
steunend systeem >

- Organiseer deskundige ondersteuning >
- Maak een meldingsprotocol en gedragscode >
- Onderzoek de mogelijkheden van een klachtenregeling >
- Stel iedereen in staat diens rol te vervullen >
- Bereid een beslistafel voor >

Fase 1

Hoofdstuk 6

Beslis wat te doen
met een melding >

- Melding, signaal of klacht >
- **Stap 1:** Breng de melding en context in kaart >
- **Stap 2:** Ga na of tijdelijke maatregelen nodig zijn >
- **Stap 3:** Bepaal opties voor opvolging >
- **Stap 4:** Kies een opvolging van de melding >
- **Stap 5:** Communiceer met betrokkenen >

Fase 2

Hoofdstuk 7

Voer opvolging uit >

Interventies >

- Informeel (normerend) gesprek >
- Correctief gesprek >
- Groepsgebesprek >
- Bemiddeling >
- Mediation >

Onderzoek >

- Feitenonderzoek >
- Cultuuronderzoek >
- Systeemonderzoek >

Maatregelen >

- Arbeidsrechtelijk >
- Tuchtrechtelijk >

Fase 3

Hoofdstuk 8

Evalueer opvolging >

- Monitor en stel waar nodig tussentijds bij >
- Zorg dat iedereen zo goed als mogelijk verder kan >
- Evalueer en leer voor een volgende keer >

Fase 1 t/m 3

Samenvatting

10 tips voor de aanpak
van een melding >

Vanuit een positieve motivatie aan de slag met cultuurverandering

In mei 2023 publiceerde ik samen met mijn team een eerste prototype van een handreiking voor organisaties: *Hoe om te gaan met meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag*. Deze publicatie was het antwoord op een luide roep aan ons adres. Een oproep die voortkwam uit het groeiende aantal verhalen in de media over meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer. In allerlei sectoren. Die toenemende aandacht verbaasde ons niet. We weten immers uit de cijfers dat seksueel grensoverschrijdend gedrag overal voorkomt. Voor organisaties is de vraag dus niet óf zij ermee te maken krijgen, maar wanneer en in welke mate.

De belangrijkste vraag die hierop volgde was: ben je erop voorbereid? Dat bleek in veel gevallen niet zo te zijn. Veel organisaties die te maken kregen met meldingen stelden in paniek een extern onderzoek in, om daarmee het probleem op te lossen en tegelijkertijd de verantwoordelijkheid buiten de organisatie te beleggen. Maar sommige onderzoeken leken de gevolgen van het seksueel grensoverschrijdende gedrag vaak juist heviger te maken voor alle betrokkenen: de melders, de beschuldigen, hun omgeving en de organisatie zelf. Onduidelijkheid over privacy, rapporten op straat, melders extra beschadigd, beschuldigen direct gecanceld. We zagen het allemaal. De dynamiek rondom een onderzoek kan door allerlei oorzaken oncontroleerbaar worden, zeker als in bredere kring bekend wordt dat er onderzoek wordt gedaan. Dan draagt het onderzoek niet bij aan de oplossing en het herstel.

Een van de belangrijkste boodschappen van het prototype van onze handreiking was daarom: wees voorbereid. Wacht niet tot een melding binnenkomt, maar denk op voorhand na over hoe je hier als organisatie mee om wil gaan. En bedenk op welke verschillende manieren je opvolging kunt geven aan een melding. Dat doe je door een menselijk en behapbaar meldproces te organiseren.

Dit meldproces hebben we in het prototype van onze handreiking uiteengezet. Ook benoemden we hierbij de mogelijke interventies – waar extern onderzoek er een van is. We benadrukten dat de omgang met meldingen niet alleen belangrijk is voor de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag, maar ook een hulpmiddel is om sensitiviteit in te bouwen in organisatieculturen. Er is sensitiviteit nodig voor signalen en meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag, en sensitiviteit voor de verschillende manieren om hiermee om te gaan, passend bij de betrokken medewerkers en de situatie die zich heeft voorgedaan. Door te werken aan die sensitiviteit, zet je een eerste stap richting een cultuurverandering waarin je steeds beter met elkaar om leert gaan: de organisatie en leidinggevenden met de medewerkers, en de medewerkers onderling. Je werkt aan die cultuurverandering.

Cultuurverandering is een groot en abstract begrip. In deze nieuwe editie van de handreiking laten we zien wat er integraal nodig is om die cultuurverandering in gang te zetten. De handreiking is daarmee expliciet nu ook gericht op de preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag. In de handreiking maken we gebruik van drie pilaren die het



fundament vormen voor een cultuurverandering binnen de organisatie: omgangscultuur, organisatiestructuur en het ondersteunende systeem. Bij elk van deze pilaren geven we concrete handvatten voor het in gang zetten van de cultuurverandering.

Deze handreiking is in eerste instantie gericht aan degenen in de organisatie die eindverantwoordelijk zijn voor de preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Tegelijkertijd is het ook voor anderen zinvol om de informatie en adviezen uit deze handreiking te lezen, want de preventie en aanpak is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Iedereen is nodig om de organisatie in de stand van positieve gedragsverandering te zetten.

Uiteindelijk gaat het om de wil om met elkaar als organisatie te werken aan een gelijkwaardige, respectvolle, plezierige en veilige cultuur waarin seksueel grensoverschrijdend gedrag niet meer voorkomt. Die positieve motivatie willen we graag activeren. Deze handreiking biedt houvast om dit proces van cultuurverandering met elkaar te organiseren en in te bedden in de dagelijkse gang van zaken. Want dat is seksueel grensoverschrijdend gedrag: onderdeel van de dagelijkse gang van zaken. Met een sterke wil, aandacht en commitment kun je dit gedrag met elkaar bespreekbaar maken en doorbreken, door gebruik te maken van de vereende kracht van jouw sector en/of organisatie.

Tenslotte zijn elementen uit deze handreiking ook toepasbaar op andere vormen van grensoverschrijdend gedrag. Benut deze handreiking daar zo nodig ook voor. Maar de focus van deze handreiking ligt op de preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag, omdat het specifieke elementen kent, en mijn opdracht hierop.

De belangrijkste boodschap van deze nieuwe editie van de handreiking is daarom: zie seksueel grensoverschrijdend gedrag niet langer als een risico dat we onzichtbaar moeten maken, maar als een kans op een positieve verandering voor je organisatie en/of sector. Daarmee lever je een bijdrage aan de missie die we als samenleving hebben: het in gang zetten van een brede maatschappelijke cultuurverandering waardoor seksueel grensoverschrijdend gedrag niet meer voorkomt. Niets doen is niet langer een optie.



Mariëtte Hamer

Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld



Een circulair proces dat begint en eindigt bij de omgangscultuur

We kozen er in mei 2023 heel bewust voor om een prototype van onze handreiking over seksueel grensoverschrijdend gedrag (SGOG) te publiceren, in plaats van een definitieve versie. Dat deden we omdat we het document samen met deskundigen en organisaties uit verschillende sectoren wilden testen, aanscherpen en uitbouwen. Dat hebben we de afgelopen periode uitgebreid gedaan. Voor je ligt het resultaat: een nieuwe editie van de handreiking, die zich nu ook richt op preventie en het in gang zetten van een blijvende cultuurverandering op de werkvloer. Ook deze editie is een levend document, dat we blijven aanscherpen. Dat blijven we doen in samenwerking met organisaties, leidinggevenden, medewerkers en deskundigen.

“Zoals Mariëtte Hamer stelt: ‘Niets doen is geen optie’. Dat is binnen onze organisatie ook nooit gebruik geweest. Maar de vervolgvraag ‘maar wát dan?’, werd vaak beantwoord met veel goedbedoelde en soms ook geslaagde ad-hoc acties en -maatregelen. De handreiking is in dat kader uiterst behulpzaam. Daar waar het ‘doen’ in eerste instantie nog best veel improvisatie inhield, wordt dit nu een gestructureerde aanpak, die breder binnen organisaties bekend aan het worden is. De cultuurverandering komt niet vanzelf: consistent handelen, drempels en handelingsverlegenheid wegnemen zijn hiervoor belangrijke voorwaarden. De handreiking helpt hierbij.”

Okke Westdorp – Directeur Conservatorium Amsterdam

De handreiking is gericht op het in gang zetten van een cultuurverandering op de werkvloer. Maar wat is cultuurverandering? Het kan voelen als een groot en abstract begrip. Iets ongrijpbaars, waarvan je niet weet waar te beginnen. Of als iets dat je overkomt en als vanzelf in gang wordt gezet. Maar dat is niet het geval. Het is misschien lastiger te vatten dan de kwartaalcijfers, maar ook cultuurverandering kun je vastpakken, sturen, onderdeel maken van je dagelijkse gang van zaken én monitoren. Door te werken aan preventie, het voorkomen van seksueel grensoverschrijdend gedrag, en de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag, een menswaardige en passende omgang met meldingen.

De drie pilaren van cultuurverandering

Wanneer we praten over cultuurverandering gaat het vaak over de smalle definitie hiervan: een verandering in normen, waarden, verwachtingen, ideeën en gedrag. Om seksueel grensoverschrijdend gedrag daadwerkelijk te voorkomen en aan te pakken zul je als organisatie echter op drie niveaus moeten reflecteren, sturen en veranderen. Dat zijn de drie pilaren van cultuurverandering:

1. **Omgangscultuur** - Het geheel van patronen van gedrag, normen, waarden en beelden die binnen een bepaalde groep gedeeld worden.
2. **Organisatiestructuur** - De wijze waarop de organisatie is ingericht en overige afspraken of werkwijzen die risicofactoren zijn voor het SGOG in de organisatie.
3. **Ondersteunend systeem** - Het geheel van maatregelen gericht op de preventie en aanpak van SGOG, zoals een goede opvolging van meldingen.

Deze pilaren worden in hoofdstuk 1 verder uiteengezet.



Richting een integrale strategie voor cultuurverandering

Cultuurverandering vraagt om een aanpak van elk van deze drie pilaren, een integrale strategie. Elk van deze drie pilaren moet stevig staan om de preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag op orde te hebben. Organisaties kunnen deze handreiking gebruiken om hun strategie voor cultuurverandering te ontwikkelen. Het is daarmee bewust geen *handleiding*, maar een *handreiking*; uiteindelijk is de juiste strategie altijd maatwerk. Binnen de organisatie zijn leidinggevenden, bestuurders en toezichthouders eindverantwoordelijk voor dat maatwerk, zij moeten de strategie ontwikkelen en uitvoeren. De handreiking is in eerste instantie dan ook aan hen gericht.

De handreiking biedt inzicht in de stappen die organisaties daarbij moeten doorlopen. Ook wordt ingegaan op de dilemma's, randvoorwaarden en mogelijkheden om die stappen op een zorgvuldige, doordachte, menswaardige en passende manier te kunnen zetten. Daarbij bevat de handreiking een warm pleidooi om deze strategie zoveel mogelijk samen met de medewerkers van de organisatie te ontwikkelen. Welke stappen precies moeten worden gezet om te komen tot de gewenste cultuurverandering is afhankelijk van het type organisatie, de sector waar de organisatie onderdeel van uitmaakt en maatschappelijke dynamiek die doorwerken op de werkvloer.

Hoe ziet de gewenste cultuurverandering eruit?

De cultuurverandering moet leiden tot een cultuur waarin seksueel grensoverschrijdend gedrag geen patroon meer en is zo min mogelijk voorkomt. De volgende elementen zijn daar vaak kenmerkend voor:

- Meer bewustwording van de impact van SGOG, waaronder het samenspel met seksisme, racisme, discriminatie, pesten en agressie en geweld;
- De juiste kennis en vaardigheden bij medewerkers om op een respectvolle manier om te kunnen gaan met elkaars wensen en grenzen, zowel verbaal als non-verbaal;
- Een open aanspreekcultuur, waarin medewerkers zich veilig genoeg voelen om elkaar aan te spreken op wensen en grenzen, en waar dit gesprek een belangrijk onderdeel van de cultuur is.

Toename van het aantal meldingen

Ook een toename van het aantal meldingen is vaak een eerste teken dat een organisatie een verandering doormaakt richting een cultuur waarin SGOG minder zal voorkomen. Dat klinkt onlogisch, omdat meer meldingen juist het idee kunnen geven dat de omgeving onveiliger is geworden. Maar op dit moment blijft het aantal meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag in veel organisaties ver achter bij hoe vaak dit gedrag gemiddeld voorkomt in de maatschappij. Een verklaring hiervoor is dat medewerkers om allerlei redenen geen melding doen van SGOG. Een toename van het aantal meldingen is daarom vaak een signaal dat er voor mensen ruimte ontstaat om hun verhaal te delen en gedrag bespreekbaar te maken. Overigens is een toename van het aantal meldingen uiteraard niet altijd een teken van een positieve cultuurverandering. Bij een toename van het aantal meldingen is het daarom altijd van belang na te gaan wat hier de oorzaak van is.

Een zorgvuldige opvolging van meldingen

Onderdeel van de cultuurverandering is dus ook een zorgvuldige en doortastende opvolging van meldingen. Daarbij moet het gedrag gestopt worden, waarbij organisaties rekening moeten houden met de belangen van alle betrokkenen. Veel organisaties worstelen nog met het op orde krijgen van de meldprocessen. Soms komt dat doordat zij nog niet eerder geconfronteerd zijn met een melding van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Organisaties weten niet hoe ze op een zorgvuldige manier opvolging kunnen geven aan deze meldingen of volgen deze te laat of helemaal niet op. Dat is niet zo gek, want SGOG is een lastig en impactvol probleem dat vraagt om specifieke kennis en ervaring.

Als meldingen wel worden opgevolgd dan grijpen organisaties vaak direct naar extern onderzoek, terwijl andere interventies misschien beter aansluiten op de behoeften van de betrokkenen. Bovendien heb je wanneer je kiest voor onderzoek ook nog andere mogelijkheden, zoals een onderzoek naar de omgangscultuur of het ondersteunend systeem.

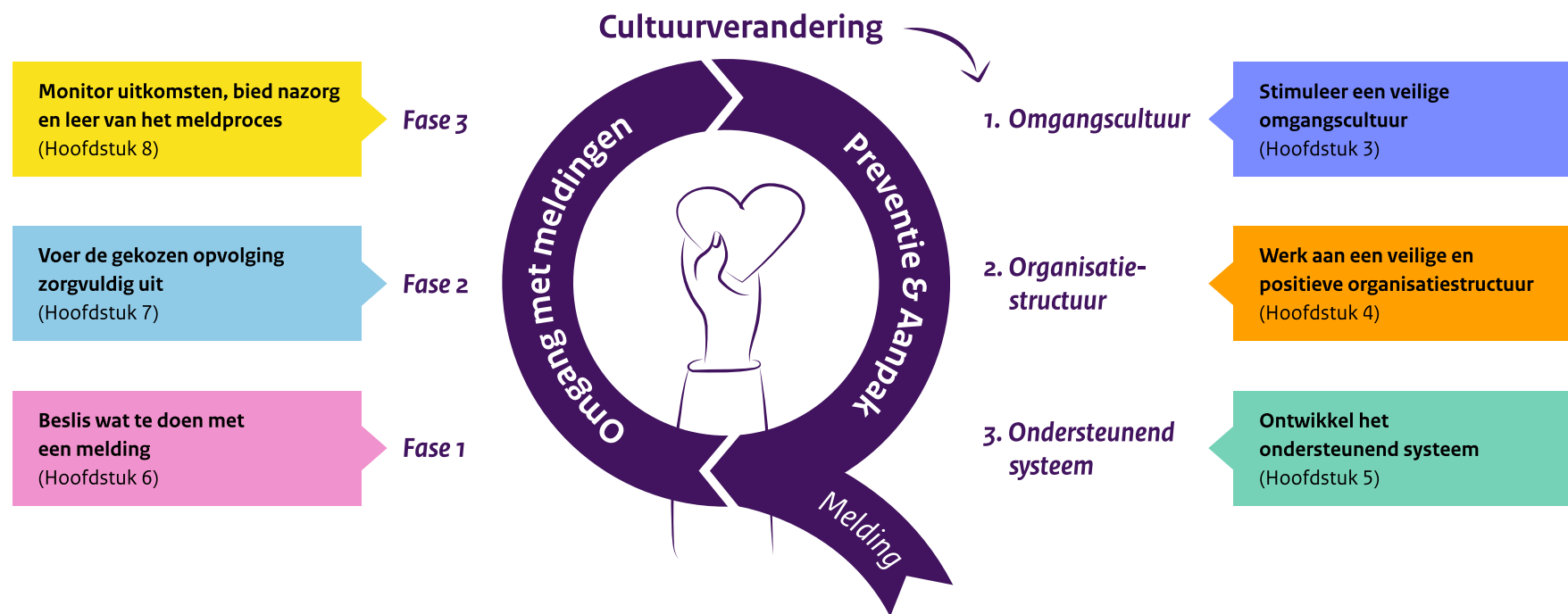


Cultuurverandering is een circulair proces

De cultuurverandering binnen organisaties is een bovendien een circulair proces dat begint en eindigt met de omgangscultuur. Uit meldingen van SGOG en hoe die meldingen worden opgevolgd, kun je als organisatie lessen trekken. Bijvoorbeeld over de omgangscultuur, waaronder de bewustwording, het organisatiebreed bespreekbaar maken van gedrag en het werken aan nieuw gedrag. Dat doe je samen, door te reflecteren op je eigen gedrag en elkaar aan te spreken op gedrag. Het uitgangspunt is daarbij om respect te hebben voor elkaars wensen en grenzen. Leidinggevendenden hebben de verantwoordelijkheid dit proces van ‘evalueren en leren’ leiding te geven. Hierbij hebben ze een belangrijke voorbeeldfunctie.

Cultuurverandering ongeacht contractsvorm

Iedereen in een organisatie kan seksueel grensoverschrijdend gedrag ervaren. Zowel mensen met een vast contract als uitzendkrachten en zzp'ers. Maar mensen met minder zekere contracten zouden vanwege hun afhankelijke positie een groter risico kunnen lopen om op hun werk te maken te krijgen met grensoverschrijdend gedrag (zie ook hoofdstuk 4). Daarnaast heeft de werkgever voor sommige medewerkers minder verantwoordelijkheden voor de preventie en aanpak van SGOG, zoals veel zzp'ers. Maar de contractsvorm van een medewerker maakt natuurlijk niet uit voor de impact die SGOG op hen kan hebben. Daarom pleiten wij er in deze handreiking voor dat organisaties alle medewerkers evenveel beschermen tegen SGOG, ongeacht hun contractvorm.



In **hoofdstuk 1** gaan we in op een aantal kenmerken van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Hierbij onderstrepen we nogmaals waar het over gaat bij SGOG op de werkvloer. In welke vormen komt het voor en wat is de impact ervan?

Preventie & Aanpak

Hoofdstuk 3 tot en met 5 gaan over de preventie en aanpak van SGOG, door het maken van een goede, integrale strategie voor de omgangscultuur, organisatiestructuur en het ondersteunend systeem. In de hoofdstukken worden organisaties geholpen bij het analyseren van de risico's en het maken van een plan van aanpak voor die drie pilaren, door middel van concrete vragen, maatregelen en gespreksvormen.

In **hoofdstuk 3** behandelt hoe je werkt aan een positieve omgangscultuur. Dit hoofdstuk behandelt, samen met hoofdstuk 5, maatregelen die een organisatie altijd kan inzetten.

Hoofdstuk 4 bevat meer maatwerk. Hierin gaat het over het werken aan een veilige en positieve organisatiestructuur, waarbij het risico op seksueel grensoverschrijdend gedrag zoveel mogelijk wordt voorkomen. De aanpak hiervoor verschilt per organisatie, omdat interventies die organisaties kunnen inzetten erg afhankelijk zijn van de specifieke context van de organisatie en de mensen die daar werken.

In **hoofdstuk 5** gaan we in op de vraag hoe je werkt aan een goed ondersteunend systeem. Dit hoofdstuk behandelt, samen met hoofdstuk 3, maatregelen die een organisatie altijd kan inzetten.

Hoofdstuk 2 gaat over strategie en verantwoordelijkheden. In dit hoofdstuk laten we zien hoe de drie pilaren samen bijdragen aan de preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag. In de hoofdstukken 3 tot en met 5 diepen we deze pilaren verder uit.

Omgang met meldingen

In de hoofdstukken 6 tot en met 8 zoomen we vervolgens in op de verschillende fasen van de opvolging van meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Hierin wordt organisaties houvast geboden bij het oppakken van meldingen.

In **hoofdstuk 6** wordt Fase 1 van het opvolging van de melding beschreven. Hier staan verschillende stappen in die gezet moeten worden als een organisatie een melding ontvangt: Het ontvangen van de melding, in kaart brengen van de melding, het informeren van de beschuldigde, het nemen van tijdelijke maatregelen en het kiezen van een opvolging.

In **hoofdstuk 7** wordt in Fase 2 van de opvolging van de melding verschillende mogelijkheden voor de uitvoering van de opvolging beschreven: het voeren van gespreksinterventies, bemiddeling en mediation, het doen van verschillende soorten onderzoek of het nemen van arbeidsrechtelijke of tuchtrechtelijke maatregelen.

In **hoofdstuk 8** wordt Fase 3 beschreven: hoe je het resultaat van de opvolging kan monitoren, welke nazorg moet worden geboden aan betrokkenen en hoe je als organisatie kan leren van de opvolging van de melding. Tot slot worden er ter samenvatting tien tips geboden bij de opvolging van meldingen.



Toelichting begrippen

Taal doet ertoe en speelt een belangrijke rol. Niet alleen wat gezegd wordt is belangrijk, ook de manier waarop iemand een boodschap vertelt verdient aandacht, net als hoe deze overkomt op de ander. We lichten op deze pagina een aantal begrippen toe die we in de handreiking veel gebruiken. Zo is vooraf duidelijk wat we met deze woorden bedoelen.



Beschuldigde

Degene tegen wie een melding van seksueel grensoverschrijdend gedrag is gericht.



Beslistafel

De personen die binnen de organisatie de melding oppakken en besluiten nemen over de opvolging van de melding.



Betrokkene

Iemand die op enige wijze direct of indirect betrokken is bij een melding of bij het gedrag waar de melding op is gericht.



Cultuurverandering

Een integrale aanpak van de omgangscultuur, organisatiestructuur en het ondersteunend systeem, ter preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag.



Handreiking

Dit document, bedoeld om organisaties te helpen en te ondersteunen bij meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Het is bedoeld als document dat groeit en verder ontwikkeld wordt.



Medewerker

Alle mensen die in een organisatie werkzaam zijn.



Melder

De persoon die een melding doet. Die term maakt duidelijk om wie het gaat, zonder juridisch oordeel. Het kan ook gaan om iemand die niet persoonlijk is geraakt of last heeft van bepaald gedrag, maar het gedrag wel wil melden. We gebruiken voor de termen melder en melding overigens niet de definities van de Wet bescherming klokkenluiders.



Melding

De uiting waarmee iemand zich gericht uitspreekt over seksueel grensoverschrijdend gedrag binnen de organisatie. Het maakt daarbij niet uit wie zich uitspreekt.



Sociale veiligheid

Een situatie waarin medewerkers beschermd zijn en zich beschermd voelen tegen grensoverschrijdend gedrag en ze geen negatieve gevolgen ondervinden van grensoverschrijdend gedrag.

Wat in deze handreiking als seksueel grensoverschrijdend gedrag wordt gezien volgt in hoofdstuk 1.



Hoofdstuk 1

Seksueel grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer

Er is al veel gezegd en gediscussieerd over seksueel grensoverschrijdend gedrag (SGOG). Dat is niet zo gek, aangezien SGOG overal voorkomt. Eén op de twee vrouwen en één op de vijf mannen heeft fysiek seksueel grensoverschrijdend gedrag meegemaakt. En dan hebben we het nog niet eens over andere uitingsvormen, zoals seksueel getinte appjes of gebaren.

SGOG komt overal voor. Ook op de werkvloer, een plek waar veel mensen een groot deel van de tijd doorbrengen. Een belangrijke plaats dus om te werken aan de preventie en aanpak van SGOG. Ook omdat de cultuurverandering die op de werkvloer in gang wordt gezet, doorsijpelt in de rest van de samenleving.

De definitie en impact van seksueel grensoverschrijdend gedrag

Er bestaan nog steeds veel vragen en twijfels over de definitie en de impact van SGOG. Daarom besteden we daar in dit hoofdstuk allereerst aandacht aan, want een gezamenlijk begrip van de definitie en de impact is belangrijk om de juiste stappen te kunnen zetten. Wat verstaan we onder seksueel grensoverschrijdend gedrag? In welke vormen komt het voor? En wat is de impact van dit gedrag op mensen?

Individuele grenzen

Bij de vraag wat seksueel grensoverschrijdend gedrag is, is de individuele grens het uitgangspunt. Als een collega of leidinggevende jou op een seksueel getinte manier benadert en daarbij over jouw grens gaat, dan is dat voor jou seksueel grensoverschrijdend gedrag. Het gaat immers over jouw lichaam of je lichamelijke integriteit. Het is daardoor belangrijk dat deze grens wordt erkend en dat je steun krijgt, los van een eventuele andere opvolging. Ook als de intentie van degene die over jouw grens gaat niet verkeerd is.

Het verschil tussen intentie en ervaring is een reden dat juist SGOG soms lastig is te (h)erkennen. Toch gaat het uiteindelijk in eerste instantie om hoe de ontvanger het ervaart.

Wat voor de een onschuldig is, kan de ander als vervelend, ongewenst of intimiderend ervaren. Het is belangrijk dat je de perceptie van het slachtoffer altijd serieus neemt: iedereen bepaalt zelf waar de grens tussen gewenst en ongewenst seksueel gedrag ligt.

Wettelijke grenzen

Naast individuele grenzen zijn er ook wettelijke grenzen. Belangrijk daarbij zijn de strafrechtelijke grenzen. Deze zijn vastgelegd in het Wetboek van Strafrecht. Ze bepalen wat strafbaar is, zoals aanranding en verkrachting. De strafrechtelijke grenzen zijn overigens in ontwikkeling. Vanaf juli 2024 gaat de nieuwe wet seksuele misdrijven van kracht, die ook seks tegen de wil, seksuele intimidatie in het openbaar (online en offline) en sexchatting met kinderen onder de 16 jaar strafbaar stelt.

Seksueel grensoverschrijdend gedrag is daarnaast verboden in de Algemene wet gelijke behandeling (Awgb) en de Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen. Artikel 1a van deze wetten bepalen dat elke vorm van seksuele intimidatie een verboden vorm van onderscheid is, zowel binnen als buiten de arbeidsrelatie.

Werkgevers zijn daarnaast verplicht om SGOG binnen hun organisatie te voorkomen en beperken op basis van het Burgerlijk Wetboek (BW) (artikel 7:611 en 7:658). Op grond hiervan geldt een zorgplicht en aansprakelijkheid voor alle werknemers en personen die in een met een werknemer vergelijkbare positie werkzaamheden verrichten, zoals zelfstandigen en stagiairs. Artikel 7:611 BW bevat bovendien de verplichting dat werkgever en werknemer zich als een goede werkgever en een goed medewerker dienen te gedragen.



De Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) vult deze zorgplicht verder in, met een aantal verplichtingen voor werkgevers bij het voorkomen en beperken van seksueel grensoverschrijdend gedrag (in de wet als seksuele intimidatie aangeduid) ten aanzien van werknemers. Deze verplichtingen vormen een relevante basis voor de preventie en aanpak van SGOG. Organisaties moeten een beleid voeren gericht op het voorkomen en, als dat niet mogelijk is, het beperken van psychosociale arbeidsbelasting (artikel 3 Arbowet). Seksuele intimidatie valt onder psychosociale arbeidsbelasting volgens de definitie in artikel 1 van de Arbeidsomstandighedenwet. Het Arbeidsomstandighedenbesluit stelt nadere verplichtingen, zoals het maken van een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en plan van aanpak, en het geven van voorlichting en training aan medewerkers (artikel 2.15, lid 1 en 2). Deze verplichtingen komen in hoofdstuk 2 aan bod.

Het grijze gebied en normatieve grenzen

Tussen de individuele en wettelijke grenzen bevindt zich een grijs gebied. Daarin vallen allerlei ongewenste, seksueel getinte gedragingen die niet direct strafbaar zijn, maar in een bepaalde context wel door veel mensen als seksueel grensoverschrijdend worden ervaren.

Het is heel belangrijk om als werkgever en medewerkers over dit grijze gebied een gesprek te voeren. Hetzij één-op-één of in breder teamverband. Zo kan er bewustwording ontstaan en kan je samen op de werkvloer afspraken maken en normen vaststellen. Denk aan het maken van een gedragscode in je organisatie, waarin je ook aangeeft wat de gevolgen zijn als deze grenzen worden overschreden. Het kan daarbij ook gaan om gedragingen die je als organisatie wilt voorkomen, maar die iemand niet per se als grensoverschrijdend hoeft te ervaren.

Hiermee kun je voor iedereen de sociale veiligheid waarborgen en misverstanden of weerstand tegengaan. Denk hierbij aan een misverstand als: 'Als ik de deur openhoud voor een vrouwelijke collega, kom ik misschien al in de problemen'. Bij weerstand kun je denken aan een uitspraak als deze: 'Je mag ook helemaal niks meer tegenwoordig.' Op deze manier kun je in dit grijze gebied normatieve grenzen ophelderen en/of bijstellen. Zo 'verklein' je het grijze gebied als het ware.

Seksueel grensoverschrijdend gedrag, seksuele intimidatie en seksisme

Veel wetgeving, zoals de Arbowet, gebruikt (nog) de term seksuele intimidatie. In deze handreiking gebruiken we de term seksueel grensoverschrijdend gedrag, en daaronder valt ook seksuele intimidatie. Die term is eenduidiger en sluit bovendien beter aan bij de manier waarop men in de samenleving spreekt over seksueel grensoverschrijdend gedrag en de daarbij gebruikte woorden.

Onze definitie wijkt af van de terminologie en indeling die soms elders gebruikt wordt, zoals in het rapport *Niets gezien, niets gehoord en niets gedaan* van de Onderzoekscmissie Gedrag en Cultuur Omroepen (OGCO). Daarin gebruikt de commissie het woord 'seksisme' voor seksueel grensoverschrijdend gedrag. Dat definiëren ze als volgt:

“Uitingen van grensoverschrijdend gedrag ten aanzien van vrouwelijke collega's in de werksituatie [...], waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen verbale en fysieke uitingen. Het gaat om gedragingen van collega's met wie mensen dagelijks moeten samenwerken (anders dan in de publieke ruimte), terwijl ze deze personen niet zelf hebben uitgekozen (anders dan bij intieme relaties). Mede daardoor kunnen in de werksituatie ook schijnbaar 'lichtere' (verbale en fysieke) uitingen van seksisme grensoverschrijdend zijn. Dat is het geval als die uitingen duidelijk maken dat vrouwen niet als volwaardige collega's worden gezien maar als seksuele objecten, of geacht worden bepaalde taken en rollen op zich te nemen die getuigen van ongelijke behandeling op de werkvloer.”

Daarnaast neemt het rapport de definitie van grensoverschrijdend gedrag als algemeen uitgangspunt:

“Gedrag dat een belangrijke invloed heeft op het vermogen van mensen om goed met elkaar samen te werken, goed te presteren, en zich betrokken te voelen bij de organisatie.”

In deze handreiking richten we ons ook specifiek op grensoverschrijdend gedrag in de werksituatie. Waar het gaat om aspecten daarvan die gerelateerd zijn aan seksueel gedrag of seksueel van aard zijn, hanteren wij de term 'seksueel grensoverschrijdend gedrag'. De term 'seksisme' gebruiken we om de onderliggende mechanismen weer te geven, zoals dat ook in veel wetenschappelijke literatuur gebeurt. Het verschil in definitie maakt overigens in de praktijk weinig uit voor de benaderingswijze, zoals die door de commissie en in deze handreiking wordt gebruikt.



Vormen van seksueel grensoverschrijdend gedrag

In deze handreiking onderscheiden we drie vormen waarin seksueel grensoverschrijdend gedrag zich kan uiten: non-verbaal, verbaal en fysiek.



Gebaren en gezichtsuitdrukkingen (non-verbaal): staren, seksueel getinte gebaren, of het tonen van seksueel getinte of pornografische afbeeldingen (ook via mail, social media, WhatsApp of sms). Bijvoorbeeld:

- Staren naar de borsten of billen van collega's.
- Seksuele gebaren maken naar collega's.
- Dickpics versturen naar collega's.
- Nafluiten



Woorden (verbaal): seksueel getinte opmerkingen, grappen, intieme vragen of toespelingen. Bijvoorbeeld:

- "Waarom heb je dat rokje van vorige week niet aan?"
- "Je hebt dit alleen voor elkaar gekregen omdat je een aantrekkelijk wijf bent."
- "Wil je mijn wortel zien?"
- "Je functioneert niet, maar je bent wel leuk om naar te kijken."
- "Wie zou je liever pijpen, mij of ...?"
- Een collega aanhoudend uitnodigen om mee te gaan naar een hotel.



Direct lichamelijk contact (fysiek): alle vormen van ongewenst lichamelijk contact. In iemands comfortzone komen kan ook een vorm van fysieke seksuele intimidatie zijn. Bijvoorbeeld:

- Een collega in de nek zoenen.
- In de borsten knijpen van een collega.
- Over iemand heen leunen om in het decolleté te kunnen kijken.
- Even de schouders van een collega masseren.
- Iemand aanranden of zelfs verkrachten.

Alle gedragingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag kunnen naast elkaar bestaan en tegelijkertijd onderdeel zijn van een geleidelijk patroon, dat zich ontwikkelt van relatief onschuldige seksueel getinte grapjes tot seks tegen de wil. Het is belangrijk om hier alert op te zijn als leidinggevende en als collega's onderling.

Het risico van bagatelliseren ligt ook op de loer. Mensen kunnen al snel als overgevoelig bestempeld worden. Dat kan leiden tot onzekerheid en gevoelens van schuld en schaamte: overdrijf ik niet? Heb ik hier zelf aanleiding toe gegeven? Er kan een vijandige cultuur ontstaan richting medewerkers van wie de grens wordt overschreden. Wanneer een organisatie gedrag bagatelliseert of normaliseert, kan het geleidelijke patroon zich verder ontwikkelen. Zeker wanneer niemand ingrijpt. Maar wanneer en hoe grijp je in als omstander? En grijp je überhaupt in op een lastig en kwetsbaar onderwerp als seks en seksualiteit?

De context van seksueel grensoverschrijdend gedrag

Het is belangrijk dat je bij het herkennen en erkennen van seksueel grensoverschrijdend gedrag de context meeneemt waarin bepaald gedrag wordt vertoond. Maakt een leidinggevende de seksistische grap of opmerking richting een medewerker? En staan hier ook nog eens twintig collega's omheen? Dan heeft die opmerking waarschijnlijk meer impact op het gevoel van veiligheid en het functioneren van de medewerker dan wanneer een collega deze opmerking één-op-één had gemaakt. Bovendien bevestigt of zet een leidinggevende hier een norm mee.

Dit hoofdstuk hanteerde al eerder het woord 'ongewenst'. Naast het wel of niet gewenst zijn van het gedrag, spelen ook toestemming, vrijwilligheid en gelijkwaardigheid een rol. Aan de hand van deze factoren kun je als collega's bespreken en afspreken of en waarom jullie een bepaald compliment over iemands uiterlijk, een opmerking of aanraking wel of niet vinden kunnen op de werkvloer. Bespreek hierbij ook de timing van dit compliment: is dit bijvoorbeeld net na een strategische presentatie of bij de koffieautomaat. In hoofdstuk 3 gaan we uitgebreider in op het gesprek en de tools die je kunt inzetten om het gesprek met elkaar te voeren.

De invloed van onze maatschappelijke gedragspatronen en structuren op organisaties

Iedereen zal de voorbeelden van SGOG in dit hoofdstuk herkennen. Of iedereen ze ook erkent als seksueel grensoverschrijdend gedrag is een tweede. Dat heeft onder andere te maken met hoe de samenleving kijkt naar SGOG én dat het gedrag onderdeel is van een groter geheel. Er is sprake van een glijdende schaal van gedragspatronen die voortkomen uit de heersende omgangscultuur in onze samenleving. Zo geven we vrouwen nog steeds vaker complimenten over hun uiterlijk dan mannen en zijn we eerder geneigd om aan een vrouw



te vragen of zij koffie wil halen dan aan een man. Naast deze omgangsvormen, die onderdeel zijn van onze cultuur, zijn er structuren in onze samenleving die dit gedrag in stand houden. Denk bijvoorbeeld aan vrouwen die vaker in deeltijd werken dan mannen.

De gedragspatronen en structuren die in onze samenleving aanwezig zijn, werken door in organisaties. Daarbij speelt ook de context van de organisatie en de sector een rol, want elke organisatie heeft een eigen cultuur, structuur en systeem. Denk bijvoorbeeld aan de machtsverhoudingen, de afhankelijkheid tussen mensen in combinatie met een hoge prestatiedruk, een ongelijke verdeling tussen mannen en vrouwen, traditionele rolpatronen, een familiale sfeer of het gebruik van alcohol en drugs. Al deze factoren kunnen een voedingsbodem vormen voor seksueel grensoverschrijdend gedrag.

Andere vormen van grensoverschrijdend gedrag

We hebben ook te maken met algemeen grensoverschrijdend gedrag dat niet direct als seksueel bestempeld kan worden, maar er wel toe kan leiden of er in de praktijk mee samengaat. Zoals het laatdunkend aanspreken van een medewerker of het agressief benaderen van een medewerker op het moment dat deze seksuele interactie weigert ('Dat is een hele domme zet van je, om seks met mij te weigeren').

We verdelen deze andere vormen van grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer in drie categorieën:

- discriminatie;
- agressie en geweld;
- pesten.

Ook deze vormen van grensoverschrijdend gedrag kunnen non-verbaal, verbaal of fysiek zijn, net als seksueel grensoverschrijdend gedrag. Bovendien hebben de verschillende vormen van grensoverschrijdend gedrag, inclusief SGOG, vaak verband met elkaar en kunnen ze in elkaar overlopen. Denk hierbij aan iemand die te maken krijgt met zowel discriminatie als agressie en geweld. Of aan iemand die wordt gepest, maar ook SGOG meemaakt. Bovendien zijn mensen die vaker worden gediscrimineerd, zoals vrouwen, lhbtq+-mensen of mensen van kleur, ook vaker slachtoffer van SGOG.

Andere vormen van grensoverschrijdend gedrag hebben verschillende definities. De wet of de toelichting op de wet geeft echter ook definities. We geven ze hieronder weer, zodat je ze kunt gebruiken bij een integrale aanpak.

Discriminatie

Voor discriminatie is een wettelijk begrip vastgelegd in de Grondwet. Deze is voor de arbeidsrelatie nader uitgewerkt in de Algemene wet gelijke behandeling (Awgb). De Awgb verbiedt discriminatie op de werkvloer wegens een aantal gronden, zoals ras, geslacht, godsdienst, seksuele gerichtheid en handicap. In sommige gevallen wordt seksueel grensoverschrijdend gedrag ook gezien als discriminatie op basis van geslacht.

Agressie en geweld

Met agressie en geweld worden voorvallen bedoeld waarbij een medewerker psychisch of fysiek wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van arbeid. Zo staat dit uitgelegd in de toelichting bij de Arbeidsomstandighedenwet. Bij agressie en geweld gaat het om gedragingen van verbale agressie (uitschelden, beledigen) en fysieke agressie (geweld: schoppen, slaan en/ of met een wapen dreigen). Het kan ook psychisch geweld betreffen: bedreigen, intimideren, onder druk zetten, een thuissituatie bedreigen en/of het beschadigen van eigendommen.

Pesten

In de toelichting bij de Arbeidsomstandighedenwet worden onder pesten alle vormen van intimiderend gedrag verstaan met een structureel karakter. Een of meerdere medewerkers (collega's, leidinggevenden) richten zich tegen een of meerdere medewerkers die zich hier niet tegen kunnen verdedigen. Een belangrijk element van pesten op het werk is de herhaling ervan in de tijd. Het gaat dus niet om iets eenmaligs. Pesten uit zich op verschillende manieren, maar in het bijzonder door woorden, gebaren, handelingen of bedreigingen. Veelal is het doel van de dader om opzettelijk een andere persoon te kwetsen en te vernederen.



Focus op seksueel grensoverschrijdend gedrag

De handreiking richt zich bewust op seksueel grensoverschrijdend gedrag vanwege het specifieke karakter ervan. Maar een deel is ook van toepassing zijn op de preventie en aanpak van grensoverschrijdend gedrag in de breedte binnen organisaties. Het is aan te raden om een integrale aanpak te ontwikkelen voor alle vormen van grensoverschrijdend gedrag. Het blijft echter altijd noodzakelijk om specifiek oog te houden voor seksueel grensoverschrijdend gedrag. De reden hiervoor is dat:

- seksueel grensoverschrijdend gedrag een enorme impact heeft op het slachtoffer, onder andere omdat het kan raken aan je lichamelijke integriteit. Denk aan fysieke en mentale problemen als gevolg ervan, minder of niet in staat zijn om de functie uit te voeren, achteruitgang van prestaties of zelfs uitval, en een minder goed vermogen tot het vormen van intieme relaties. Sommige van deze effecten treden ook op bij andere vormen van grensoverschrijdend gedrag, maar het herstel van SGOG gaat veelal langzamer dan van andere vormen van grensoverschrijdend gedrag of geweld. De reactie van de omgeving is een belangrijke voorspeller voor de (langdurige) impact op het welzijn van het slachtoffer.
- er onjuiste aannames zijn over seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld. Zo heerst nog vaak onterecht het idee dat pas sprake is van verkrachting of aanranding als er geweld is gebruikt. Niet alle vormen van grensoverschrijdend gedrag worden als zodanig herkend, zoals seksistische grappen, te expliciete complimenten over het uiterlijk, staren, te dicht bij iemand staan, ongevraagd aanraken, privéberichten sturen via WhatsApp, seksuele uitnodigingen en agressie wanneer een slachtoffer protesteert. Bovendien zijn ze soms een voorbode van ergere gedragingen. Onjuiste aannames van de omgeving kunnen resulteren in bagatellisering, waarbij het slachtoffer wordt gezien als hysterisch of overgevoelig. Of ze leiden bij het slachtoffer tot onzekerheid: heb ik er aanleiding toe gegeven? En overdrijf ik niet? Deze verkeerde aannames kunnen een vijandig cultuur tegenover slachtoffers creëren. Vijandigheid ten opzichte van en onzekerheid bij slachtoffers kan zorgen voor vrees om een melding te maken of zich uit te spreken binnen de organisatie.
- het aantal meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag achterblijft bij hoe vaak het voorkomt.

Ga naar de link in het colofon voor meer informatie.

Waarom het voorkomen van seksueel grensoverschrijdend gedrag zo belangrijk is

Seksueel grensoverschrijdend gedrag heeft vaak langdurige gevolgen voor degene die het overkomt. Die gevolgen uit zich psychisch, sociaal, seksueel, relationeel en/of lichamelijk. SGOG raakt je in je zijn, als mens, als partner, als collega en als medewerker. Het kan je zelfvertrouwen, onbevangenheid en passie voor je vak ondermijnen.

“Ik rouw om wat ik verloren ben. De mogelijkheid me te ontwikkelen, een carrière op te bouwen. Kunnen doen waar ik goed in ben, de uitdaging en voldoening die het me bood.

De mogelijke vrouwen die ik had kunnen zijn. Het leven dat ik had kunnen hebben. De mensen die ik had kunnen ontmoeten. Ook rouw ik om mijn levenslust, mijn nieuwsgierigheid en open blik in contact met anderen, mijn lichtheid, mijn humor. De gave om de dingen niet te zwaar te nemen.”

Fragment uit de podcast *Alles op Tafel*, aflevering *De Collegetafel*

Het herstel van seksueel grensoverschrijdend gedrag duurt vaak lang, mede door de impact die de reactie van de omgeving daarop heeft. Die reactie blijft bij SGOG vaak uit of ondermijnt de zo hard nodige erkenning.

Als werkgever of leidinggevende draag je de verantwoordelijkheid voor de sociale veiligheid van je medewerkers. Sociale onveiligheid door seksueel grensoverschrijdend gedrag kan leiden tot (langdurige) uitval en/of het vertrek van medewerkers. Dit heeft niet alleen impact op de medewerker, maar ook op diens omgeving, team en de organisatie zelf. SGOG kan bovendien leiden tot grote kosten rond verzuim, een verlies van productiviteit, reputatieschade en schadeclaims. De impact op de persoon blijft echter leidend in de urgentie om SGOG te voorkomen en aan te pakken.



Andersom kan aandacht voor sociale veiligheid het vertrouwen, de loyaliteit en de commitment positief stimuleren. Het kan je helpen om als organisatie talent aan te trekken en te behouden. Aandacht voor sociale veiligheid kan het teamgevoel, de inzet en daarmee ook het zakelijke of financiële resultaat van de organisatie verbeteren.

“Dat wij als ziekenhuis actief aandacht besteden aan de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag doet ontzettend veel voor onze medewerkers. Het lijkt ook een positief effect te hebben op het aantrekken van nieuw talent. Het triggert jonge professionals in positieve zin wanneer je als werkgever op een bewuste en constructieve manier omgaat met de thema’s die zij belangrijk vinden. Een sociaal veilig klimaat draagt daardoor ook bij aan een sterke, toekomstbestendige organisatie.”

Maarten Lijkwan – Vaatchirurg in het Albert Schweitzer ziekenhuis in Dordrecht

Meer dan voldoende reden om een strategie voor de preventie en de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag op te zetten. Hierover gaat het volgende hoofdstuk, hoofdstuk 2.



Hoofdstuk 2

Bepaal een strategie en maak verantwoordelijkheden helder

Hoofdstuk 1 maakte duidelijk dat seksueel grensoverschrijdend gedrag (SGOG) in iedere organisatie kan voorkomen, en dat dat ook vrijwel overal het geval is. Een cultuurverandering, gericht op de preventie en aanpak van SGOG, is dus nodig. Maar een cultuurverandering bereik je niet vanzelf. Organisaties moeten daar een gerichte strategie voor ontwikkelen.

De drie pilaren van cultuurverandering

Een goede strategie voor cultuurverandering is gebaseerd op drie pilaren:

1. **Omgangscultuur – Het geheel van patronen van gedrag, normen, waarden en beelden die binnen een bepaalde groep gedeeld worden.** Hierbij gaat het over de normen en waarden die heersen binnen een organisatie. Deze komen voor een deel voort uit brede maatschappelijke normen en waarden, en mogelijk ook uit sectorale normen en waarden die doorsijpelen in de organisatie. Maar het gaat ook over verwachtingen en ideeën die mensen hebben over bijvoorbeeld taken en verantwoordelijkheden van mannen versus vrouwen. Daarnaast gaat het over ingesleten gedragspatronen, die je bewust of onbewust met elkaar in stand houdt. Seksueel grensoverschrijdend gedrag is vaak het sluitstuk van een bepaald gedragspatroon. Een patroon dat geleidelijk ontstaat: van seksistische opmerkingen of grapjes, naar een ogenschijnlijk onschuldige aanraking tot uiteindelijk het mogelijk aandringen op seks. De rol van leiderschap en voorbeeldgedrag bij de werkgever is cruciaal om de gewenste cultuur te laten zien.
2. **Organisatiestructuur – De wijze waarop de organisatie is ingericht en overige afspraken of werkwijzen die risicofactoren zijn voor het SGOG in de organisatie.** Het aanpakken en voorkomen van seksueel grensoverschrijdend gedrag kan niet zonder te kijken naar onderliggende risicofactoren in de organisatiestructuur en de aspecten daarvan die SGOG sneller doen ontstaan of in stand houden. Denk hierbij aan macht en hiërarchie, afhankelijkheidsrelaties, de aard en organisatie van het werk, diversiteit, inclusie en werkdruk. Deze aspecten kunnen een voedingsbodem vormen voor SGOG.

3. **Ondersteunend systeem – Het geheel van maatregelen gericht op de preventie en aanpak van SGOG, zoals een goede opvolging van meldingen.** Hieronder vallen de maatregelen die je neemt specifiek gericht op de preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Denk bijvoorbeeld aan de opvolging van meldingen en klachten, maar ook aan de kennis en vaardigheden bij medewerkers en leidinggevenden om gewenst gedrag te laten zien en met grensoverschrijdend gedrag om te gaan. Veel organisaties richten zich op het ondersteunende systeem sinds de uitzending van *BOOS over The Voice of Holland*. Dat is heel begrijpelijk, aangezien maatregelen en procedures het meest tastbaar zijn en daardoor gemakkelijk te realiseren lijken. Ondanks dat dit heel belangrijk is, is het alleen effectief en constructief als de organisatie het systeem inzet en benut als onderdeel van een bredere cultuurverandering. Dit kunnen organisaties doen door de resultaten en lessen die ze trekken uit deze maatregelen en procedures positief te laten doorwerken op de omgangs- en organisatiestructuur. Daarbij geldt ook, dat als er een ondersteunend systeem is maar dit wordt niet gebruikt, dan kan het juist het gedrag verergeren. Het kan mensen het gevoel geven dat het toch niet uitmaakt of er een melding wordt gedaan.

Elke pilaar is essentieel voor cultuurverandering. De pilaren beïnvloeden elkaar in zowel negatieve als positieve zin. Een integrale aanpak van alle drie de pilaren is dus nodig. Waar en hoe je begint, is afhankelijk van de situatie in je organisatie. Steek in eerste instantie de meeste energie in de pilaar waar de meeste urgentie ligt voor verbetering en verandering.



Het is daarbij ook belangrijk om je te realiseren dat cultuurverandering tijd en een gerichte strategie nodig heeft. Er moet daarom ook een wil zijn om te veranderen. Een strategie ontwikkelen voor cultuurverandering is even belangrijk als het opstellen van een bedrijfsstrategie.

“Wij hebben voor onszelf een hele duidelijke stok achter de deur gecreëerd als startpunt: tijdens de introductieweken wilden we alle nieuwe studenten in aanraking brengen met het onderwerp, zodat zij meteen zouden voelen dat er aandacht is voor seksueel grensoverschrijdend gedrag op onze universiteit en dat er ruimte is om je ervaringen te delen. Een belangrijke boodschap om meteen aan het begin van hun tijd als student aan onze universiteit mee te geven. We moesten snel schakelen. Dit heeft geleid tot een introductiecollege voor alle nieuwe studenten. We hebben hier veel waardering voor gekregen van studenten, er wordt onderling ook veel over gesproken. We werken nu aan doorlopende zichtbaarheid en activiteiten op de universiteit in het verlengde van het introductiecollege, zodat studenten ervaren dat het onderwerp bespreekbaar blijft. Ook voor leidinggevendenden is er een verplichte training over sociale veiligheid gevolgd door een e-module over seksueel grensoverschrijdend gedrag. Zo bewegen we vanuit die eerste stap, het introductiecollege, naar een meer holistische aanpak, waarbij we binnen het thema sociale veiligheid steeds specifiek aandacht besteden aan seksueel grensoverschrijdend gedrag.”

Rianne Letschert – Bestuursvoorzitter Universiteit Maastricht

Maak onderscheid tussen intern en extern seksueel grensoverschrijdend gedrag

Voor organisaties is het belangrijk om bij het opzetten van een strategie onderscheid te maken tussen intern en extern seksueel grensoverschrijdend gedrag. Intern betekent gedrag tussen medewerkers en/of leidinggevendenden van de organisatie zelf. Extern draait om gedrag richting medewerkers door derden die op de werkvloer aanwezig zijn of waren, zoals klanten, reizigers, cliënten of patiënten.

Organisaties horen alle medewerkers tegen zowel intern als extern seksueel grensoverschrijdend gedrag te beschermen. Hoewel de impact van intern en extern SGOG op de medewerker hetzelfde kan zijn, zijn de oorzaken, risicofactoren en maatregelen voor de preventie en aanpak anders. Als een beschuldigde een medewerker is, kan een organisatie interventies nemen en eventueel sancties opleggen. De organisatie kan de beschuldigde bijvoorbeeld een officiële waarschuwing geven of ontslaan. Als het SGOG door derden wordt gepleegd dan kan een organisatie andere maatregelen nemen, zoals het opleggen van een gebouwontzetting of het ontzeggen van diensten. Organisaties kunnen en moeten een strategie ontwikkelen voor de preventie en aanpak van zowel intern als extern seksueel grensoverschrijdend gedrag.

Deze handreiking richt zich vooral op intern seksueel grensoverschrijdend gedrag en de maatregelen die een organisatie daartegen kan treffen. Bij specifieke aspecten, zoals de organisatiestructuur (hoofdstuk 4), gaat de handreiking ook in op hoe een organisatie medewerkers kan beschermen tegen extern seksueel grensoverschrijdend gedrag.



Stappenplan voor een strategie voor de preventie en aanpak van SGOG

Zet onderstaande stappen om de strategie goed vorm te geven. Een aantal van deze stappen wordt in de volgende hoofdstukken verder uitgewerkt.

Stap 1 Doe een risicoanalyse op basis van de drie pilaren

Om een cultuurverandering te realiseren op basis van een goede strategie, dien je eerst de risico's binnen de organisatie te analyseren. De risicoanalyse is daarom onderdeel van het proces. Betrek de omgangscultuur, organisatiestructuur en het ondersteunend systeem daar alle drie integraal bij. Analyseer ze ieder op risicofactoren voor seksueel grensoverschrijdend gedrag. Een goede analyse kan ook inspirerend zijn, omdat het duidelijkheid en houvast geeft voor de cultuurverandering.

De risicoanalyse moet een doorlopend proces zijn. Het gesprek hierover, bijvoorbeeld over de omgangscultuur, kan, als dit op een open manier gebeurt, ook de start zijn van een cultuurverandering. Zie en hanteer de analyse als een foto van de organisatie en update deze jaarlijks. Een goede strategie voor cultuurverandering heeft namelijk onderhoud nodig op basis van een actueel beeld, een nieuwe foto. Check hierbij steeds in hoeverre de risicofactoren nog aanwezig zijn. Zijn ze verminderd of komen ze weer terug? Reeds ontvangen en opgevolgde meldingen kunnen ook goede input vormen voor deze evaluatie. De organisatie is bovendien verplicht om de analyse schriftelijk vast te leggen, ter ondersteuning van eventuele nieuwe maatregelen en beleid.

Gebruik de verplichte risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) als basis voor de analyse. Daarbij moeten werkgevers alle arbeidsrisico's binnen hun organisatie inventariseren en evalueren (zie ook www.rie.nl). Het Arbobesluit (artikel 2.15, lid 1) verplicht werkgevers om ook de risico's op psychosociale arbeidsbelasting, waar seksueel grensoverschrijdend gedrag onder valt, in de RI&E te inventariseren. In de wet wordt nog de term seksuele intimidatie gebruikt. In het bijbehorende plan van aanpak beschrijf je welke maatregelen de organisatie neemt om die risico's te beheersen. Dit gaat dus om risico's zowel in het ondersteunend systeem, als binnen de omgangscultuur en de organisatiestructuur. Bijvoorbeeld over gedragspatronen in de organisatie en wat het effect is van veel informeel contact, maar ook van bijvoorbeeld een steile hiërarchische structuur.

Voor een goede analyse moet er voldoende kennis over seksueel grensoverschrijdend gedrag aanwezig zijn binnen de organisatie. Controleer daarom allereerst of leidinggevenden en de werkgever hierover beschikken (zie hoofdstuk 1). Daarnaast is het belangrijk om te weten hoe vaak seksueel grensoverschrijdend gedrag voorkomt in de organisatie en wat de impact ervan is. Dit vormt een goede start om vast te stellen wat verder nodig is aan onderzoek en in de aanpak.

Ook medewerkers kunnen hele nuttige inzichten hebben over de risico's die zij zien of ervaren. Ben je er wel van bewust dat er voor medewerkers allerlei drempels kunnen zijn om te spreken over seksueel grensoverschrijdend gedrag. Zie ook hoofdstuk 3 – Omgangscultuur.

Schakel waar nodig deskundigen in die kunnen ondersteunen bij de analyse, zoals arbodeskundigen en deskundigen op het gebied van organisatieverandering. Zij hebben kennis en vaardigheden om de analyse uit te voeren en/of te toetsen. Zie ook stap 2. Sommige organisaties hebben deze deskundigen in dienst. Organisaties die dat niet hebben, kunnen externe deskundigen inschakelen. De RI&E moet ook in veel gevallen ook getoetst worden door een gecertificeerde kerndeskundige in het kader van de Arboret.

Door een brede analyse van de drie pilaren kun je bovendien zicht krijgen op de overeenkomst en samenhang met andere vormen van sociale onveiligheid. Mogelijk spelen er dezelfde onderliggende mechanismen. Medewerkers worden zich door de analyse meer bewust van hoe aandacht voor seksueel grensoverschrijdend gedrag samenhangt met goed functioneren in de breedte.



Acties bij stap 1

1. **Breng risicofactoren van de omgangscultuur in kaart.** In hoofdstuk 3 vind je maatregelen en interventies die je kunt inzetten om de risico's te analyseren. In veel gevallen is het raadzaam om met een anonieme enquête te beginnen. Hoofdstuk 3 beschrijft daarnaast de maatregelen die je kunt nemen om blijvend te werken aan de omgangscultuur.
2. **Breng risicofactoren van de organisatiestructuur in kaart.** Hoofdstuk 4 noemt zes belangrijke risico's in de organisatiestructuur die preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag in de weg kunnen zitten. Ook beschrijft dit hoofdstuk hoe je die kunt herkennen en welke maatregelen je er tegen kunt nemen.
3. **Breng risicofactoren van het ondersteunend systeem in kaart.** Hoofdstuk 5 laat zien welke elementen belangrijk zijn om seksueel grensoverschrijdend gedrag goed aan te pakken en meldingen op te kunnen volgen. Het gaat ook over hoe je ervoor kunt zorgen dat deze elementen op orde zijn.
4. **Gebruik de uitkomsten van de risicoanalyse om vast te stellen waar binnen de organisatie aandacht voor seksueel grensoverschrijdend gedrag nodig is.**

Hoofdstuk 3 tot en met 5 gaan nader in op hoe de risicoanalyse rond cultuur, structuur en systeem tot stand kan komen.

Stap 2 Maak verantwoordelijkheden in taken en functies helder

Bij zowel de risicoanalyse als het ontwikkelen en uitvoeren van de strategie om seksueel grensoverschrijdend gedrag te voorkomen kunnen zowel binnen als buiten de organisatie verschillende mensen betrokken zijn, elk vanuit een andere functie of taak. Maak daarom duidelijk bij welke functie welke verantwoordelijkheid hoort. Deze handreiking duidt de rollen aan met functionarissen. Het in kaart brengen van de verantwoordelijkheden is nodig voor een goede uitvoering van de strategie. Zorg ook voor een goed samenspel tussen de verschillende betrokken functionarissen. Onduidelijkheid over verantwoordelijkheden leidt namelijk vaak tot wegstappen en gebrek aan handelen. Het seksueel grensoverschrijdend gedrag kan hierdoor escaleren. Dit wreekt zich vooral wanneer een leidinggevende zelf SGOG vertoont. Zorg daarom op alle niveaus voor duidelijkheid over verantwoordelijkheden en duidelijke afspraken die voor iedereen in de organisatie zichtbaar zijn.

Organisaties hebben over het algemeen uitgesproken functies en taakverdelingen. De bijbehorende taak- of functieverantwoordelijkheden kunnen duidelijk maken wie welke verantwoordelijkheid heeft bij de preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag. De tabel op de volgende pagina geeft dat weer.

Een organisatie moet de verantwoordelijkheden rond de analyse, preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag expliciet bij specifieke functionarissen beleggen. Dat kan op basis van bovenstaande tabel. Hiermee wordt de aanpak van SGOG een vanzelfsprekend onderdeel van het functioneren van de organisatie. Dat is een belangrijke voorwaarde voor blijvend werken aan cultuurverandering.

Met een duidelijke koppeling van verantwoordelijkheden rond seksueel grensoverschrijdend gedrag aan functies, werk je gezamenlijk en duurzaam aan de preventie en aanpak ervan. Dit geeft de werkgever, leidinggevende en medewerkers de kans op herkenning en de mogelijkheid de aandacht voor SGOG te verbinden met kennis en vaardigheden die ze al hebben. Overigens zijn de verantwoordelijkheden ook breder inzetbaar, bijvoorbeeld voor sociale veiligheid en grensoverschrijdend gedrag in algemene zin.

De werkgever is eindverantwoordelijk

De werkgever is eindverantwoordelijk voor de preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Het management, waaronder het bestuur, heeft een centrale rol in het creëren van een veilige en positieve cultuur op de werkvloer. Zij moeten dan ook een team samenstellen dat aan de slag gaat met de risicoanalyse en de strategie. Het management draagt daarbij altijd de eindverantwoordelijkheid voor de aanpak van SGOG. Het moet ook monitoren of de risicoanalyse en strategie ontwikkeld en uitgevoerd worden. Hoofdstuk 5 beschrijft welke kennis en competenties ze daarvoor nodig hebben.

Externe deskundigen en functionarissen

Veel mkb-organisaties hebben niet al deze deskundigen en functionarissen zelf in dienst. Zij kunnen hen extern inschakelen, als daar behoefte aan is. Dat kan bijvoorbeeld via een arbodienst. Sectoren en branches kunnen ook een of meerdere van de functionarissen sectoraal beschikbaar stellen aan organisaties, voor tijdelijke ondersteuning met informatie en advies. Verschillende sectoren en branches doen dit ook al met succes.



Functionaris	Verantwoordelijkheid
Werkgevers	Eindverantwoordelijk voor het ontwikkelen van preventief beleid om seksueel grensoverschrijdend gedrag te voorkomen en, als het zich toch voordoet, adequaat aan te pakken. De werkgever moet hier actief en regelmatig over communiceren. Ook heeft de werkgever een voorbeeldfunctie.
Leidinggevenden	Verantwoordelijk om SGOG binnen het eigen team zoveel mogelijk te voorkomen en binnen het team aandacht te vragen voor de preventie aanpak van SGOG. Ook leidinggevenden hebben een voorbeeldfunctie.
Medezeggenschap/ (Ondernemingsraad/PVT)	Zeggenschap ten aanzien van risico-inventarisatie en beleidsontwikkeling. Toetsende rol om de naleving van beleid en afspraken te bevorderen.
Arbokerndeskundigen	Helpen bij het in kaart brengen van risico's (RI&E) en het ontwikkelen van een plan van aanpak. Toetsen/adviseren of alle risico's zijn geïnventariseerd en of de juiste maatregelen voor preventie zijn genomen. Arbokerndeskundigen zijn volgens de Arboret bedrijfsarts, A&O-adviseur, arbeidshygiënist of veiligheidskundige.
HR	Adviseren, faciliteren, initiëren en organiseren in de ontwikkeling en uitvoering van het beleid.
Medewerkers	Medeverantwoordelijk in de uitvoering van het preventief beleid om SGOG te voorkomen.
Preventiemedewerker	Adviseur, voorlichter en ambassadeur op de werkvloer. Helpt bij het in kaart brengen van risico's (RI&E), bepalen van maatregelen en (mede) uitvoeren van preventieve maatregelen op de werkvloer. Vaak wordt deze verantwoordelijkheid bij één of meerdere medewerkers belegd. Zij moeten hiervoor opgeleid zijn.
Vertrouwenspersoon	Eerste opvang van medewerkers die te maken hebben met SGOG. Informeren, voorlichting geven en doorverwijzen. Advies aan management en medezeggenschap. Ook kunnen vertrouwenspersonen een rol spelen als ambassadeur van de strategie.
Bedrijfsmaatschappelijk werk	Verdiepende opvang verzorgen, adviseren en eventueel een rol als mediator vervullen.
Raad van Toezicht/ Raad van Commissarissen	Toezicht op het voorkomen van en handhaven op SGOG. De RvT/RvC kan ook een belangrijke stimulerende en initiërende rol spelen bij de risicoanalyse, de strategie en de cultuurverandering.
Juridische expertise	Juridische hulp bieden op het terrein van het arbeidsrecht en soms ook tucht- en strafrecht, om een duidelijk beeld te krijgen van de juridische positie van betrokkenen en de juridische consequenties van de verschillende stappen in het proces.
Integriteitsfunctionaris	Initiëren en agenderen van het integriteitsbeleid, het opstellen van een beleidsplan en het implementeren en handhaven van dat beleid.



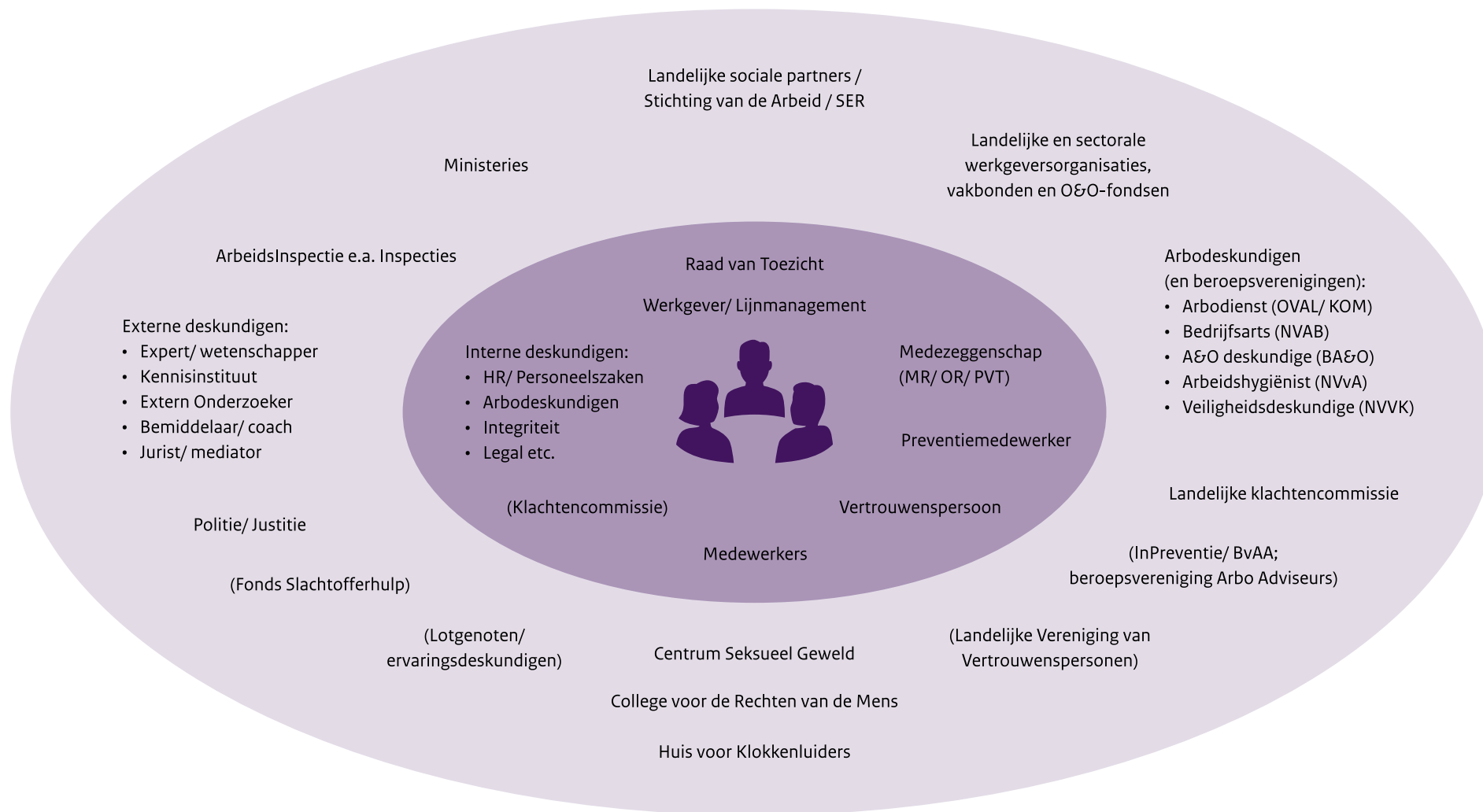
Acties bij stap 2

1. **Inventariseer de verantwoordelijkheden van de verschillende functionarissen in de organisatie.** Gebruik hiervoor een nadere duiding van een aantal van deze rollen. Zie ook hoofdstuk 5.
2. **Beleg op basis van die verantwoordelijkheden de preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag expliciet bij deze functionarissen.** Zij organiseren en waarborgen de sociale veiligheid op de werkvloer.
3. **Stel vast welke verantwoordelijkheden tussen wal en schip dreigen te raken.** Beleg deze vervolgens beter. Daarvoor kun je bovenstaande tabel ook gebruiken.
4. **Doe deze inventarisatie ook voor externe betrokkenen.** Breng ook de externe betrokkenen, waaronder externe deskundigen, in kaart. Betrek deze bij voorkeur al bij de preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag wanneer (nog) geen incidenten hebben plaatsgevonden. Externe deskundigen kunnen inhoudelijke expertise leveren bij het inventariseren en het aanpakken van het probleem, wat ook voor organisaties met beperkte tijd, middelen en interne deskundigheid zeer nuttig kan zijn. Ook sociale partners, zoals werkgeversorganisaties en vakbonden, kunnen behulpzaam zijn.
5. **Laat de functionarissen binnen en buiten de organisatie doelbewust en proactief samenwerken in de preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag.** Dit maakt de uitvoering van de strategie efficiënter en effectiever. Bovendien ga je hiermee een cultuur tegen waarbij je verantwoordelijkheden vanuit ongemak of handelingsverlegenheid op andere functies afschuift. Zo voorkom je ook een gebrek aan (discrete of veilige) communicatie, met als gevolg dat een verantwoordelijke niet adequaat kan handelen omdat deze niet goed van de situatie op de hoogte is. Maak daarom met elkaar helder hoe de verschillende functionarissen tot samenwerking komen om SGOG te voorkomen. Daarvoor is nodig:
 - duidelijke communicatie over de verantwoordelijkheden;
 - zuivere omgang met verantwoordelijkheden;
 - organisatie van de onderlinge afstemming en samenwerking

Ben er hierbij wel van bewust dat voor sommige functionarissen de samenwerking in de praktijk lastiger kan zijn, zoals voor vertrouwenspersonen die vertrouwelijk om moeten gaan met vragen van medewerkers.

Het geheel van interne en externe betrokkenen kun je visualiseren zoals in het overzicht hierna. Daar zijn ook betrokkenen in opgenomen die expertise aan de organisatie toevoegen specifiek voor de preventie en aanpak van SGOG. Veel van de rollen die in het figuur op de volgende pagina staan bescheven, lichten we in de hoofdstukken hierna toe.





Stap 3 Maak een plan van aanpak

Maak op basis van de analyse vervolgens een plan van aanpak. Geef daarin helder en gestructureerd aan welke maatregelen je neemt om de risico's binnen de cultuur, structuur en het systeem te voorkomen of beperken. De maatregelen kunnen verschillen per organisatie. Welke de beste preventie en aanpak opleveren, is afhankelijk van de aard van de organisatie en het type werkzaamheden.

Het plan van aanpak richt zich op de preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag: je strategie voor een cultuurverandering. Je hebt het plan bovendien nodig om helderheid te verschaffen over je aanpak aan iedereen binnen en buiten de organisatie. Ook kun je hiermee de voortgang van de cultuurverandering monitoren. Houd het plan van aanpak levend en blijf het evalueren. Alleen op die manier kan de preventie en aanpak van SGOG effectief blijven.

De wet verplicht organisaties om de maatregelen periodiek te evalueren en bij te stellen. Dat moet altijd in samenspraak met de medewerkers gebeuren. Bijvoorbeeld op de volgende manieren:

- De effectiviteit van de maatregelen bespreken met de ondernemingsraad, preventiemedewerkers en andere deskundigen.
- De effectiviteit van de maatregelen bespreken binnen de teams en medewerkers actief laten meedenken over beleidsverbeteringen.
- Het evalueren van verslagen van de vertrouwenspersoon en van anonieme meldingen of klachten die via andere kanalen binnengekomen zijn.

De hierna genoemde acties moeten onderdeel zijn van het plan van aanpak. Hoofdstuk 3, 4 en 5 gaan over de inhoudelijke invulling van de maatregelen om de omgangscultuur, organisatiestructuur en het ondersteunend systeem op orde te brengen.

Acties bij stap 3

1. **Neem de positieve drive van de organisatie op in het plan van aanpak.** Een cultuurverandering is minder effectief als je de risico's en maatregelen slechts benoemt als aandachtspunten waaraan gewerkt moet worden. Beter is om met elkaar de positieve motivatie van de organisatie of sector vast te stellen. Ga op zoek naar goede voorbeelden binnen de organisatie en maak deze leidend bij het stellen van een nieuwe norm voor de omgang met elkaar op de werkvloer, bijvoorbeeld in de gedragscode. Daarmee geef je ruimte aan de intrinsieke motivatie om je tegen risicofactoren te wapenen vanuit een professionele rol, waarop je elkaar kunt aanspreken. Zie ook de aandachtspunten voor groepsgesprekken in hoofdstuk 3.
2. **Pak het seksueel grensoverschrijdend gedrag zoveel mogelijk aan bij de bron.** Het zoveel mogelijk aanpakken van risico's bij de bron, wat in de Arbowet de arbeidshygiënische strategie wordt genoemd, is van belang bij de preventie en aanpak van arbeidsomstandighedenrisico's. Let dus op de volgorde waarin de organisatie maatregelen treft om ervoor te zorgen dat medewerkers hun werk veilig kunnen doen. Dit is ook van belang bij het ontwikkelen van een strategie gericht op het voorkomen en de aanpak van SGOG. Ook hierbij moet je het gedrag zoveel mogelijk bij de bron onder handen nemen. Het gaat dan om de aspecten van de cultuur, de structuur en het systeem waardoor SGOG kan ontstaan of die dit in stand houden.
3. **Maak gebruik van sectorale maatregelen en hulpmiddelen.** Landelijke en sectorale vakbonden en werkgeversorganisaties stimuleren en ondersteunen de ontwikkeling van beleid voor de preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Bijvoorbeeld door dit beleid op te nemen in de RI&E van de branche en de arbocatalogus, hierover cao-afspraken te maken, scholing en opleiding te organiseren en sectorale steun- en adviespunten op te zetten.



4. **Benut expertise voor organisatieverandering en -ontwikkeling.** Voor een effectieve verandering van een organisatie kun je modellen voor organisatieverandering gebruiken. Deze kunnen helpen om de strategie en het plan van aanpak effectiever en duurzaam te laten landen in de organisatie. Een voorbeeld is het model van Kotter, waarin een werkgroep wordt samengesteld die activiteiten binnen de organisatie opzet die de aandacht voor seksueel grensoverschrijdend gedrag bevorderen. De handreiking van het College van de Rechten voor de Mens maakt bijvoorbeeld gebruik van dit model. Ga naar de link in het colofon voor meer informatie. Zo'n werkgroep kan een manier zijn om de energie die bij sommige medewerkers al aanwezig is, te omarmen en in te bedden. Een leidinggevende of functionaris kan hiermee medewerkers steunen, een podium geven, faciliteren en/of hun goede voorbeeld of praktijk indirect verzilveren tot groepsgedrag. Vier de successen van deze werkgroep en maak ze tot onderdeel van de organisatieprocessen. Schakel daarnaast expertise in om het plan van aanpak in procesvorm te gieten. Deze kennis en kunde kan binnen de organisatie aanwezig zijn of kun je in samenwerking met externen vinden.
5. **Zet de PDCA-cyclus in.** De Plan-Do-Check-Act (PDCA) cyclus is erop gericht om voortdurend de strategie en de daarop gebaseerde maatregelen en interventies te evalueren en te herijken, met als doel deze voortdurend aan te scherpen en te verbeteren. Het plan van aanpak en de strategie dienen levende documenten te zijn. Onderdeel van deze PDCA-cyclus moet in ieder geval zijn dat je na (ingrijpende) incidenten de strategie herijkt. Daarnaast dient een monitoring van cultuurverandering hier een plek in te krijgen. Zie ook hoofdstuk 8.

Stap 4 Agendeer en communiceer het plan van aanpak en het belang van aandacht voor seksueel grensoverschrijdend gedrag binnen de organisatie

Geef medewerkers voorlichting en training. Artikel 2.15 lid 2 van het Arbobesluit verplicht dat werkgevers aan werknemers die tijdens hun werk te maken kunnen krijgen met seksuele intimidatie (in de vorm van slachtoffer, potentiële dader of omstander), voorlichting en onderricht wordt gegeven over de risico's van seksuele intimidatie en over maatregelen om dit te voorkomen en indien dit niet mogelijk is zoveel mogelijk te beperken. Zie in deze handreiking ook Stel iedereen in staat diens rol te vervullen.

Zie hoofdstuk 5 voor meer informatie. Bovendien stel je met voorlichting en training aandacht voor SGOG tot norm voor de organisatie.

Acties bij stap 4

1. **Maak het plan van aanpak en de urgentie bij iedereen in de organisatie bekend.** Geef daarbij ook de betekenis voor iedereen aan. Actieve communicatie over SGOG maakt duidelijk dat de preventie en aanpak ervan urgent en belangrijk is voor de organisatie. Herhaling is hierbij cruciaal.
2. **Benut de visie en missie van de organisatie om tot een positieve boodschap te komen.** Het organisatiebrede gesprek over wat behoort tot de positieve drive van de organisatie of sector helpt om deze boodschap met elkaar vast te stellen.
3. **Vertaal het belang en de boodschap naar de functionarissen binnen de organisatie en laat hen deze uitdragen.** Je kunt op verschillende manieren dezelfde boodschap communiceren over waarom het voor de organisatie belangrijk is dat er aandacht is voor seksueel grensoverschrijdend gedrag en het voorkomen daarvan. Vul daarbij voor de organisatie de volgende zin in: "Wij vinden het belangrijk dat..., omdat..., zodat...". Uiteraard kan een uitgewerkt communicatieplan hierbij helpen. Hierbij is het belangrijk de taal te gebruiken die medewerkers gebruiken. Je wil hun motivaties aanspreken en weerstanden voorkomen.



Preventie & Aanpak

De preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag binnen organisaties begint bij het maken van een goede, integrale strategie voor de omgangscultuur, organisatiestructuur en het ondersteunend systeem. De volgende hoofdstukken helpen organisaties bij het analyseren van de risico's en het maken van een plan van aanpak voor die drie pilaren, door middel van concrete vragen, maatregelen en gespreksvormen.

vind jij dit oké?



dat ligt eraan wie het zegt...



en in welke context...



Hoofdstuk 3

Stimuleer een veilige omgangscultuur

Een onveilige omgangscultuur kan de kans op het ontstaan of in stand houden van seksueel grensoverschrijdend gedrag binnen een organisatie vergroten. Een risicoanalyse van de omgangscultuur kan je inzicht bieden in risico's op dit vlak. Dit hoofdstuk behandelt allereerst kort hoe je zo'n risicoanalyse van de omgangscultuur uitvoert. Daarnaast gaan we in op welke andere methoden organisaties in kunnen zetten om de omgangscultuur te onderzoeken.

Vervolgens behandelen we de maatregelen die organisaties in het plan van aanpak kunnen opnemen om deze risico's te beperken. Bij het werken aan een veilige omgangscultuur werkt dit circulair: maatregelen die in het plan van aanpak worden opgenomen, zijn ook weer interventies om te blijven werken aan een veilige omgangscultuur. We nemen ze daarom samen. Werken aan positief gedrag en het voeren van het organisatiebrede gesprek zijn daarbij de belangrijkste pijlers. Ze grijpen op elkaar in, maar nieuw gedrag is wel het belangrijkste doel van het organisatiebrede gesprek. Deel 1 van dit hoofdstuk behandelt daarom werken aan positief gedrag, deel 2 gaat in op het organisatiebrede gesprek.



Aandachtspunten voor de risicoanalyse

Het is niet altijd makkelijk om een goed beeld te krijgen van de cultuur op de werkvloer, en in welke mate die cultuur een risico vormt voor seksueel grensoverschrijdend gedrag. Bovendien kan een organisatie uit meerdere culturen bestaan wanneer sprake is van verschillende afdelingen en/of teams. Onderstaande vragen helpen bij het bepalen of er sprake is van een onveilige cultuur waarin seksueel grensoverschrijdend gedrag kan ontstaan of in stand wordt gehouden. Sommige hebben betrekking op de gehele organisatie, andere op een team. Stel daarom allereerst vast welke aandachtspunten belangrijk zijn voor de risicoanalyse van je organisatie.

Vragen die gelden voor de hele organisatie:

- Is het gebruikelijk om elkaar veel aan te raken, zoals zoenen bij aankomst?
- Zijn er veel informele gelegenheden, waar men elkaar sneller aanraakt?
- Is er sprake van ongelijkwaardigheid in de omgang met elkaar? Is er bijvoorbeeld verschil in omgang met mensen op basis van gender, etniciteit, seksuele oriëntatie en leeftijd?
- Staat men open voor relaties op de werkvloer?

Vragen die gelden voor een team:

- Kunnen medewerkers elkaar aanspreken op gedrag, ongeacht hun positie in de organisatie?
- Kunnen medewerkers zich uitspreken over hoe ze zich voelen, ook als ze te maken hebben met ongewenste seksuele toespelingen?
- Vertrouwen medewerkers elkaar?
- Ervaren medewerkers steun bij elkaar en vragen ze elkaar om hulp?
- Moedigt de leidinggevende aan om elkaar vragen te stellen, fouten toe te geven en problemen aan te kaarten en doet deze dat ook zelf?
- Is de sfeer inclusief?
- Is de sfeer informeel of zakelijk en wat is het effect daarvan?
- Gaat men respectvol met elkaar om, ook als er grappen worden gemaakt?
- Hoe is de scheidslijn tussen werk en privé?
- Welke verwachtingen hebben mannen en vrouwen onderling van elkaar?

De antwoorden op deze vragen kunnen een indicatie geven hoe veilig de cultuur is. Ze bieden aanknopingspunten voor de maatregelen die hieronder volgen voor gedrag en gesprek.

Overweeg een verdergaand cultuuronderzoek

Ook na deze risicoanalyse kan het nog steeds ingewikkeld zijn om een goed beeld te krijgen van de cultuur of de verschillende culturen op de werkvloer. In dat geval kan een cultuuronderzoek op zowel het niveau van de organisatie als de teams nuttig zijn. Dit cultuuronderzoek legt bloot hoe risicofactoren zich vertalen naar alledaagse patronen van gedrag die niet meteen naar boven komen of slechts op bepaalde afdelingen voorkomen.

Zulke onderzoeken vragen om een zorgvuldige analyse van de mate waarin medewerkers zich op de werkvloer geaccepteerd voelen, zich vrij voelen om ideeën te lanceren, feedback te geven, ongemakkelijke onderwerpen ter sprake te brengen of bereid zijn om elkaar proactief te helpen. Het is daarom zinvol om voor zo'n onderzoek een externe expert-onderzoeker in de hand te nemen en anonimiteit te garanderen. Dit draagt bij aan de veiligheidsbeleving die nodig is voor dit onderzoek.

Het is mogelijk om een cultuuronderzoek uit te voeren naar aanleiding van één of meerdere incidenten van seksueel grensoverschrijdend gedrag (zie ook hoofdstuk 7). Het zal de (medewerkers van de) organisatie echter meer inspireren wanneer het onderzoek plaatsvindt als er geen sprake is van (de nasleep van) incidenten in de organisatie. Dit geeft medewerkers meer ruimte voor een creatieve blik vooruit, in plaats dat hun denken wordt belemmerd door bestaande onveilige situaties.

Uit het cultuuronderzoek kan blijken dat veel al goed gaat. Dit geeft medewerkers binnen de organisatie een gevoel van veiligheid. Over de uitkomsten van het cultuuronderzoek is een organisatiebreed gesprek nodig.



“Twee jaar geleden hebben we naar aanleiding van diverse maatschappelijke ontwikkelingen rondom programma’s zoals *The Voice* een verdiepend cultuuronderzoek binnen PwC laten uitvoeren door een externe organisatie. Dit om meer inzicht te verkrijgen in de mate waarin binnen PwC (seksueel) overschrijdend gedrag plaatsvindt en in hoeverre onze cultuur door onze collega’s als veilig wordt ervaren. Met dit onderzoek hebben we de gelegenheid geboden om ervaringen en ideeën te delen. Dit heeft ons geholpen om in kaart te brengen wat er al goed gaat, maar ook waar het beter kan en wat daarvoor nodig is, boven op de bestaande regelingen en maatregelen. De uitkomsten van dit onderzoek en de vervolgstappen hierop hebben we in alle openheid met verschillende collega’s besproken, in een live webcast voor onze ruim 5500 collega’s. Ieder jaar monitoren we in ons medewerkerstevredenheidsonderzoek de mate van inclusie, waardering en veiligheid om je binnen PwC uit te spreken en (ethische) kwesties naar voren te brengen.

Agnes Koops – CEO PwC Nederland

Zet andere middelen in als een cultuuronderzoek niet haalbaar is

Mocht een cultuuronderzoek (nog) niet haalbaar zijn, ga dan in gesprek met elkaar over terugkerend gedrag dat seksueel grensoverschrijdend gedrag in de hand werkt of al seksueel grensoverschrijdend is. Het gaat dan bijvoorbeeld om met z’n allen lachen om seksistische grappen, dat alleen aan vrouwen of altijd eerst aan hen gevraagd wordt om koffie te halen, dat alleen vrouwen gecompimenteerd worden om hun uiterlijk, of dat zij gecompimenteerd worden met als motief dat ze om hun uiterlijk gewaardeerd worden.

Doe dit op een veilige manier, want zo’n gesprek vraagt veel van de deelnemers. Personeel en leidinggevenden zijn zich er namelijk (zeker in het begin) nog niet altijd van bewust welke gedragspatronen bepalend of impactvol zijn. Zo’n gesprek vraagt bovendien om een zeer open en veilige cultuur waarin individuele medewerker deze patronen onder ogen

durven te komen, en vooral om ze met collega’s te durven delen. Structurele factoren (zoals machtsafhankelijkheid of competitiedwang) kunnen medewerkers daarin belemmeren.

Het is daarom noodzakelijk om een anoniem onderzoek te doen of om persoonlijke gesprekken te voeren. Denk hierbij aan instrumenten zoals een vragenlijst uit naam van de ondernemingsraad met duidingssessies of een-op-eengesprekken tussen de HR-professional en de medewerker (zie ook hoofdstuk 7). Maak de bovengehaalde patronen onderwerp van het organisatiebrede gesprek.

Deel 1: Werk met elkaar aan positief gedrag

Stimuleren van nieuw gedrag is de kern van cultuurverandering. Verandering van gedrag begint bij perspectief. Medewerkers hebben perspectief nodig waar ze met elkaar als team of organisatie heen willen en waarom dit voor iedereen binnen het team of de organisatie (of breder: de sector) belangrijk is. Het uitgangspunt daarbij is dat iedereen op de werkvloer respectvol en gelijkwaardig met elkaar wil omgaan.

Nieuw gedrag moet ‘zich inwerken’. Het is moeilijk om gedragspatronen die gangbaar en genormaliseerd zijn geworden te vervangen door nieuw gedrag. Hiervoor is daarom naast repetitie ook leiding (normstelling en een voorbeeldrol) nodig.

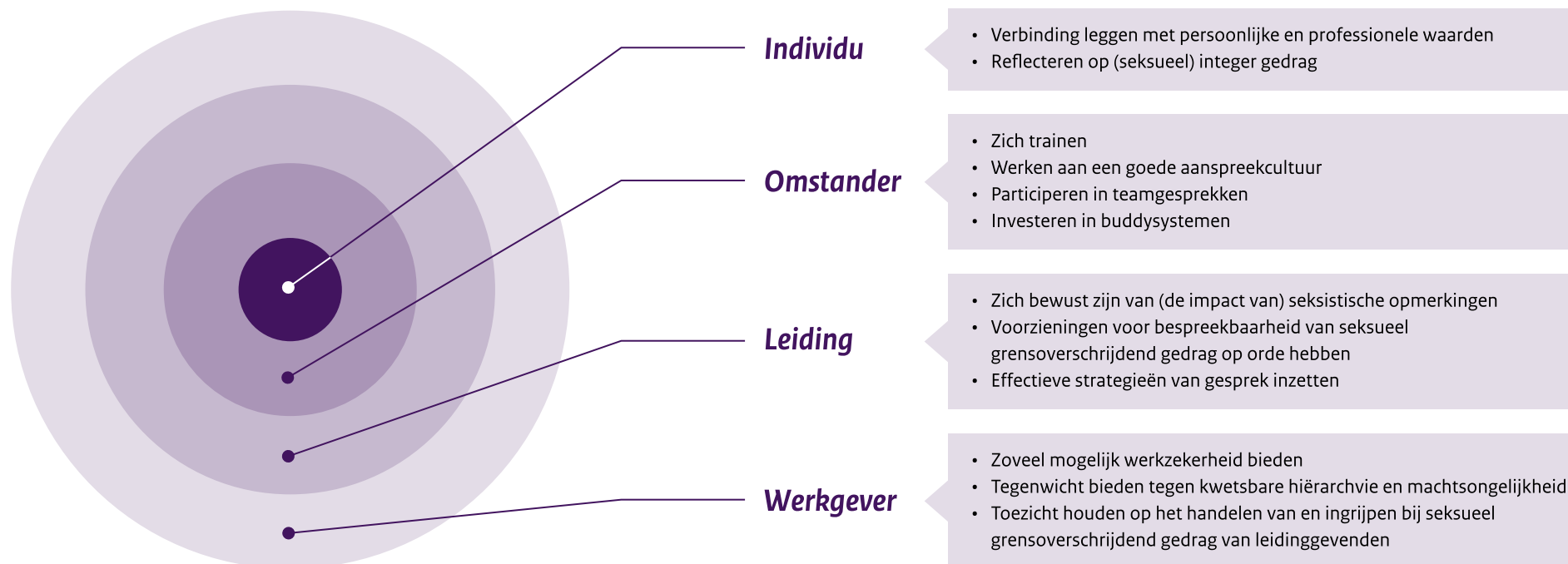
Een team van leidinggevenden moet werken aan voorbeeldgedrag. Uit onderzoek blijkt dat situaties van seksisme en seksueel grensoverschrijdend gedrag ook vaak bewust of onbewust worden veroorzaakt door leidinggevenden. Bovendien heeft gedrag van leidinggevenden meer impact op de omgangscultuur binnen het team of de organisatie dan van een naaste collega. Meestal zorgt de positie van de leidinggevende ook voor verzwaring van de impact van seksisme of seksueel grensoverschrijdend gedrag bij slachtoffers. Dat geldt zeker wanneer het gedrag zich vormt tot een patroon en de leidinggevende geen effectief tegenwicht krijgt of zich niet herstelt.

Daarom is het belangrijk dat leidinggevenden voorbeeldgedrag tonen en zo zorgen voor een *trickle down*-effect. Doen ze dit niet, dan stopt het nieuwe gedrag vroeg of laat ‘lager’ in de organisatie. Ze kunnen hiervoor reflectie of coaching inzetten. Daarnaast is het belangrijk dat ze adequaat ingrijpen bij seksisme en patronen die kunnen leiden tot seksueel grensoverschrijdend gedrag en/of bij bagatellisering hiervan.



De werkgever en leidinggevenden dragen de grootste verantwoordelijkheid bij de preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Toch heeft iedereen in de organisatie een belangrijke rol. Iedereen in de organisatie is als medewerker ook omstander en heeft daarom ook diverse verantwoordelijkheden, zowel wanneer ze het gedrag zelf ervaren als wanneer ze het bij een ander zien. Leidinggevenden hebben daarbovenop nog een extra verantwoordelijkheid. Zij hebben een voorbeeldrol en moeten actief zorg dragen voor de sociale veiligheid van de gehele organisatie. Het model hieronder maakt dit zichtbaar.

Dit model toont ook het bredere maatschappelijke belang van positief gedrag binnen organisaties. Organisaties zijn plekken waar mensen veel tijd van hun leven doorbrengen en samenwerken met anderen. De mensen die ze daar ontmoeten hebben soms andere normen, waarden en ideeën dan zij of de groepen waartoe ze in hun privé-tijd willen behoren. Organisaties en medewerkers binnen organisaties hebben daarom een grote potentie tot verbinding. Leidinggevenden en medewerkers kunnen collega's meenemen in de maatschappelijke cultuurverandering, ook als zij daar in hun privé-tijd niet mee in aanraking komen.



Maatregelen en interventies voor positief gedrag rondom SGOG

- Vertaal een respectvolle en gelijkwaardige omgang met elkaar naar concreet seksueel integer gedrag. Stel met elkaar vast welk gedrag je als positief ziet. Op die manier zorg je voor overeenstemming waar eerst verschillende impliciete beelden of ideeën het oude gedrag beheersten. Bespreek bijvoorbeeld hoe je met elkaar de balans bewaart met humor. En hoe je bij elkaar checkt of een grap goed is overgekomen. Of hoe je elkaar op een positieve manier aanspreekt.
- Een zinvolle voorbereiding hierop is om allereerst te kijken naar welk gedrag gewenst is. Bepaal daarna welke motieven, weerstanden en omgevings- en organisatiefactoren ervoor zorgen dat dit gedrag nu nog niet te zien is en ga vervolgens na wat er nodig is om dit gedrag wel te laten zien. Enquêtes, interviews en dialogen kunnen hierbij helpen.
- Zet het organisatiebrede gesprek in (zie verderop bij deel 2).
- Gebruik de gedragscode als houvast en als eindproduct. Zo zorg je ervoor dat deze gedragen wordt. Wanneer er al een gedragscode is, moet die in deze fase geëvalueerd worden.



- Probeer nieuw gedrag uit, evalueer en oefen het. De gedragscode is ook als ‘dood document’ zinvol, omdat daarmee een systemisch veilige basis wordt gelegd: iedere medewerker kan erop terugvallen (zie hoofdstuk 6). Maar alleen door nieuw gedrag uit te proberen en te evalueren wordt de code levend en krijgt deze veel meer waarde.
- Geef leiding door middel van normstelling, voorbeeldgedrag, terugkerende evaluatie en bespreking binnen het team en persoonlijke feedback. Normstelling kan door middel van benoemen wat goed en normaal gedrag is, door goed gedrag te belonen en door slecht gedrag te sanctioneren.
- Zorg ervoor dat een zichtbaar, goed functionerend systeem het nieuwe gedrag kracht bijzet (zie hoofdstuk 5).
- Ken als leidinggevendenden binnen een organisatie effectieve vormen van reactie en interventie bij seksisme of patronen die leiden tot seksueel grensoverschrijdend gedrag. Het is belangrijk dat leidinggevendenden een sociale norm stellen door nieuw gedrag te benoemen en te zorgen voor bewustwording van negatieve gedragspatronen. Maar zonder voorbeeldgedrag heeft dit geen effect. Zorg er daarom als leidinggevende van een hiërarchische trede hoger steeds voor dat je met je team van teamleiders alle bovenstaande aandachtspunten (over nieuw gedrag en bewustwording van oud gedrag) volgt. Zo benadruk je dat gewenst gedrag iets moet zijn van iedereen binnen een team. Om echt effect te behalen, is het nodig dat de leidinggevende van de teamleiders samen met hen prioriteit geeft aan het benoemen van nieuw gedrag en de bewustwording van negatieve gedragspatronen.
- Zorg er als leidinggevende van teamleiders voor dat zij begeleiding krijgen bij reflectie en zo nodig coaching om hun voorbeeldgedrag te integreren in hun leiderschapsrol. Zet ook trainingen in voor jezelf als leidinggevende en/of voor je team. Zo kun je de omslag versnellen of effectiever maken. Om ervoor te zorgen dat alle collega’s elkaar kunnen aanspreken in de rol van omstander zijn omstandertrainingen zeer gewenst (zie het model van rolverantwoordelijkheden in hoofdstuk 2). Iedere deskundigheidstraining is alleen effectief wanneer die aan de hand van bovenstaande aandachtspunten wordt ingebed in de organisatie.
- Zorg er als leidinggevende van teamleiders voor dat zij kunnen interveniëren bij ongewenst gedrag. Het is belangrijk dat zij signalen van seksisme en patronen die kunnen leiden tot seksueel grensoverschrijdend gedrag kunnen herkennen, het liefst nog eerder dan andere collega’s. Daarnaast moeten ze op effectieve manier kunnen reageren en ingrijpen.
- Voor leidinggevendenden is het raadzaam te weten waarom medewerkers het moeilijk kunnen vinden om ongewenst gedrag te bespreken en melden. Dit helpt hen te begrijpen waarom het belangrijk is om hierin te investeren, en hoe ze kunnen inspelen op schaamte rondom het zich uitspreken over seksueel grensoverschrijdend gedrag.

Uiteraard geldt dit iedere teamtrede hoger in de hiërarchie van de organisatie steeds opnieuw, op maat van de functies en verantwoordelijkheden die daarmee verbonden zijn (zie hoofdstuk 1).

- Inspireer collega-leidinggevendenden in dezelfde sector of branche met goede praktijken die het gevolg zijn van positief gedrag. De leidinggevende van de organisatie als geheel kan leidinggevendenden van organisaties in dezelfde sector inspireren om op dezelfde manier over nieuw gedrag na te denken en dat te bevorderen. Voor de directeur of bestuurder van een publieke organisatie, bijvoorbeeld, is het in het belang van medewerkers en cliënten dat sectorbreed dezelfde omgangscultuur wordt bevorderd. Bovendien kunnen goede praktijken de cultuurverandering binnen de sector op een effectievere manier stimuleren dan negatieve berichtgeving. Het kan binnen de cirkel van invloed tot de verantwoordelijkheid van de leidinggevende van de organisatie als geheel behoren om met diens ‘teamgenoten’ te bespreken hoe de sector beter wordt van het promoten van gewenst gedrag, en dit vast te leggen.

“Op onze universiteit gaan wij breed inzetten op omstander interventies volgens de wetenschappelijk bewezen ‘green dot’ methode, afkomstig uit de US. De methode biedt diverse trainingen en zet in op ambassadeurs, de ‘green dots’. Met als doel om steeds meer ‘green dots’ op de universiteit te hebben rondlopen, oftewel actieve omstanders die zich uitspreken wanneer zij in aanraking komen met seksueel grensoverschrijdend gedrag. Wij verwachten dat het voor ons heel goed werkt om met elkaar te bespreken wanneer je instapt, oftewel wanneer je je uitspreekt als omstander, waarom en hoe. Wij ervaren dit als een prettiger en motiverender gesprek om te voeren dan het beoordelen van het grensoverschrijdende gedrag zelf. Mensen voelen zich geprikkeld en worden nieuwsgierig. Ze gaan zich afvragen ‘wanneer stap ik eigenlijk in?’ en dit met elkaar bespreken. Dit leidt er ook toe dat als je aangesproken wordt op jouw gedrag je kunt inzien dat iemand anders jouw gedrag misschien anders interpreteert.”

Joyce Grul – Programma Manager Seksuele Veiligheid
Universiteit Maastricht



Deel 2: Voer het organisatiebrede gesprek

De Rijksoverheid voert in 2024 een campagne om seksueel grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer tegen te gaan. De titel is: *Wat vinden jij en je collega's seksueel grensoverschrijdend gedrag? Door het met elkaar te bespreken, kunnen we het doorbreken.* Het gesprek is en blijft een sleutel tot een open aanspreekcultuur, met als doel om te komen tot afspraken over respectvol gedrag en daarin weer met elkaar te kunnen groeien.

Seksueel grensoverschrijdend gedrag met elkaar bespreken en elkaar daarop aanspreken is van belang een open aanspreekcultuur. Werken aan een open aanspreekcultuur is nodig wanneer meldingen van 'zwaardere' vormen van seksueel grensoverschrijdend gedrag achterblijven bij de prevalentie. Wie met zulke zware vormen te maken krijgt, durft zich nog niet altijd uit te spreken. Bij lichtere vormen van seksueel grensoverschrijdend gedrag zal men niet altijd de wens voelen om te melden bij een formeel loket. Maar dit mag nooit liggen aan onbekendheid met of een hoogdrempelig karakter van het loket. En ook niet aan een gebrek aan vertrouwen in de begeleiding en afwikkeling van de melding (zie deel 2).

Het is een teken van een gesloten cultuur wanneer men elkaar niet aanspreekt of durft aan te spreken op 'lichtere' vormen van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Het is ook een teken van een gesloten cultuur wanneer een melding het gevolg is van grensoverschrijdende opmerkingen die en gedrag dat omstanders hadden zien aankomen maar waarbij niet is ingegrepen. Het bespreekbaar durven maken van ongewenst gedrag begint bovendien vaak met het bespreekbaar mogen en durven maken van kleinere zaken. Denk daarbij aan het stellen van vragen, het toegeven van fouten en het aankaarten van een probleem zonder hier een negatieve consequentie van te ervaren. Indien medewerkers deze kleinere zaken niet durven of mogen bespreken, bespreken zij ook grotere zaken rondom ongewenst gedrag niet.

Een open aanspreekcultuur, waarin het normaal is om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken en elkaar aan te spreken, versterkt voor een slachtoffer het vertrouwen om te melden. Het bespreekbaar maken van seksueel grensoverschrijdend gedrag normaliseert het gesprek met elkaar over het grijze gebied. Het geeft ruimte en scheidt veiligheid om elkaar in een vroeg stadium feedback te geven.

Het organisatiebrede gesprek heeft als doelstellingen dat iedereen zich gezien en gehoord voelt. Het moet ruimte bieden om ervaringen van ongemak te delen die onuitgesproken kunnen leiden tot seksueel grensoverschrijdend gedrag. Daarnaast moeten er afspraken uit voortkomen over onderling gedrag die leiden tot een (herijkte) sociale norm.

Er zijn ten minste vijf typen gesprekken die samen genomen een open aanspreekcultuur kunnen bevorderen: het feedbackgesprek met de medewerker, het omstandergesprek, het buddygesprek, het teamgesprek en de dialoogtafel. Welke typen gesprekken binnen de organisatie op welk moment gevoerd worden, is afhankelijk van de uitkomsten van de risicoanalyse en/of het cultuuronderzoek (zie hoofdstuk 2). Of er ruimte wordt ervaren voor het organisatiebrede gesprek is ook afhankelijk van of het systeem als voldoende ondersteunend, zichtbaar en functionerend wordt ervaren (zie hoofdstuk 5 en deel 2).

We zetten bij NS vol in op het gesprek met elkaar, in de opvolging van meldingen maar ook preventief. Leidinggevend en bieden we training aan in gespreksvoering, normeren van gedrag en aanspreken op (vermeend) gedrag. Daarnaast helpen we leidinggevend en medewerkers met het starten van het gesprek en het verkrijgen van een 'taal' voor dit onderwerp, bijvoorbeeld door themabulletins (één thema uitgelicht op een A4'tje) en dilemma-snacks. Een dilemma-snack presenteert een situatie uit-het-leven-gegrepen (naar aanleiding van een melding of adviesvragen) die afsluit met de vraag: wat doe jij? Bij het dilemma staan zogenaamde 'wik-en-weeg-vragen' om het gesprek erover te stimuleren.

Heleen Bavinck – Adviseur Integriteit Nederlandse Spoorwegen



Maatregelen en interventies

1 Het feedbackgesprek met de medewerker

- Het feedbackgesprek is een georganiseerde vorm van een een-op-eengesprek tussen de leidinggevende of HR-professional en de medewerker. Wanneer organisaties dit gesprek consequent voeren, voedt dit bij medewerkers het bewustzijn dat het de norm in de organisatie is om geleidelijke patronen van seksisme, seksuele intimidatie en seksueel grensoverschrijdend gedrag te erkennen. En dat de organisatie deze thema's belangrijk vindt. Zo wordt het ideaal steeds gestimuleerd dat medewerkers elkaar hierop meteen, dus in vroeg stadium, aanspreken.
- Dit georganiseerde gesprek versterkt ook het zelfvertrouwen van slachtoffers om zich uit te spreken. Zij ervaren dat er ruimte is om zich uit te spreken en dat er naar hen geluisterd wordt.
- De leidinggevende of HR-professional krijgt hiermee inzicht in hoe medewerkers met elkaar omgaan. Belangrijk is dat ze deze waarnemingen proactief verwerken in beleid.

Acties:

Stel tijdens deze gesprekken vragen die medewerkers ruimte en veiligheid geven om het te kunnen hebben over 'lichtere' vormen van seksuele intimidatie of seksueel grensoverschrijdend gedrag die herhaaldelijk voorkomen. Denk hierbij aan: ongevraagd en met herhaling aangeraakt worden op een ongewenste plek of seksistische opmerkingen (die soms in gewicht kunnen toenemen). Of aan flirterige whatsappjes waarvan al vrij vroeg bij de ontvanger duidelijk is dat ze niet gewenst zijn en die zich ook kunnen ontwikkelen tot erotisch en seksueel getinte berichten. Let er in dit gesprek op dat geen namen worden genoemd. Dat kan wel in gesprek met de vertrouwenspersoon. Vraag tegelijkertijd ook wat de medewerker zelf kan doen om bij te dragen aan een sociaal veilige werkvloer waarbinnen geen ruimte is voor seksueel grensoverschrijdend gedrag.

2 Het omstandergesprek

- Het aanspreken van een collega is het meest effectief wanneer dit gebeurt door de omstander. Iedereen is omstander (zie deel 1).
- Het doel is niet per se om een collega te overtuigen, wel om diegene ervan bewust te maken dat het gedrag niet strookt met de norm van de organisatie en/of de samenleving.
- Let op: Bij iedere vorm van grensoverschrijdend gedrag wordt het omstandergesprek als lastig ervaren. Maar bij seksueel grensoverschrijdend gedrag ligt het extra gevoelig. Het goede moment om te interveniëren is niet altijd gemakkelijk in te schatten vanwege de glijdende schaal. Ook wil men vaak de goede sfeer en de spontaniteit behouden.

Ten slotte worden seksueel gerelateerde berichten of hints meestal als privé ervaren, zo ook de reactie daarop. Het is bij een omstandersgesprek daarom belangrijk om aan te geven hoe het gedrag door de omstander wordt ervaren, zonder het in te vullen voor de collega.

- Je kunt gemakkelijker het initiatief tot dit gesprek nemen wanneer het teamgesprek al is gevoerd en er afspraken zijn gemaakt over gedrag (zie hierna voor het teamgesprek).

Acties:

1. Vertrouw op je intuïtie wanneer het teamgesprek nog niet is gevoerd. Soms moet je sneller ingrijpen en is een melding noodzakelijk.
2. Hanteer een aantal vuistregels:
 - Prioriteer altijd de eigen veiligheid.
 - Blijf kalm en beheerst.
 - Spreek de persoon met duidelijke en specifieke taal aan op het gedrag dat is waargenomen, niet op de persoon.
 - Bied steun en hulp aan degene die het overkomt.
 - Meld de situatie indien nodig informeel bij een leidinggevende, HR-vertegenwoordiger of beveiliging. Doe dit wanneer je er samen niet uitkomt of het gesprek escaleert.
 - Voer het gesprek in principe in de ik-vorm, zodat de nadruk ligt op de eigen gevoelens en waarnemingen. Dit werkt de-escalerend.
 - Objectiveer wanneer de situatie duidelijk ingaat tegen de wet of tegen met elkaar gemaakte afspraken en benoem in één adem de reden daarvan.
"Het is niet oké dat je dit doet of zegt, want we hebben afgesproken (of: ik denk dat dit te maken heeft met dat we hebben afgesproken) dat..."
 - Mocht de beschuldigde (dader) in discussie gaan, blijf er dan bij dat je denkt dat het ingaat tegen gemaakte afspraken.
 - Wanneer dat laatste niet mogelijk of te onduidelijk is, vraag dan door op hoe de dader ertoe komt om te vinden wat deze vindt. Blijf echter de eerste keer benadrukken dat je het gedrag niet oké vindt.
"Ik vind het niet oké dat je dit deed of zei, maar ik ben wel erg benieuwd naar wat je ertoe bracht om dit te doen of te zeggen..."
 Tot zover is deze interventie meestal voldoende, ongeacht hoe het gesprek verder verloopt. Nogmaals: de omstander heeft niet de taak om de collega te overtuigen. Het is genoeg om diegene ervan bewust te maken dat het gedrag niet strookt met de norm van de organisatie en/of de samenleving.
3. Adviseer medewerkers als leidinggevende of HR-vertegenwoordiger tijdens personeelsgesprekken om deze gespreksvorm te gebruiken.



3 Het buddygesprek

Je helpt een slachtoffer van seksueel grensoverschrijdend gedrag door als omstander het gesprek met diegene aan te gaan. Het gesprek kan ook plaatsvinden met een collega (of collega's) waarbij het slachtoffer zich veilig voelt of waar deze zelfs een vriendschappelijke relatie mee heeft.

Acties:

1. Hanteer een aantal vuistregels:
 - Zorg voor een ruimte of locatie die voor de ander veilig genoeg is om zich in te kunnen uiten.
 - Toon empathie en luister zonder oordeel.
 - Luister actief. Onderbreek niet en laat merken dat je de boodschap begrijpt door ook non-verbale signalen af te geven.
 - Wees eerlijk over je gevoelens en gedachten, waardoor je de ander uitnodigt om dat ook te doen.
 - Stel vragen die de ander aanmoedigen om meer te delen, maar geef aan dat dit niet verplicht is. Laat de ander bepalen wat diegene deelt.
 - Bemoedig waar dat kan of geef complimenten wanneer dat gepast is.
 - Spreek uit dat je in diegene gelooft. Een slachtoffer van seksueel grensoverschrijdend gedrag kan een angst koesteren om niet geloofd te worden.
 - Bied hulp aan. Dat kan iets kleins zijn of juist iets groots, zoals de stap om mee te lopen naar de vertrouwenspersoon.
 - Benadruk dat wat besproken is tussen jullie blijft.
 - Vraag of de ander zich geholpen voelt of nog iets nodig heeft.
2. Adviseer medewerkers als leidinggevende of HR-vertegenwoordiger tijdens personeelsgesprekken om deze gespreksvorm te gebruiken.
3. Zet het buddygesprek als georganiseerde gespreksvorm in voor het inwerkprogramma bij de organisatie.

4 Het teamgesprek

- In een teamgesprek kun je de doelen van het organisatiebrede gesprek het best bereiken. Deze zijn nogmaals: zich gezien en gehoord voelen als slachtoffer van seksueel grensoverschrijdend gedrag en het maken van afspraken.

- Het teamgesprek creëert bewustwording over seksisme en seksueel grensoverschrijdend gedrag. Maar ook over welke onbewuste processen de bespreekbaarheid van ongewenst gedrag vaak zo moeilijk maken.
- Het teamgesprek kan leiden tot het bespreken van problemen die in de organisatie onopgelost zijn en leiden tot seksueel grensoverschrijdend gedrag. Denk hierbij aan de organisatiestructuur en het ondersteunend systeem.
- Het teamgesprek kan bijdragen aan het gezamenlijk ontwikkelen van strategieën om een open aanspreekcultuur met elkaar te bevorderen.
- Let op: Mogelijk zal niet iedereen het direct met de boodschap van het teamgesprek eens zijn. Wees daarop voorbereid.

Acties:

1. Neem door middel van de toon, taal en inbedding van het gesprek de meerderheid van de medewerkers mee in het belang van bespreekbaarheid. Hierbij kun je denken aan overwegingen met betrekking tot de structuur of het systeem van de organisatie, zoals de verbetering van de werkomgeving en het optimaliseren van de inzet van de medewerkers. Maar ook valt te denken aan wat de organisatie in haar missie of als onderdeel van de sector drijft voor de professionele inzet van de medewerkers. En hoe dit uiteindelijk ten goede komt van de omgeving van de organisatie (de markt) of de samenleving.
2. Maak een redelijke inschatting van de weerstand die je kunt tegenkomen in het teamgesprek. Hieronder staan tips over hoe je kunt omgaan met drie vormen van weerstand (ga naar de link in het colofon voor meer informatie):
 - a. Weerstand tegen poging tot beïnvloeding. Deze weerstand ervaren mensen wanneer ze het gevoel hebben in hun vrijheid aangetast te worden. Bijvoorbeeld omdat ze verplicht worden om mee te doen aan een dialoogsessie. Medewerkers vinden bijvoorbeeld dat het uiteindelijke doel van het gesprek, van maatregelen over of het onderwerp seksueel grensoverschrijdend gedrag een inperking is van de vrijheid van meningsuiting of ook van de handelingsvrijheid. Deze weerstand kun je tegemoetkomen door mensen niet op te leggen waarom dit belangrijk is, maar hen zelf te vragen waarom het voor hen zo belangrijk is dat hun vrijheid van meningsuiting of handelingsvrijheid niet beperkt wordt door door het teamgesprek over seksueel grensoverschrijdend gedrag. Ook is het belangrijk om de weerstand te erkennen en deze medewerker(s) bijvoorbeeld keuzeopties te geven tussen verschillende soorten sessies. Ook het gesprek over persoonlijke normen en waarden kan hierbij helpen, omdat dit onderling begrip kan opleveren (zie hierna).



- b. Weerstand tegen de inhoud. Deze weerstand ervaren mensen zodra ze onzeker en wantrouwend zijn over de inhoud van de boodschap. Dit uit zich in allerlei argumenten tegen het gewenste gedrag. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld vinden dat reflectie of een gesprek over seksueel grensoverschrijdend gedrag doorslaat naar een inperking in hun handelingsvrijheid. Of ze zeggen ‘dat gebeurt hier toch niet’. Wat hier helpt, is om voor- en tegenargumenten de ruimte te geven en het onderwerp op een positieve manier te brengen. Communiceer bijvoorbeeld wat het oplevert om het er met elkaar over te hebben, en hoe het gesprek hierover voortkomt uit de missie en/of visie van de organisatie. Laat iemand met autoriteit, zoals een manager, het verzoek doen tot het voeren van het teamgesprek. Maak duidelijk dat het merendeel van de medewerkers dit onderwerp belangrijk vindt (de norm), en geef aan wat mensen uit dit gesprek kunnen halen.
 - c. Weerstand tegen verandering. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld moe zijn van (weer) veranderingen die iets van hen persoonlijk vragen. Bij seksualiteit ligt dit extra gevoelig, omdat men dit sterk ervaart als iets persoonlijks. Wat hier helpt is om het verzoek tot het teamgesprek zo makkelijk mogelijk te maken. Omschrijf duidelijke stappen: waar en wanneer vindt het gesprek plaats, wat moeten ze voorbereiden, kan het ook online? Maak het verzoek bovendien zo klein mogelijk: begin met een korte afspraak van een uur en niet met een hele dag. Stuur ook een reminder uit. Personen die weerstand tegen verandering voelen, kunnen ook ruimte gaan ervaren als je ze vraagt wat hen helpt om (in de toekomst) de verandering wel te accepteren.
3. Bespreek casussen. Deel tijdens het gesprek voorbeelden en vertel verhalen die herkenbaar zijn voor de organisatie, maar wel gaan over seksueel grensoverschrijdend gedrag. Deze casussen laten ook zien welke impact SGOG heeft op degene die het overkomt binnen de organisatie. Dit zorgt voor bewustzijn, start de dialoog en helpt om situaties beter te herkennen. Het werkt echter alleen wanneer de luisteraar zich kan identificeren, hetzij met het slachtoffer zelf, hetzij met omstanders in het verhaal. Het bespreken van casussen op de werkvloer heeft als voordeel dat je weerstand tegen het onderwerp tegemoet kunt komen vanuit het belang van de professie.
 4. Voer een open en interactief gesprek. Dan krijgen teamleden de ruimte om hun ervaringen, zorgen en ideeën te delen.
 5. Laat ieder teamgesprek uitmonden in afspraken, in de vorm van actiepunten en/of een gedragscode. Maak mensen hier ook verantwoordelijk voor.
 6. Spreek met elkaar af hoe de voortgang van de afspraken gemonitord wordt. Dit komt de sociale veiligheidsbeleving van alle teamleden ten goede.
 7. Besteed aandacht aan nazorg. Het kan zijn dat niet iedereen zich gehoord en erkend voelt in zijn of haar eigen ervaringen met seksueel grensoverschrijdend gedrag tijdens het teamgesprek. Het is belangrijk om hier als leidinggevende rekening mee te houden en indien nodig nazorg te verlenen. Informeer vooraf de vertrouwenspersonen over het plaatsvinden van het gesprek en de deelnemers over de mogelijkheid om na afloop van het teamgesprek contact te zoeken met een vertrouwenspersoon.
 8. Verzamel feedback over het teamgesprek, en gebruik deze om toekomstige teamgesprekken weer te verbeteren.
 9. Zorg er als hoofd van een team van leidinggevendenden voor dat je ook met dit team een teamgesprek voert. Extra onderdelen zijn dan: de voorbeeldrol die leidinggevendenden hebben en het gezag om een sociale norm te stellen (zie ook deel 1 en hoofdstuk 2 over verantwoordelijkheden).

“Een veilige omgeving is essentieel voor een speak-up cultuur; om die omgeving te creëren, hebben we naast cultuur interventies, ook een praktische handleiding ontwikkeld voor teams. In deze handleiding vinden teams tal van tips en oefeningen. Ze leren onder andere hoe ze als team het gesprek kunnen aangaan over hoe ze met elkaar willen omgaan en wat daarbij voor eenieder belangrijk is. Ze worden uitgenodigd om te reflecteren op hoe het team omgaat met kritiek, afwijkende meningen en feedback. Ook wordt er aandacht besteed aan de mate waarin teamleden zich comfortabel voelen bij het maken van fouten, het vragen om hulp en het bespreekbaar maken van ongewenst of grensoverschrijdend gedrag.”

Agnes Koops – CEO PwC Nederland



5 De dialoogtafel

Verschillen worden het best overbrugd wanneer mensen met elkaar samenwerken aan een gemeenschappelijk doel. In organisaties gebeurt dat met mensen van diverse achtergronden en met uiteenlopende standpunten en ervaringen. Medewerkers moeten zich wel bewust zijn van die specifieke verschillen. In het geval van verschillende ideeën en verwachtingen over seksueel grensoverschrijdend gedrag en de onderliggende mechanismen, bestaat er in de samenleving enerzijds een groeiende overeenstemming. Anderzijds zijn er nog veel verschillen en is er ook sprake van polarisatie tussen bevolkingsgroepen. Ga naar de link in het colofon voor meer informatie.

De dialoogtafel is een gestructureerde methode die helpt om verschillen bloot te leggen en elkaar beter te begrijpen. Een voordeel van de dialoogtafel is dat het vrijblijvend is, omdat het een open dialoog betreft. Dit kan veiliger zijn voor deelnemers die weerstand voelen of alleen kennis willen nemen van andere standpunten, zonder dat ze het gevoel hebben meteen gebonden te zijn aan afspraken over gedrag. Een dialoogtafel voor een sector of branche kan leiden tot sectorafspraken die tegenwicht bieden aan structurele risicofactoren.

Deel 3: Aandachtspunten bij groepsgesprekken

- Denk goed na over wie het gesprek leidt. De veiligheid van groepsgesprekken luistert nauw. Houd dus rekening met hoe veilig de cultuur in de organisatie of het team is als je vaststelt wie het gesprek leidt. Dit hoort ook bij de verantwoordelijkheden die je afsprekt bij het uitvoeren van de risicoanalyse en het plan van aanpak. In sommige gevallen kan het beter zijn dat een externe gespreksleider het gesprek leidt om te bevorderen dat mensen zich durven uit te spreken.
- Wees je bewust van (verborgen) dimensies die het verloop en welslagen van het gesprek bepalen. Met name bij groepsgesprekken, zoals het teamgesprek en de dialoogtafel, is het zinvol om je bewust te zijn van bepalende dimensies die vaak verborgen liggen. In ieder geval dient de facilitator van het gesprek zich hiervan bewust te zijn en er goed mee om te kunnen gaan.

I Let daarom op de bovenstroom en onderstroom in de organisatie. De bovenstroom verwijst naar de zichtbare elementen. Denk aan kennis en vaardigheden van medewerkers en de doelen en processen van de organisatie. De onderstroom duidt de onbewuste en onzichtbare aspecten aan, zoals ervaringen, emoties, indrukken, verwachtingen en overtuigingen. De onderstroom is een samenspel van de individuele intenties, behoeften en gedragingen van medewerkers. Uit dit samenspel ontstaan één of meerdere culturen op de werkvloer. Vaak zijn medewerkers zich hiervan niet bewust, maar handelen zij wel naar onuitgesproken regels of houden zich vast aan overtuigingen die niet ter discussie staan. Bij veranderingsstrategieën binnen de organisatie moet hier de aandacht naar uitgaan. In de onderstroom bevinden zich de drijvende krachten achter het gedrag dat medewerkers onderling vertonen.

- ✓ Positie en functie binnen de organisatie.
- ✓ Verschil in leeftijd(sfase).
- ✓ Verschil in beelden over seksueel grensoverschrijdend gedrag tussen slachtoffers, beschuldigen en alle andere medewerkers in de organisatie.
- ✓ Verschil tussen genders in standpunten ten aanzien van wat seksueel grensoverschrijdend gedrag is.
- ✓ Verschil in seksuele en/of relationele normen van de verschillende groepen waar medewerkers deel van uitmaken. Bijvoorbeeld heterogroepen en lhbtiq+-groepen (en met verschillen binnen deze groepen).
- ✓ Verschil in culturele diversiteit.

De laatste vier bullets interacteren met elkaar, waardoor er opnieuw verschillen ontstaan (dit wordt ook wel intersectionaliteit genoemd). Het voert te ver om hiervan uitputtend op de hoogte te zijn voordat het groepsgesprek wordt aangevangen.

Het is fundamenteel om te erkennen dat deze dimensies een rol spelen en dat ze in de gesprekken benoemd worden. Het is bovendien belangrijk om een gespreksmethode te kiezen die de verschillen aan de oppervlakte brengt tijdens het gesprek zodat ze benut worden voor wat met het groepsgesprek bereikt moet worden.

Mogelijk zal niet iedereen het direct met de boodschap van een groepsgesprek eens zijn. Wees daarop voorbereid.



Belangrijke onderwerpen voor groepsgesprekken

Bij een groepsgesprek is het belangrijk om te praten over normen en waarden en de ‘voorwaartse kracht’ van de sector.

Het gesprek over normen en waarden

Bespreek tijdens het groepsgesprek zowel persoonlijke normen en waarden als collectieve normen en waarden. Beide kunnen namelijk het gedrag op de werkvloer bepalen. Collectieve normen en waarden spelen daar wel een grotere rol bij. Door te praten over persoonlijke normen en waarden realiseren medewerkers zich wat hun gedrag stuurt, zowel bij zichzelf als naar elkaar. Er ontstaat dus ruimte voor begrip, en dat is belangrijk om draagvlak te creëren voor nieuw gedrag (zie hoofdstuk 5).

Je kunt een onderscheid maken tussen twee typen sociale normen: injunctieve en descriptieve normen. Door het gesprek te voeren over welke normen en waarden het gedrag op de werkvloer sturen, kunnen gedragspatronen naar boven komen die te maken hebben met de zogenaamde descriptieve norm. Deze norm gaat over gedrag dat mensen laten zien omdat iedereen zich nu eenmaal zo gedraagt. Het is belangrijk om je hier bewust van te zijn als je gedrag wilt veranderen.

Om de descriptieve norm in het gesprek goed boven tafel te krijgen, moet er een veilige situatie zijn. Dat is extra belangrijk wanneer het gesprek plaatsvindt tussen collega's die in functie en/of samenwerking wat verder van elkaar afstaan, zoals leidinggevenden enerzijds en medewerkers anderzijds. Wanneer de deelnemers in het gesprek alleen maar negatieve of toxische gedragspatronen naar boven halen, zonder dat voor iedereen duidelijk is wat er in de organisatie gebeurt om die patronen te doorbreken, kan het gesprek negatief uitpakken voor de medewerkers die er het slachtoffer van zijn of worden.

Voorbeelden:

- Door alleen het gesprek te voeren over ideeën en verwachtingen die achter seksistische grappen schuil gaan, kun je het gedrag in stand houden. Of zelfs versterken, omdat teamleden hierdoor geïnspireerd kunnen raken.
- Een leidinggevende die een-op-een seksueel grensoverschrijdend gedrag vertoont en het gesprek zelf op een veilige manier faciliteert, kan daarna nog steeds diens gedrag continueren.

Het gesprek moet daarom tot doel hebben om sociale normen met elkaar vast te stellen of te herijken. Daarvoor is het belangrijk de injunctieve norm te vinden. De meeste mensen keuren bepaald ongewenst gedrag af en dragen dit ook uit. Zo kan het voorkomen dat medewerkers praktijken in stilte afkeuren, maar ze toch toestaan of er zelf in meegaan op basis van een misvatting over hoe anderen over de norm denken. Denk aan de manager die zich ongewenst gedraagt, maar niemand die er iets van zegt. Het is belangrijk om de injunctieve norm boven tafel te krijgen, omdat je dan de gezamenlijke norm kunt neerzetten dat je ongewenst gedrag binnen de organisatie niet goedkeurt.

De ‘voorwaartse kracht’ van de sector

Iedere sector of branche heeft een eigen identiteit. Een drive die hoort bij het beroep en die op professioneel vlak de intrinsieke motivatie is voor medewerkers om zich voor hun vak in te zetten. Vaak ligt direct hieronder een persoonlijke reden waarom iemand intrinsiek gemotiveerd is. Dit zijn zeer belangrijke aanknopingspunten om de aandacht voor seksuele integriteit en het tegenaan van seksueel grensoverschrijdend gedrag aan te koppelen.

In onze podcastserie [Alles op Tafel](#) bespreken we deze intrinsieke motivatie in zes verschillende sectoren: de sport, de zorg, de cultuursector, de media, het hoger onderwijs en de horeca/het uitgaansleven.

Neem bijvoorbeeld de zorg. Zorgverleners leggen een eed af waarin zij beloven om, wanneer zij zich op het privéterrein van een patiënt bevinden, geen misbruik te maken van hun positie. Het gaat dan in het bijzonder om het seksueel gebied. Dat betekent niet dat gevoelens er niet mogen zijn, deze zou je als zorgverleners juist onderling bespreekbaar moeten maken. Het gaat erom hoe je met die gevoelens omgaat. Op een (seksueel) integere manier zorg dragen voor patiënten, vraagt bovendien om correcte en respectvolle omgangsvormen tussen zorgverleners onderling. Juist de zorg kan andere sectoren en de samenleving laten zien hoe integere en respectvolle omgangsvormen eruitzien, vanuit een passie voor het zorgen voor anderen.

Een ander voorbeeld is de culturele sector. Een sector die draait om schoonheid in de meest kwetsbare en pure vorm, of het nu gaat om dans, theater, film of muziek. Kunstenaars werken vanuit hun hart en lichaam en willen anderen raken. Vanuit die passie kunnen zij anderen laten zien en ervaren hoe je vanuit veiligheid ruimte creëert voor creatieve, emotionele en sociale vrijheid. Zo kunnen kunstenaars ons tonen hoe een vrije, veilige en gelijkwaardige samenleving, waarin seksueel grensoverschrijdend gedrag niet of nauwelijks voorkomt, eruitziet.



“De #MeToo-beweging, en zeker ook de uitzending van BOOS over grensoverschrijdend gedrag, heeft veel los gemaakt in de muzieksector en binnen de conservatoriumgemeenschap. Een heel aantal studenten en alumni durfde zich, soms pas na vele jaren, uit te spreken over seksueel grensoverschrijdend gedrag. Hun ervaringen hebben impact. Ze verdienen alle aandacht en ik voel verantwoordelijkheid voor de huidige studenten: in het creëren van een veilige leeromgeving voor hen, maar ook als de musici van de toekomst. Hun eigen gedrag en handelingsrepertoire is van belang voor een duurzame cultuurverandering in de sector. Dat geldt voor zowel het herkennen en erkennen van andermans grenzen, als de meldingsbereidheid wanneer er grenzen zijn overschreden. Dit vraagt om een forse investering in de cultuur en structuur van de organisatie, want we willen toe naar muziekonderwijs waar je kwetsbaar kan zijn, en waar je tegelijkertijd ook uitgedaagd kan worden. Een omgeving die ‘safe & brave’ is. Zo’n omgeving biedt niet alleen veel, maar vraagt ook het nodige van studenten en docenten. Onder meer dat ze hun eigen grenzen kunnen stellen, maar ook dat ze er op een hoogwaardige manier over kunnen praten met elkaar. Dat het aangeven van grenzen onderdeel wordt van de cultuur en bijdraagt aan de veiligheid van studenten én docenten.”

Okke Westdorp – Directeur Conservatorium Amsterdam

De intrinsieke motivatie en drive om voor een vak te kiezen is er niet alleen in publieke sectoren, maar ook in commerciële sectoren. Ook mensen in die sectoren opereren steeds meer vanuit een *purpose* die verbonden is met de identiteit van de sector of organisatie en hun persoonlijke drive. Als modemerker, retailer of transportbedrijf heb je net zo goed een maatschappelijke rol te vervullen. Deze medewerkers kunnen de gelijkwaardige, vrije en veilige samenleving ook mede vormgeven door actief te werken aan hun organisatiecultuur en daarmee aan het voorkomen van seksueel grensoverschrijdend gedrag.



Hoofdstuk 4

Werk aan een veilige en positieve organisatiestructuur

De structuur van een organisatie kan een grote impact hebben op de kans dat seksueel grensoverschrijdend gedrag (SGOG) ontstaat en in stand wordt gehouden. Elke organisatie kent een andere structuur. Daarbij spelen bijvoorbeeld de aard en organisatie van het werk een rol, hoe de organisatie omgaat met macht en hiërarchie en hoe divers en inclusief de organisatie is. In een strategie voor cultuurverandering rond SGOG moet aandacht zijn voor de cultuur van de organisatie en de ondersteunende systemen, maar dus ook voor de organisatiestructuur. Deze kan een sociaal veilige werkomgeving namelijk op verschillende manieren onder druk zetten.



Risico's in de organisatiestructuur

Organisaties hebben vaak nog onvoldoende zicht op de aspecten van de organisatiestructuur die het risico op seksueel grensoverschrijdend gedrag in de werkomgeving verhogen. Ze benaderen SGOG nog te vaak als een incident dat je moet oplossen, terwijl de structuur van de organisatie vaak onderdeel is van het probleem. Het is van belang dat organisaties inzien dat SGOG vaak niet op zichzelf staat, maar juist onderdeel is van, en kan ontstaan door, in de organisatiestructuur gelegen risico's.

Zicht krijgen op de in de organisatie gelegen risicofactoren voor seksueel grensoverschrijdend gedrag is daarom een belangrijke eerste stap. De blinde vlek voor deze risico's ontstaat vaak doordat ze betrekking hebben op onbewuste processen en onzichtbare krachten in de organisatie. Dit betekent een zoektocht naar de onderliggende patronen en mechanismen die een voedingsbodem vormen voor het ontstaan en in stand houden van SGOG. De risico's in de organisatiestructuur moeten daarom ook deel uitmaken van de analyse (de RI&E) en het plan van aanpak.

De aanpak van de organisatiestructuur vereist maatwerk. Elke organisatie is namelijk anders. Hierdoor verschilt het wat je in de organisatiestructuur moet veranderen om risico's op seksueel grensoverschrijdend gedrag te voorkomen of beperken. Soms is de aanpak snel te realiseren, maar in andere gevallen duurt het langer, omdat de structuur van de organisatie er ingrijpend door verandert. Soms heeft een organisatie er ook middelen voor nodig. Uiteindelijk is in ieder geval ook daadkracht nodig van zowel werkgever als medewerkers.

Sectoraal versus organisatieniveau

Hoewel het in kaart brengen van risicofactoren altijd maatwerk is, zijn er tegelijkertijd ook veel overeenkomsten tussen organisaties en hun organisatiestructuren. Dat komt bijvoorbeeld door de aard van het werk, waarover hierna meer. Maar ook de manier waarop het werk binnen de sector doorgaans georganiseerd is. Sectorkenmerken kunnen daarom een belangrijke rol spelen. Sommige risico's gelden in alle sectoren, sommige in op elkaar lijkende sectoren en andere zijn er alleen in een bepaalde sector. Dit zorgt ervoor dat een organisatie mogelijk niet alle risico's die op sectorniveau gelden volledig kan wegnemen in de eigen structuur. Maar de organisatie kan ze vaak wel beperken of er op een betere manier mee omgaan. Organisaties kunnen ook van elkaar leren en sectoraal samenwerken om de risico's in de organisatiestructuur gezamenlijk te voorkomen of beperken. In meerdere sectoren bestaan dergelijke initiatieven.

Wisselwerking met cultuur en systeem

De risico's in de organisatiestructuur kunnen op zichzelf het risico op seksueel grensoverschrijdend gedrag vergroten. Maar ze kunnen ook nieuwe normen, waarden en patronen in de weg zitten, en daarmee een nieuwe omgangscultuur. Bovendien kunnen de risico's impact hebben op hoe het ondersteunend systeem werkt of wordt gebruikt.

Tegelijkertijd kan de organisatiestructuur ook heel functioneel zijn bij het beperken of voorkomen van het risico op SGOG, zolang ze normen, waarden en verwachtingen weerspiegelen die het veilig samenwerken in de organisatie stimuleren. Daarom is het aanpakken van de risico's binnen de organisatiestructuur altijd van belang voor een integrale strategie voor cultuurverandering.

Zes belangrijke risico's in de organisatiestructuur

Dit hoofdstuk helpt organisaties op weg bij het inventariseren van de specifieke risicofactoren voor seksueel grensoverschrijdend gedrag in de eigen werkomgeving. Deze risico's zijn gebaseerd op input van deskundigen uit verschillende sectoren, arbonormen en rapporten. Ga naar de link in het colofon voor meer informatie.

Dit zijn zes belangrijke risicofactoren in organisatiestructuren:

- ongelijke macht en hiërarchie
- onzekere posities en afhankelijkheid
- de aard van het werk
- de organisatie van het werk
- gebrek aan diversiteit en inclusie
- een gebrek aan tijd en prioriteit

Hierna lees je meer over deze risico's en de aanknopingspunten voor de risicoanalyse. Daarnaast worden er maatregelen genoemd die kunnen helpen bij het voorkomen of beperken van deze risico's.



Risico: ongelijke macht en hiërarchie

Macht en hiërarchie kunnen een belangrijk risico vormen voor seksueel grensoverschrijdend gedrag binnen de organisatiestructuur. Aspecten daarvan zijn bijvoorbeeld een erg hiërarchische organisatie, een sterke machtsdynamiek, een rangenstelsel of een dominante positie van prominenten. Mensen met veel macht in de organisatie kunnen sneller het gevoel hebben dat voor hen meer is toegestaan. Of ze kunnen besluiten dat ze niet willen ingrijpen bij situaties van SGOG omdat ze denken dat het hun machtspositie negatief kan beïnvloeden.

Ongelijke macht en hiërarchie zijn in veel organisaties in zekere mate niet te voorkomen en ook niet per se onwenselijk. Maar ondanks deze ongelijke macht en hiërarchie moeten organisaties en leidinggevend ethisch leiderschap tonen. Dat betekent dat zij ongeacht hun formele en informele positie beslissingen nemen en gedrag vertonen dat past binnen de morele normen en waarden van de organisatie. Het voorkomen en beperken van SGOG hoort hierbij. Bovendien moeten zij morele besluitvorming en gedrag bevorderen. Een leider dient daarbij zelf integer te handelen en voorbeeldgedrag te tonen, maar stimuleert anderen ook om integer te handelen. Daarnaast gaat het bij ethisch leiderschap ook om het bespreekbaar maken van gedrag en het consequent handhaven van normen als die worden overtreden. Wanneer morele grenzen overschreden worden, kan dat funeste gevolgen hebben voor de mensen, reputatie en prestaties van een organisatie. Om de integriteit van de organisatie te bewaken kijkt men daarom vaak terecht naar de leidinggevenden. Zij 'zetten de toon' en bieden richting binnen de kaders van de morele waarden en normen van de organisatie.

Behandel ook meldingen over SGOG door leidinggevenden en de top zorgvuldig

Alle leidinggevenden hebben een cruciale rol binnen organisaties. Zij moeten zorgen voor een veilig werkklimaat en het goede voorbeeld geven aan andere medewerkers. Soms zijn leidinggevenden echter zelf de veroorzaker van grensoverschrijdend gedrag. Ethisch leiderschap kan complex worden wanneer organisaties hier tegenaan lopen. Dit soort morele dilemma's worden bovendien nog groter als seksueel grensoverschrijdend gedrag plaatsvindt in de top van de organisatie. Bijvoorbeeld bij:

- een melding over SGOG door de directeur van een mkb-bedrijf, die ook eigenaar is en daardoor bepalend is voor het voortbestaan van de organisatie;

- een melding over SGOG door de salesmanager, die werkt aan een grote en belangrijke deal voor de toekomst van de organisatie;
- een melding over SGOG door een hoogleraar, die een leerstoel op een belangrijk onderzoeksgebied bekleedt.

Het voorkomen en aanpakken van SGOG in de organisatie moet voor iedereen hetzelfde zijn, ongeacht welke positie een persoon bekleedt. Ook het proces dat start na een melding is altijd hetzelfde. Dus ook als het gaat om een leidinggevende of bestuurder. Het is daarom belangrijk dat er bij meldingen zo veel mogelijk iemand betrokken is die onafhankelijk over de melding kan beslissen, ongeacht wie de beschuldigde is. Indien het gaat om een misstand in de zin van de Wet bescherming klokkenluiders is het een verplichting dat vastgelegd is welke onafhankelijke functionarissen opvolging kunnen geven aan de melding.

Zorg altijd voor een zorgvuldige behandeling van de melding, ook als dit botst met het belang van de organisatie. Het erkennen, herkennen en respecteren van elkaars wensen en grenzen geldt immers voor iedereen. Bovendien is het organisatiebelang uiteindelijk ook juist gediend door een zorgvuldige behandeling. Zie ook hoofdstuk 5.

Risicoanalyse

Een verkeerd gebruik van macht en hiërarchie in het kader van seksueel grensoverschrijdend gedrag uit zich het meest extreem in de volgende situaties:

- Leidinggevenden vertonen SGOG zonder dat de organisatie het aanpakt. Zij worden door leidinggevenden hoger in de hiërarchie beschermd of er wordt weggekeken. Niemand spreekt ze er op aan.
- Medewerkers kunnen SGOG vertonen zonder consequenties, vanwege hun prestaties of banden met leidinggevenden.
- SGOG in de top wordt niet aangepakt, omdat er geen toezicht is of omdat de toezichthouders niet optreden.

Soms zijn bovenstaande situaties nog niet aan de orde. Dan kunnen andere aspecten van de organisatiestructuur indicaties vormen van risico's. Denk hierbij aan steile hiërarchische verhoudingen of er is een beperkte groep met veel macht, die bepalend is voor de cultuur in de organisatie. Ook een gebrek aan toezicht en veel één-op-één situaties tussen de leidinggevende en medewerkers kunnen sneller leiden tot een verkeerd gebruik van macht en hiërarchie. Zie verderop ook 'Risico's in de organisatie van het werk'.



In sommige organisaties hebben medewerkers ook veel informele macht, omdat zij een belangrijke positie hebben in de organisatie. Bijvoorbeeld als zij het gezicht zijn van een organisatie, veel omzet genereren of een groot en invloedrijk netwerk hebben. Zeker als de organisatie een kleine (sub)top heeft die vanwege de positie van deze personen weinig of niet controleren welk gedrag deze personen vertonen, kan SGOG en een verkeerd gebruik van macht en hiërarchie sneller ontstaan.

Ook de manier waarop leidinggevendenden hun taken uitvoeren kan een indicatie zijn van of de organisatie op een ethische manier met macht en hiërarchie omgaat. Een verkeerd gebruik van macht en hiërarchie uit zich bijvoorbeeld in:

- autocratisch leiderschap en geen enkel weerwoord of tegengeluid dulden, waardoor slachtoffers van SGOG zich niet durven uit te spreken;
- onvoldoende communiceren en niet luisteren naar mensen op de werkvloer, bijvoorbeeld bij signalen of meldingen van SGOG;
- informatie achterhouden en gebrek aan eerlijkheid;
- sterk outputgedreven zijn en daarmee geen oog hebben voor SGOG of sociale veiligheid;
- mensen met een persoonlijke band met leidinggevendenden krijgen bijvoorbeeld een betere waardering, beoordeling of beloning. Leidinggevendenden gaan er dan ook mogelijk anders mee om als deze mensen dader zijn van SGOG;
- Medewerkers krijgen functies boven of onder hun niveau toebedeeld of hebben een gebrek aan ontwikkelkansen.

Maatregelen

Je kunt bijvoorbeeld de volgende maatregelen treffen om de ongelijke verdeling van macht en hiërarchie in een organisatie te voorkomen of beperken:

- Probeer de hiërarchie minder steil te maken. Dat kan ervoor zorgen dat leidinggevendenden minder snel het gevoel hebben boven andere medewerkers te staan en zich daarom meer te kunnen veroorloven binnen de organisatie, ook op seksueel gebied.
- Zorg voor *checks and balances* in de bestaande formele hiërarchie. Een voorbeeld hiervan is dat individuen niet afhankelijk zijn van één enkele leidinggevende, waardoor ze zich ook minder verplicht voelen om op advances in te gaan.
- Zorg voor duidelijkheid in de bestaande hiërarchie en dat deze wordt gevolgd in de besluitvorming. Zo kun je de mogelijk negatieve invloed van informele machtsverschillen voorkomen of beperken, waardoor bijvoorbeeld het uitoefenen van seksuele druk of het uiten van denigrerende seksuele opmerkingen worden verminderd.

- Beoordeel leidinggevendenden in hun functioneren ook op hun rol bij het voorkomen en aanpakken van seksueel grensoverschrijdend gedrag.
- Houd bij de werving en selectie van nieuwe leidinggevendenden rekening met hun kennis, vaardigheden en houding ten opzichte van de preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Zie ook hoofdstuk 5.
- Zorg dat de aanpak en opvolging van meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag zo hoog mogelijk in de lijn is georganiseerd. Het liefst bij een onafhankelijke functionaris ten opzichte van het lijnmanagement. Zie ook hoofdstuk 5.
- Zorg dat toezichthouders een rol krijgen bij het toezicht op de preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag en dat zij daar de juiste kennis voor hebben. Zie ook hoofdstuk 5.
- Benoem in de gedragscode dat de code voor iedereen in de organisatie geldt.

“Het is heel belangrijk dat leiderschap zoveel mogelijk wordt gedeeld, leert, rouleert en wordt gecontroleerd.”

Arnoud Lagendijk – Hoogleraar Sociale Geografie bij de Radboud Universiteit

Risico: onzekere posities en afhankelijkheid

Onzekere posities en afhankelijkheid in de organisatie kunnen ook leiden tot een risico op seksueel grensoverschrijdend gedrag. Zij kunnen zich meer zorgen maken om het verliezen van hun werk of positie in de organisatie. Daardoor kunnen zij zich minder vrij voelen om SGOG te melden en in te grijpen als omstander.

Onzekere posities en afhankelijkheid kunnen allereerst sneller ontstaan bij bepaalde contractvormen. Medewerkers met onzekere contracten die makkelijk beëindigd of niet verlengd kunnen worden, kunnen minder snel geneigd zijn iets te zeggen als zij seksueel grensoverschrijdend gedrag meemaken of zien. Denk aan uitzendkrachten, zzp'ers, stagiairs en medewerkers in opleiding. Hetzelfde speelt als mensen in een organisatie voor hun carrière en positie erg afhankelijk zijn van anderen. Bijvoorbeeld van een leraar, trainer of coach die een rol heeft in het bepalen van posities binnen een team. Ook dan kunnen mensen minder snel geneigd zijn spreken mensen zich vaker niet uit.



“Bij ons is het heel lastig. Als je danst of toneel speelt, gaat het altijd over je kwetsbaar opstellen. Hierdoor ben je ook heel gevoelig voor wat anderen over je zeggen. ‘Wat goed, Hadewych’ of ‘Nee, dat is helemaal niet goed’. Je neemt alles aan. Je werkt minder vanuit je hoofd, dus je bent niet bezig met ‘Klopt het wel wat hier gebeurt?’. Mensen kunnen hier heel makkelijk misbruik van maken, vanuit de positie van de coach, leraar of regisseur.”

Hadewych Minis – actrice, in aflevering 5 van onze podcast
Alles op Tafel: [De Regietafel](#)

Als er bovendien weinig structuren zijn waarbinnen medewerkers zich kunnen organiseren, bijvoorbeeld een ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging, hebben medewerkers mogelijk het gevoel er alleen voor te staan en pakken ze seksueel grensoverschrijdend gedrag niet aan.

Risicoanalyse

Aspecten die bepalend zijn bij het risico op onzekere posities en afhankelijkheid:

- Veel medewerkers hebben een onzeker contract binnen de organisatie.
- Mensen in de organisatie hebben een sterke afhankelijkheid bij anderen voor hun carrière of positie.
- Er zijn veel stagiairs en medewerkers in opleiding.
- Er zijn geen plekken binnen de organisatie waar medewerkers zich kunnen organiseren en sociale steun kunnen krijgen.

Maatregelen

Maatregelen om de risico's van onzekere posities en afhankelijkheid te voorkomen of beperken zijn bijvoorbeeld:

- Bied zoveel mogelijk contracten met meer zekerheid aan. Vaste contracten bieden de meeste zekerheid.

- Voorkom dat medewerkers met onzekere contracten niet meer worden ingehuurd of hun contract verliezen omdat ze melding hebben gemaakt van seksueel grensoverschrijdend gedrag.
- Zorg dat de carrièrekansen en posities van personen in de organisatie niet afhankelijk zijn van één persoon, maar van meerdere. Let daarbij extra op de positie van stagiairs en medewerkers in opleiding.
- Zorg voor structuren binnen de organisatie waar medewerkers zich kunnen organiseren, zoals een ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging. Dan kunnen zij elkaar sociale steun bieden en verder helpen.

Risico: de aard van het werk

In sommige beroepen zijn risico's verbonden aan de aard van het werk. Er kan bijvoorbeeld veel sprake zijn van fysiek contact met anderen binnen de organisatie, zoals in de zorg of sport. Hetzelfde geldt voor organisaties waar het lichaam als instrument wordt gebruikt, bijvoorbeeld in de dans of het theater. Het fysieke contact kan ertoe leiden dat mensen bij elkaar sneller grenzen overschrijden, bijvoorbeeld omdat het contact gevoelens kan opwekken of omdat men de 'drempel' van het fysieke contact al is overgegaan.

Bovendien zijn er ook inherent meer risico's verbonden aan beroepen waar veel interactie is met mensen. Denk aan publiek, klanten of patiënten. Zeker als medewerkers in de uitoefening van hun beroep sneller interactie hebben met risicogroepen, die mogelijk sneller grensoverschrijdend gedrag vertonen. Bijvoorbeeld bij de politie of de ggz. Hoe meer mensen een medewerker in de uitoefening van het beroep tegenkomt, hoe sneller diegene in aanraking kan komen met mensen die grenzen niet respecteren.

Bij sommige beroepen kunnen medewerkers meer contact hebben met mensen die onder invloed zijn van drugs of alcohol, zoals in de horeca. Sommige middelen kunnen ervoor zorgen dat mensen de grens bij een ander minder snel herkennen of respecteren.

Aan de aard van het werk is vaak weinig te veranderen. Het risico op SGOG dat door de aard van het werk kan ontstaan is daarom ook vaak niet helemaal weg te nemen. Wel kan een organisatie maatregelen nemen om medewerkers te beschermen in de uitoefening van hun beroep. Het is daarom wel belangrijk om er aandacht voor te hebben, ook al kan het risico niet helemaal worden weggenomen.



Risicoanalyse

Verschillende aspecten kunnen dus risicovol zijn in de aard van het werk:

- werk met veel fysiek contact met anderen;
- werk waarbij het lichaam als instrument wordt gebruikt;
- werk waarbij veel interactie is met anderen;
- werk waarbij contact is met risicogroepen;
- werk waarbij contact is met mensen onder invloed.

Maatregelen

Organisaties kunnen verschillende maatregelen nemen om het risico op SGOG door de aard van het werk te beperken:

- Maak duidelijk wat de huis- en gedragsregels zijn en dat seksueel grensoverschrijdend gedrag gestopt en aangepakt wordt.
- Zorg bij de uitoefening van het beroep dat dit zoveel mogelijk samen met een collega gebeurt, waar mogelijk en toegestaan.
- Zorg dat medewerkers snel en effectief hulp kunnen inschakelen van collega's of beveiliging.
- Zorg voor digitaal toezicht of beveiliging, in de vorm van persoonsregistratie en/of camera's, waar dit volgens de wet (waaronder privacywetgeving) toegestaan is.
- Zorg ervoor dat, waar mogelijk, alleen medewerkers toegang hebben tot de werkvloer.
- Leid medewerkers die in hun werk geconfronteerd kunnen worden met personen onder invloed op om dit te herkennen. Leer ze ook om waar nodig de juiste stappen te kunnen en mogen zetten om seksueel grensoverschrijdend gedrag te voorkomen of beperken.

Risico: de organisatie van het werk

Ook de organisatie van het werk kan voor risico's op seksueel grensoverschrijdend gedrag zorgen, onafhankelijk van de aard van het werk. Dit is vooral het geval als er, om wat voor reden dan ook, een gebrek is aan toezicht.

Dit kan bijvoorbeeld spelen als collega's veel een-op-een of in kleine ruimtes met elkaar werken. Seksueel grensoverschrijdend gedrag kun je dan minder snel zien. Door de nauwe samenwerking kunnen ook gevoelens ontstaan, waardoor medewerkers grenzen mogelijk sneller opzoeken of overschrijden.

Andersom kunnen medewerkers die alleen werken ook een groter risico lopen op seksueel grensoverschrijdend gedrag. Zeker als dat in omgevingen zonder toezicht gebeurt of in de avond of nacht. Denk hierbij aan een medewerker die in het donker door een industrieterrein naar huis gaat.

Ook als mensen buiten de werkvloer werken of elkaar daarbuiten treffen, overschrijden zij grenzen mogelijk sneller. Zoals bij borrels, personeelsuitjes of als medewerkers ergens overnachten. De informelere setting kan ertoe leiden dat mensen zich vrijer voelen om elkaars grenzen op te zoeken. Het drinken van alcohol kan dit nog verder versterken.

Risicoanalyse

Een aantal aspecten van de organisatie van het werk kan dus risico's opleveren, vaak als gevolg van een gebrek aan toezicht:

- veel nauwe samenwerking, een-op-een of in kleine ruimtes;
- alleen werken in omgevingen zonder toezicht;
- alleen werken in de avond of nacht;
- samenkomen buiten kantoor tijden, vooral in combinatie met alcohol;
- overnachten voor het werk.

Maatregelen

Veel van de maatregelen die je kunt inzetten in het kader van de aard van het werk, kun je ook nemen om de risico's in de organisatie van het werk te voorkomen of beperken. Maar er bestaan ook een paar specifieke maatregelen voor de organisatie van het werk:

- Maak duidelijk wat de gedragsregels zijn en dat seksueel grensoverschrijdend gedrag gestopt en aangepakt wordt, zeker ook bij borrels en personeelsuitjes.
- Overweeg een aanpassing in samenwerkingsverbanden of roosters als nauwe samenwerking tot seksueel grensoverschrijdend gedrag lijkt te leiden.
- Zorg in omgevingen zonder toezicht of bij werken in de avond of nacht dat een medewerker dit samen met een collega doet, waar mogelijk en toegestaan.
- Zorg ervoor dat medewerkers snel en effectief hulp kunnen inschakelen van collega's of beveiliging.
- Zorg dat, waar mogelijk, alleen medewerkers toegang hebben tot de werkvloer.
- Wees je bewust van de risico's van alcohol en drugs bij borrels en andere bijeenkomsten tijdens het werk. Neem stappen om misbruik daarvan te voorkomen. Houd hier ook expliciet rekening mee bij het opstellen van de gedragscode.



Risico: gebrek aan diversiteit en inclusie

Een gebrek aan diversiteit en inclusie binnen organisaties kan genderongelijkheid en seksueel grensoverschrijdend gedrag in de hand spelen. In organisaties waar bijvoorbeeld alleen mannen leidinggevende functies hebben en het bestuur alleen uit mannen bestaat kunnen vrouwen het gevoel hebben dat ze zich niet uit kunnen spreken. Of dat ze gedrag dat zij eigenlijk als seksueel grensoverschrijdend ervaren moeten accepteren, 'omdat het bij de mannencultuur hoort'.

Maar ook andere vormen van gebrek aan diversiteit en inclusie en een ondervertegenwoordiging van specifieke groepen uit de samenleving, kan zorgen dat seksueel grensoverschrijdend gedrag sneller ontstaat of in stand wordt gehouden. Denk aan diversiteit in etniciteit, geartheid, gender, leeftijd of aan medewerkers met een beperking. Doordat zij door een gebrek aan diversiteit en inclusie het gevoel kunnen hebben dat ze er alleen voor staan en geen steun hebben van anderen, zullen zij zich minder snel uitspreken.

Diversiteit en inclusie zijn daarom in de hele organisatie van belang, maar zeker ook in de top en subtop. Leidinggevendens spelen namelijk een rol van betekenis bij de preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Diversiteit zorgt ervoor dat je daar ook vanuit de top en subtop op een inclusievere manier mee om kunt gaan. Het gaat daarbij specifiek ook om diversiteit in de subtop, omdat leidinggevendens in de subtop vaak verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het beleid. Maar ook omdat de subtop uiteindelijk mogelijk doorstroomt naar de top en er tegelijkertijd voor kan zorgen dat meer diversiteit vanuit de gehele organisatie de top kan bereiken.

Diversiteit en inclusie bevordert over het algemeen de sociale veiligheid en dat bevordert juist ook weer de diversiteit en inclusie in een organisatie. Het zijn daarmee twee kanten van de medaille.

Risicoanalyse

Een aantal aspecten van de organisatiestructuur kan worden gezien als risico in het kader van diversiteit en inclusie:

- Een zeer homogene groep domineert de werkomgeving. Deze groep bekleedt hogere posities en/of krijgt hogere beloningen.

- Er is geen representatieve personeelssamenstelling die de verhoudingen in de samenleving zo goed mogelijk weerspiegelt.
- Er zijn ongelijke verhoudingen tussen bevolkingsgroepen op de werkvloer, waaronder in aantallen mannen en vrouwen.
- De functies zijn ongelijk verdeeld over bevolkingsgroepen, waaronder over mannen en vrouwen.
- Er is sprake van een traditionele mannenorganisatie en/of van functies die binnen de organisatie hoofdzakelijk door vrouwen worden uitgeoefend.
- Verzorgende en ondersteunende functies worden alleen door vrouwen uitgeoefend.

Maatregelen

Een organisatie kan verschillende maatregelen nemen om de diversiteit en inclusie te stimuleren in de organisatie:

- Voorkom en stop discriminatie binnen de organisatie.
- Zet een inclusief aannamebeleid op, gericht op een representatieve personeelssamenstelling.
- Zorg voor gelijke kansen voor alle bevolkingsgroepen bij promoties en doorstroommogelijkheden.
- Zorg voor meer diversiteit in de top en subtop, waaronder meer vrouwelijk leiderschap.
- Maak diversiteit en inclusie een expliciete verantwoordelijkheid van bestuurders en leidinggevendens.
- Monitor en analyseer de voortgang van diversiteit en inclusie in de organisatie en pas het beleid aan op basis van deze analyse.

Risico: een gebrek aan tijd en prioriteit

De preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag kost tijd. Veel medewerkers hebben echter een hoge werkdruk, gericht op prestaties en het afmaken van opdrachten en taken. Zij hebben te weinig tijd om te werken aan een cultuurverandering binnen de organisatie. Dat uit zich bijvoorbeeld in een gebrek aan tijd om te praten over de omgangscultuur en te weinig tijd voor intervisie en evaluatie. Veranderingen in een organisatie, zoals een reorganisatie, fusie, overname of bezuiniging, kunnen de druk nog verder opvoeren.



Het gaat overigens niet altijd om een gebrek aan tijd, maar ook om een gebrek aan prioriteit (kunnen) stellen voor de preventie en aanpak van SGOG. Vooral medewerkers met onzekere contractvormen, zoals uitzendkrachten en zzp'ers, hebben vaak minder zeggenschap over hun prioriteiten.

Medewerkers kunnen ook zo druk zijn dat ze het gevoel hebben dat ze überhaupt niet de tijd hebben om zich uit te spreken als hen iets overkomt of als ze iets zien gebeuren. Dan hebben ze vaak ook het gevoel niet de tijd om anderen aan te spreken, meldingen te maken of processen te doorlopen.

Datzelfde geldt voor leidinggevendenden, die een belangrijke rol spelen bij de preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Als zij niet de tijd nemen voor het organiseren van preventie, het opvolgen van meldingen of het juiste voorbeeldgedrag, kan seksueel grensoverschrijdend gedrag sneller ontstaan en in stand worden gehouden.

Ook kunnen medewerkers in hun werk veel stress ervaren. Een hoge stress kan er ook toe leiden dat medewerkers mentaal en/ of emotioneel niet in staat zijn om hun verantwoordelijkheid te nemen bij het voorkomen en aanpakken van SGOG. Stress kan door allerlei situaties ontstaan, waaronder prestatiedruk. De organisatie draagt er verantwoordelijkheid voor om stress op het werk te voorkomen en te beperken en medewerkers de mogelijkheid en ruimte te bieden om op een goede manier met stress om te gaan en deze te verwerken.

In de operatiekamer gaat het regelmatig over leven en dood. De euforie die je voelt als de operatie is geslaagd, maar ook de stress als het niet goed gaat. Dat zijn emoties die je kwijt moet, maar die ook een risico vormen voor (seksueel) grensoverschrijdend gedrag.

Maarten Lijkwan – Vaatchirurg, in aflevering 6 van onze podcast
Alles op Tafel: [De Operatietafel](#)

Risicoanalyse

De risico's van een hoge werkdruk zitten met name in geen tijd of prioriteit voor:

- het gesprek over de omgangscultuur op de werkvloer;
- in gesprek met elkaar gaan over specifieke gedragingen;
- voorlichting, kennisontwikkeling en intervisie over seksueel grensoverschrijdend gedrag;
- het organiseren van preventie of het opvolgen van meldingen door leidinggevendenden.

Gebrek aan tijd of prioriteit ontstaat regelmatig door:

- te weinig personeel voor de hoeveelheid werk;
- medewerkers die geen prioriteiten kunnen of mogen stellen;
- organisaties of medewerkers die zich alleen richten op prestaties en taken;
- preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag geen onderdeel te maken van het takenpakket.

Maatregelen

De aanpak van werkdruk heeft vaak met vrij fundamentele zaken te maken, die je niet altijd even makkelijk kunt oplossen:

- Plan specifieke momenten in voor gesprek. Op persoonlijk niveau, maar ook op team- en organisatieniveau.
- Plan momenten voor voorlichting, kennisontwikkeling en intervisie.
- Maak preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag onderdeel van het takenpakket van leidinggevendenden en houd daarbij ook rekening met tijd.
- Voorkom dat er na het doen van een melding te veel last komt te liggen op een melder. Zorg voor een laagdrempelig en duidelijk proces: weinig stappen en simpel.
- Bied medewerkers voldoende ruimte en mogelijkheid om de stress van het werk te verwerken.



Hoofdstuk 5

Ontwikkel het ondersteunend systeem

De derde pilaar van een goede preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag is het ondersteunend systeem en in het verlengde daarvan ligt een goede voorbereiding op meldingen van SGOG. Een goed ondersteunend systeem zorgt ervoor dat organisaties meldingen snel en deskundig kunnen oppakken, en zo hun medewerkers en zichzelf veel problemen kunnen besparen.

Het is hierbij in eerste instantie belangrijk dat organisaties zich beter verdiepen in wat seksueel grensoverschrijdend gedrag betekent voor zowel de mensen die ermee geconfronteerd worden, de beschuldigde als de gehele organisatie. En dat ze daarnaast deskundige ondersteuning, duidelijke processen en kennis en vaardigheden organiseren om goed voorbereid te zijn op een melding. Het is bovendien verstandig om een beslistafel voor te bereiden, zodat een aantal mensen binnen de organisatie een melding snel en deskundig op kan pakken.



Organisaties realiseren zich vaak pas dat ze iets moeten doen tegen seksueel grensoverschrijdend gedrag als er een melding binnenkomt. Het ondersteunend systeem is dan de eerste pilaar van de strategie waar ze mee in aanraking komen. Ze realiseren zich voor die tijd misschien niet dat seksueel grensoverschrijdend gedrag ook binnen hun organisatie kan plaatsvinden. Maar de afwezigheid van meldingen hoeft niet te betekenen dat er geen seksueel grensoverschrijdend gedrag is. Integendeel zelfs, het kan juist betekenen dat medewerkers zich niet durven uit te spreken uit angst voor de gevolgen. Een integrale aanpak van cultuur, structuur en systeem blijft daarom essentieel.

De wijze waarop het ondersteunend systeem is ingericht zegt bovendien iets over de cultuur van de organisatie. Kunnen medewerkers meldpunten makkelijk vinden, zijn er meerdere mogelijkheden om vertrouwelijk in gesprek te gaan over een ervaring (bijvoorbeeld met interne en/of externe vertrouwenspersonen) en gebeurt er iets met een melding? Dit alles bepaalt mede of er een open aanspreekcultuur kan ontstaan of dat de organisatie ‘gesloten’ blijft. Als een organisatie meldingen niet adequaat oppakt en niet aan herstel en erkenning werkt, kan dit bij betrokkenen de slechte ervaring versterken. Men spreekt dan ook wel van het tweede trauma. Dit zal ook de meldbereidheid in het algemeen verminderen. Bovendien pakken organisaties meldingen vaak aan als incident, zonder de onderliggende cultuur en risico's te analyseren.

“Niets doen is geen optie” betekent niet dat er altijd een onderzoek ingesteld wordt, of dat het altijd het einde is van het dienstverband van de beschuldigde. Geen situatie is hetzelfde en dus is ook geen antwoord hetzelfde. Ook dat is belangrijk bij het ontwikkelen van een gedragsverandering die beklijft.

Okke Westdorp – Directeur Conservatorium Amsterdam

Risicoanalyse

Een risicoanalyse van het ondersteunend systeem is op papier gemakkelijker dan een risicoanalyse van cultuur en structuur. Er zijn een aantal essentiële zaken die je moet regelen om zowel preventief beleid te voeren als goed voorbereid te zijn op meldingen. Het is echter niet zo simpel als een aantal vinkjes zetten. Dat je een vertrouwenspersoon of een meldloket hebt is één, maar hoe deze geregeld zijn en in de praktijk werken is een tweede. Neem de praktijk daarom ook mee in de risicoanalyse van het ondersteunend systeem.

Je kunt een aantal vragen stellen bij de risicoanalyse:

- Heeft de organisatie voldoende deskundige ondersteuning? Zijn die personen daadwerkelijk deskundig en kunnen zij hun werk onafhankelijk doen?
- Zijn de vertrouwenspersonen deskundig, onafhankelijk en bekend in de organisatie?
- Heeft de organisatie een gedragscode die doorleefd, actueel en gedragen is?
- Heeft de organisatie een duidelijke meld- en/of klachtenregeling en is deze voor medewerkers veilig toegankelijk?
- Hebben medewerkers en leidinggevenden voldoende kennis van de preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag in de organisatie?
- Is er een beslistafel ingericht die meldingen goed en deskundig op kan volgen?
- Hoe ging de organisatie in het verleden om met meldingen?

Toch kan het ook op basis van bovenstaande vragen nog niet helder zijn waar de risico's zitten in het ondersteunend systeem en welke maatregelen de organisatie moet nemen. Overweeg dan een systeemonderzoek in het verlengde van de risicoanalyse. Tijdens een systeemonderzoek wordt onderzocht of en hoe de organisatie het juiste beleid en de juiste maatregelen neemt om seksueel grensoverschrijdend gedrag te voorkomen en aan te pakken. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek kun je het beleid van de organisatie aanpassen. Zie hoofdstuk 7 voor meer informatie over het systeemonderzoek.

Wettelijke richtlijnen om je voor te bereiden op meldingen

Hoewel de Arbowetgeving geen eisen stelt aan de voorbereidingen die organisaties treffen voor meldingen of de procedure die ze hiervoor opstellen, zijn dit wel belangrijke onderdelen van de RI&E en het plan van aanpak. Organisaties kunnen seksueel grensoverschrijdend gedrag namelijk voorkomen of beperken door de deskundige ondersteuning goed te organiseren, duidelijke processen op te stellen en kennis en vaardigheden op te doen.



Daarnaast is voorlichting over de risico's en maatregelen belangrijk om meldingen goed op te kunnen pakken.

Een goede voorbereiding en het opstellen van een normenkader helpt organisaties bovendien bij het uitvoeren van maatregelen. Een medewerker die een sanctie opgelegd krijgt kan deze namelijk aanvechten bij een rechter. Als een werkgever geen duidelijk normenkader heeft en geen voorlichting verzorgt, kan het verweer zijn dan dat de medewerker niet wist dat het gedrag waarvoor de sanctie is opgelegd niet toegestaan was. Ook getroffenen kunnen een organisatie bijvoorbeeld verwijten dat de wet niet is nageleefd en deze aansprakelijk stellen.

In de Wet bescherming klokkenluiders staan procedureregels voor het in behandeling nemen van meldingen. Deze wet is ook van toepassing op grensoverschrijdend gedrag, als het een maatschappelijke misstand betreft. Hiervan is volgens de wetgever en het Huis voor Klokkenluiders sprake als het gaat om een structureel probleem en om betrokkenheid van leidinggevenden en kwetsbare personen. Niet alleen direct betrokkenen, maar ook getuigen kunnen op grond hiervan een melding doen. De voornaamste regel is dat de opvolging moet worden uitgevoerd door onafhankelijke, daartoe aangewezen personen. Dat betekent dat melden in de lijn ('bij de eigen baas') niet de voorkeur heeft.

Organiseer deskundige ondersteuning

Om een melding goed op te kunnen pakken, is kennis en deskundigheid nodig. Bijvoorbeeld over sociale veiligheid en arbeidsrecht. Deze kennis en kunde zit bijvoorbeeld bij vertrouwenspersonen, hr-medewerkers, juridisch experts en arbodeskundigen. Organisaties hebben die deskundigheid niet altijd zelf in huis. Het kan ingewikkeld of te duur zijn om deze ondersteuning intern te organiseren, zeker voor kleinere organisaties. In zulke gevallen kunnen organisaties deze deskundige ondersteuning ook extern organiseren, via bijvoorbeeld een arbodienst, hr-adviesbureau of branche- of sectororganisatie.

Vertrouwenspersonen

Vertrouwenspersonen hebben een belangrijke rol bij meldingen van seksueel overschrijdend gedrag. Ze kunnen steun en informatie bieden aan medewerkers die hiermee te maken hebben. Een vertrouwenspersoon gaat in principe zo vertrouwelijk mogelijk om met

deze informatie en mag hier niets van delen met anderen binnen de organisatie, tenzij de melder daar toestemming voor geeft of daartoe wettelijke verplichtingen zijn, zoals bij een aangifteplicht of een rechterlijk bevel.

De vertrouwenspersoon mag niet zomaar uit zichzelf in actie komen. De melder blijft eigenaar over de melding, de vertrouwenspersoon neemt de melding ook niet over. Voor melders kan dit verwarrend zijn, omdat zij hun melding vaak als eerste bij een vertrouwenspersoon doen en dan soms verwachten dat zij hiermee een proces in gang zetten. Daarom is het belangrijk dat de vertrouwenspersoon de melder informeert over wat de rol en verantwoordelijkheden van de vertrouwenspersoon zijn, en welke vervolgstappen de melder kan nemen. Vervolgstappen kunnen bijvoorbeeld zijn om in gesprek te gaan met een leidinggevende, een melding te doen, een ombudsman in te schakelen of een formele klacht in te dienen.

In veel organisaties zijn vertrouwenspersonen zowel luisterend oor als meldpunt. Vertrouwenspersonen moeten echter niet als meldpunt van SGOG fungeren. Dat is belangrijk omdat zij vertrouwelijk en onafhankelijk hun werk moeten kunnen doen, voor alle medewerkers, ook in de toekomst. Meldingen dienen binnen te komen bij het meldpunt dat daar binnen de organisatie voor is ingericht. Zie de paragraaf hierna over het organiseren van een meldpunt.

De taken van een vertrouwenspersoon bestaan onder andere uit:

- Het verzorgen van de eerste opvang van medewerkers en melders die seksueel grensoverschrijdend gedrag hebben meegemaakt en hulp en advies nodig hebben.
- Het bieden van informatie over relevante regelingen, gedragscodes, formele en informele oplossingen.
- Het begeleiden van medewerkers die een zaak aan de orde willen stellen binnen de organisatie.
- Het informeren over andere hulpverlenende instanties, zoals het Centrum Seksueel Geweld, een psycholoog of huisarts.
- Het geven van voorlichting over de taken, werkwijze en bereikbaarheid van de vertrouwenspersoon.
- Het adviseren en ondersteunen van leidinggevenden en management bij het voorkomen van seksueel grensoverschrijdend gedrag.
- Het bijhouden van het aantal meldingen binnen de organisatie en de aard ervan.
- Het signaleren van onveilige situaties binnen een organisatie en daarover geanonimiseerd managementinformatie delen met de organisatie.



Profiel en competenties vertrouwenspersoon

De organisatie moet er voor zorgen dat de vertrouwenspersonen onafhankelijk van leidinggevend en de werkgever hun werk kunnen doen, goed opgeleid zijn en over voldoende expertise beschikken. Specifieke kennis over seksueel grensoverschrijdend gedrag, de gevolgen van een melding hierover en van (juridische) procedures zijn essentieel. Voor initiële training en nascholing zijn opleidingen beschikbaar. Vertrouwenspersonen dienen over specifieke kwaliteiten en vaardigheden te beschikken, zoals:

- toegankelijk zijn
- empathisch zijn
- goed kunnen luisteren
- communicatievaardig zijn
- signalerings- en adviesvaardigheden hebben
- betrouwbaar om kunnen gaan met informatie
- onafhankelijk en strategisch kunnen denken
- afstand kunnen houden van de casuïstiek
- in staat zijn verschillende belangen te onderscheiden en effectief te handelen in conflictsituaties
- organisatiesensitief zijn
- bestand zijn tegen omgevingsdruk
- analytisch vermogen om beleidsmatige adviezen te geven omtrent omgangsvormen, integriteit en een gezonde en veilige werkplek
- voldoende op de hoogte van wet- en regelgeving om de betrokkene correct te kunnen adviseren over verschillende mogelijkheden

“Binnen PwC NL hebben we een divers samengestelde groep van ongeveer 20 interne vertrouwenspersonen. Hierbij streven we naar een evenwichtige mix van gender, achtergrond (westers en niet-westers) en ook de vertegenwoordiging van expats. Naast de groep van interne vertrouwenspersonen is er ook een mogelijkheid om een externe vertrouwenspersoon te raadplegen.”

Agnes Koops – CEO PwC Nederland

Voor medewerkers kan het benaderen van een vertrouwenspersoon een grote eerste stap zijn bij het aanpakken van SGOG. Maak deze drempel zo laag mogelijk door:

- Duidelijk en herhaald te communiceren dat en waarvoor medewerkers bij een vertrouwenspersoon terecht kunnen
- Wie de verschillende vertrouwenspersonen zijn en welke deskundigheid zij hebben
- Wat medewerkers van een vertrouwenspersoon kunnen verwachten
- Hoe medewerkers de vertrouwenspersoon kunnen bereiken (een vraag stellen via mail/ telefoon, een afspraak maken, of anoniem iets melden)

“Het is belangrijk dat onze medewerkers de hulplijnen kunnen vinden en daar is maatwerk voor nodig. Zo hebben we voor medewerkers die niet dagelijks achter de computer zitten, stickers gemaakt die ze aan de binnenkant van hun telefoonhoesje kunnen plakken. Daarop staan de telefoonnummers van de vertrouwenspersonen en de afdeling Integriteit en een QR-code naar meer informatie over hulp in lastige situaties. Zo hebben de medewerkers deze informatie altijd bij zich; voor zichzelf of voor een collega.”

Juliette Heikens – Adviseur Integriteit Nederlandse Spoorwegen

Hr-medewerkers

Hr-medewerkers kunnen een essentiële gesprekspartner, beleidsopsteller en beleidsuitvoerder zijn in het geval van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Zij hebben zicht op al het hr-beleid en horen bekend te zijn met de processen rond (het tegengaan van) SGOG. Ze moeten daarnaast voldoende op de hoogte zijn van actuele inzichten rond dit thema, door opleiding en scholing. In organisaties zonder hr-medewerkers kan een werkgever externe deskundige ondersteuning inschakelen.



Juridische expertise

Juridische expertise binnen de organisatie is bij seksueel grensoverschrijdend gedrag ook van belang. Het gaat dan om expertise op het terrein van het arbeidsrecht, klokkenluidersrecht en soms ook tucht- en strafrecht. Deze expertise helpt om een duidelijk beeld te krijgen van de juridische positie van de betrokkenen en de juridische consequenties van de verschillende stappen in het proces.

Arbodeskundigen

Arbodeskundigen hebben kennis van arbeidsomstandigheden, van effectieve maatregelen bij de preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag en van de benodigde verandering voor een veilige omgangscultuur. Het gaat dan om bijvoorbeeld preventiemedewerkers of arbeids- en organisatiedeskundigen.

Arbodeskundigen kunnen organisaties ondersteunen en adviseren bij het opstellen van een RI&E en een plan van aanpak. Daarnaast kunnen ze medewerkers voorlichten en maatregelen ontwikkelen en uitvoeren. Bedrijfsartsen kunnen medewerkers ondersteunen die gezondheidsklachten hebben als gevolg van SGOG en hen doorverwijzen naar passende hulp en ondersteuning.

Maak een meldingsprotocol en gedragscode

Ter voorbereiding van meldingen moeten organisaties onder andere een meldingsprotocol en gedragscode opzetten. Een meldingsprotocol vormt de basis waarop de organisatie meldingen oppakt. In een gedragscode staat welk gedrag de organisatie als grensoverschrijdend ziet en hoe de organisatie daarmee omgaat. De organisatie stelt de gedragscode samen met medewerkers op.

Geef houvast met een meldingsprotocol

Stel een meldingsprotocol vast, met daarin heldere processen over hoe je als organisatie omgaat met meldingen. Beschrijf hierin wat betrokkenen kunnen verwachten, wat ieders rollen en verantwoordelijkheden zijn en wat de mogelijkheden en gevolgen zijn van verschillende keuzes na een melding. Neem hierin ook de rol van de beslistafel op.

Een meldingenprotocol biedt duidelijkheid en maakt het mogelijk om meldingen snel op te pakken. Deze handreiking helpt bij het ontwikkelen van zo'n protocol. Zorg er vervolgens voor dat het protocol bij alle medewerkers bekend is, en goed vindbaar is. Maak het onderdeel van het inwerkprogramma, zodat ook nieuwe medewerkers goed worden geïnformeerd.

Zorg voor één meldpunt

Zorg dat er op centraal niveau in de organisatie één meldpunt is. Stel dit open voor meldingen over alle vormen van grensoverschrijdend gedrag en indien mogelijk ook andere soorten meldingen, zoals integriteitsschendingen. Zorg bovendien voor laagdrempelige mogelijkheden om een melding te doen, zoals per e-mail of via een (digitale) 'brievenbus'. Melders vinden het namelijk vaak lastig om hun verhaal te vertellen.

Beleg het meldpunt bij een onafhankelijke persoon of afdeling, zoals een integriteitsfunctionaris of een compliance officer. Dit verkleint het risico dat er onzorgvuldig met een melding wordt omgegaan en is ook van belang om het meldpunt in lijn te brengen met de Wet bescherming klokkenluiders. Zorg er daarnaast voor dat het meldpunt onafhankelijk en veilig gekoppeld is aan de beslistafel. De beslistafel gaat over de beoordeling van de melding en eventuele opvolging. Zie de paragraaf hierna over de beslistafel.

Bij meldingen in het kader van de Wet bescherming klokkenluiders zijn organisaties verplicht om de identiteit van de melder geheim te houden voor alle betrokkenen, dus ook voor eventuele andere melders en de beschuldigde. Houd hier bij het inrichten van het meldpunt rekening mee. Ook zijn organisaties volgens deze wet verplicht om een centraal register van deze meldingen bij te houden. Een dergelijk register kan gebruikt worden om te leren van welke soort kwesties voorkomen en hoe ze in de toekomst voorkomen kunnen worden. Deel deze informatie (geanonimiseerd) met leidinggevenden. Zij kunnen dan preventieve gesprekken voeren over mogelijke risico's en kwetsbaarheden in de organisatie.



“Wij hebben recent onze ‘Meldregeling Integriteit’ aangescherpt. Een verschil met de vorige regeling is dat ‘persoonlijke conflicten op het gebied van omgangsvormen’ niet meer onder de regeling vallen; tenzij het gaat om strafbare feiten. We weten uit ervaring dat als een informele oplossingsroute mogelijk is, dit de kans op herstel van de professionele werkrelatie groter maakt. Aanvullend op de meldregeling hebben we een beleid omgangsvormen geschreven, dat de informele route en de rolverdeling daarin belicht: ‘Door naar elkaar te luisteren kun je begrip voor elkaar krijgen. Door met elkaar de norm te bespreken, zijn verdere ongewenste omgangsvormen te voorkomen’.

Heleen Bavinck – Adviseur Integriteit Nederlandse Spoorwegen

Stel gezamenlijk een gedragscode op

Een gedragscode zorgt voor eenduidige definities over wat gewenst gedrag is en wat de organisatie als seksueel grensoverschrijdend gedrag ziet. Hierdoor voelen medewerkers zich extra gesteund en gesterkt bij het doen van een melding. Daarnaast biedt een gedragscode een duidelijke basis voor handhaving. Het stelt namelijk waarden en normen waaraan de organisatie gedrag kan toetsen. Hierbij moet uiteraard ook rekening worden gehouden met de wet en de daarin vastgestelde normen. Zie ook hoofdstuk 1.

Het is cruciaal dat de gedragscode gedragen wordt door de organisatie, samen met medewerkers tot stand komt en ‘leeft’ in de organisatie. Als medewerkers gevoel hebben bij de gedragscode, zien ze in wat die betekent voor de omgangsvormen op de werkvloer en hoe ze die kunnen verbeteren. Om dit te bereiken kun je medewerkers bijvoorbeeld in een aantal teamsessies onderling laten bespreken welk gedrag wel en niet acceptabel is. Hoe het gesprek hierover plaatsvindt is van groot belang. Het moet sociaal veilig en in goede sfeer kunnen worden gevoerd. Een gesprek over de gedragscode met een leidinggevende of collega die niet wordt vertrouwd zal minder snel tot een goede en gedragen gedragscode leiden. Check dit van te voren. Zie ook hoofdstuk 3 – Omgangscultuur.

Zorg ervoor dat de gedragscode bij alle medewerkers bekend is en goed vindbaar is. Maak de gedragscode onderdeel van het inwerkprogramma, zodat nieuwe medewerkers goed geïnformeerd worden. Neem bovendien in de gedragscode op wat de gevolgen en sancties zijn bij het niet houden aan de gedragscode.

Organisaties kunnen bij het opstellen van een gedragscode gebruikmaken van de [Handreiking gedragscode \(on\)gewenste omgangsvormen](#) van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Er staat een stappenplan in met aandachtspunten voor het opstellen van de code. Ook besteedt de handreiking aandacht aan het actualiseren en levend houden van de gedragscode en het belang om medewerkers en andere professionals in de organisatie erbij te betrekken.

Deze handreiking richt zich op (on)gewenste omgangsvormen tussen collega’s en/of leidinggevende(n). Een gedragscode hoeft ook niet specifiek gericht te zijn op seksueel grensoverschrijdend gedrag. Je kunt de code breder opstellen rond grensoverschrijdend gedrag. Het is echter wel van belang dat er in de gedragscode ook expliciet aandacht wordt besteed aan SGOG, vanwege de specifieke aspecten en impact daarvan. Zie hoofdstuk 3 voor specifieke vragen rond het gedrag.

Voordelen van een gedragscode

Het is om diverse redenen aan te bevelen om als organisatie een gedragscode op te stellen:

- Met een gedragscode draagt de directie uit dat het SGOG op geen enkele manier tolereert. En dat de organisatie het bestrijden van dit soort gedrag serieus neemt en er daadwerkelijk beleid tegen voert. Het maakt duidelijk wat de gevolgen en sancties zijn als iemand zich niet houdt aan de gedragscode.
- Een gedragscode zorgt voor eenduidige communicatie, omdat het uitlegt wat seksueel grensoverschrijdend gedrag is.
- Een gedragscode ondersteunt een professionele houding van medewerkers, doordat het duidelijk beschrijft wat de organisatie van iedere medewerker verwacht.
- Een gedragscode geeft houvast om met elkaar in gesprek te gaan over geaccepteerd gedrag en om collega’s aan te spreken op overtreding van gedragsregels.



De NS Gedragscode verwoordt wat we belangrijk vinden. In de wereld om ons heen worden we geconfronteerd met verschillen in waarden en normen. NS'ers zijn een afspiegeling van die wereld. Als bedrijf willen we een veilige werkomgeving bieden voor iedereen. Het is niet voor niets dat we in de NS Gedragscode expliciet een onderdeel 'Omgangsvormen' hebben opgenomen. Elke NS'er doet eens in de drie jaar een e-learning om deze gedragscode weer scherp op het netvlies te hebben. De waarde bewijst zich in de dagelijkse praktijk. Soms is het zwart-wit en gaat het om normeren, soms moet je in gesprek over het grijze gebied. We verwachten dat de leidinggevende in dat gesprek een voorbeeldrol pakt.

Wouter Koolmees – President-Directeur Nederlandse Spoorwegen

Onderzoek de mogelijkheden van een klachtenregeling

In organisaties met een klachtenregeling kunnen medewerkers een formele klacht indienen bij een klachtencommissie. Die behandelt de klacht op basis van een klachtenprocedure, met vastgelegde stappen. Dit zorgt voor een transparant proces. De klachtenprocedure beschrijft waar een klacht aan moet voldoen, wat het toetsingskader is, in welke gevallen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag nader onderzoek nodig is, wie het onderzoek uitvoert als de klacht in behandeling wordt genomen en hoe de opvolging plaatsvindt. Zie hoofdstuk 6 voor meer informatie over het verschil tussen een melding en een klacht.

Het toetsingskader van de klachtenprocedure bestaat uit normen waaraan de klacht wordt getoetst. Vaak zijn dit normen uit de wet- en (interne) regelgeving, zoals de gedragscode van de organisatie, de arbowetgeving, de Algemene wet gelijke behandeling en het Burgerlijk Wetboek. Een kanttekening hierbij is wel dat al die wet- en regelgeving algemene, abstracte gedragingen beschrijft die ongewenst zijn.

Een klachtenprocedure geeft een medewerker meer regie bij het aanpakken van de klacht dan het doen van een melding bij het meldpunt, maar het is wel een procedure waarin de klachtencommissie bepaalt of zij ontvankelijk is en uiteindelijk een oordeel over de klacht geeft. Een medewerker moet een klachtenprocedure altijd kunnen stoppen door de klacht in te trekken, tot aan het moment van besluitvorming over de gegrondheid van de klacht.

Het volgen van een klachtenprocedure sluit andere interventies, zoals onderzoek, bemiddeling of mediation, overigens niet uit. Soms kan een klachtenprocedure ook worden opgeschort hangende één of meerdere interventies, zoals mediation. Op basis van een klacht kan een organisatie ook vragen krijgen over cultuur, structuur of het systeem binnen de organisatie, wat vervolgens middels een cultuur- of systeemonderzoek onderzocht kan worden. Zie ook hoofdstuk 7.

Een klachtencommissie kun je zowel intern als extern organiseren. Extern kan dit ook op branche- of sectorniveau. In een klachtencommissie zitten deskundigen met de vereiste expertise en onafhankelijkheid om de klacht te kunnen behandelen.

Ook in het vervolgetraject moet de klachtafhandeling veilig zijn. De klager moet hier laten geen last van krijgen en bijvoorbeeld alsnog op een zijspoor worden gezet. Bovendien is het ook bij een klachtenregeling belangrijk om te zorgen voor goede nazorg voor alle betrokkenen. Zie hoofdstuk 8.

Stel iedereen in staat diens rol te vervullen

Iedereen in de organisatie heeft een rol in de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag, zowel het hoger management, leidinggevenden, de medezeggenschap als het personeel. Al deze personen moeten zich bewust zijn van wat seksueel grensoverschrijdend gedrag is, welke afspraken hierover binnen de organisatie gelden en welke taak zij hierin hebben, en waar ze hulp kunnen vinden.



Maak medewerkers bewust van seksueel grensoverschrijdend gedrag

Zorg voor kennis en bewustwording bij medewerkers rondom seksueel grensoverschrijdend gedrag. Zo kunnen medewerkers bijvoorbeeld leren om hun rol als omstander te nemen en collega's aan te spreken op SGOG.

Denk goed na over hoe je deze kennis het best kunt aanbieden als organisatie. Dit kan bijvoorbeeld via periodieke trainingen, het intranet of informatiemateriaal in de kantine. Medewerkers horen het volgende te weten:

- wat seksueel grensoverschrijdend gedrag is, hoe vaak het over het algemeen voorkomt en wat de mogelijke gevolgen ervan zijn;
- welke afspraken er gelden binnen de organisatie en wat er bijvoorbeeld staat in het meldingsprotocol en de gedragscode;
- wat de kenbare risico's zijn in de cultuur, structuur en het systeem
- hoe ze seksueel grensoverschrijdend gedrag kunnen herkennen en wat ze ergegen kunnen doen;
- welke deskundige ondersteuning beschikbaar is en hoe ze die kunnen bereiken.

Zorg dat je de informatie regelmatig aanbiedt aan alle medewerkers. Houd bij welke medewerkers voorlichting ontvingen en zorg dat nieuwe medewerkers deze zo snel mogelijk krijgen, als onderdeel van het inwerkprogramma. Actualiseer de voorlichting regelmatig. Zo blijft de kennis van medewerkers op peil, ook bij nieuwe situaties en ontwikkelingen.

Zorg dat leidinggevenden hun rol pakken

Leidinggevenden hebben een cruciale rol bij het zorgen voor een open en veilige cultuur en werkomgeving. Zij zijn verantwoordelijk voor wat er binnen een directie, afdeling of team gebeurt en hebben daar veel invloed op. Daarnaast zijn ze vaak het eerste aanspreekpunt voor medewerkers en kennen ze hen doorgaans goed. Leidinggevenden kunnen seksueel grensoverschrijdend gedrag bespreekbaar maken, respectvol gedrag stimuleren en een cultuur creëren waarin het normaal is om over SGOG te praten.

Leidinggevenden kunnen ook zorg dragen voor een zorgvuldige en tegelijkertijd empathische opvolging van meldingen. Ze kunnen een belangrijke steun zijn voor melders bij het omgaan met de gevolgen van SGOG. Soms zijn zij ook leidinggevende van de beschuldigde, wat de

situatie complexer kan maken. Een leidinggevende krijgt in dat geval met verschillende belangen te maken die een onafhankelijk optreden kunnen belemmeren. Zoek in dat geval als organisatie naar een andere manier waarop je de onafhankelijkheid kunt borgen.

Leidinggevenden moeten kennis hebben over hun eigen rol en verantwoordelijkheden bij een melding en de vaardigheden hebben om er op juiste manier mee om te gaan. Dan kunnen zij effectief, doeltreffend en met oog voor alle betrokkenen reageren als er een melding binnenkomt. Bied leidinggevenden daarom trainingen aan waarin zij de benodigde kennis en vaardigheden leren.

Kennis en vaardigheden die leidinggevenden op basis van het bovenstaande in ieder geval zouden moeten hebben zijn:

- weten wat de prevalentie, gevolgen en impact van seksueel grensoverschrijdend gedrag kunnen zijn;
- zorgen voor een veilige omgangscultuur in het eigen team en het stimuleren van sociale veiligheid;
- zichtbaar draagvlak bieden en het goede voorbeeld geven;
- seksueel grensoverschrijdend gedrag vertalen naar voorlichting en beleid.
- zich bewust zijn van de eigen macht en afhankelijkheid ten opzichte van medewerkers;
- het kunnen herkennen van signalen;
- op een adequate manier handelen als seksueel grensoverschrijdend gedrag zich voordoet;
- weten wat de (meld)processen zijn bij seksueel grensoverschrijdend gedrag en hoe deze in de praktijk werken;

Houd bij de werving en selectie van leidinggevenden ook rekening met de kennis en vaardigheden die van leidinggevenden verwacht worden. Neem de rol die leidinggevenden nemen bij de preventie en aanpak van SGOG en het stimuleren van sociale veiligheid bovendien mee in de gespreks- en beoordelingscyclus binnen de organisatie.

De rol van een leidinggevende hoort duidelijk te zijn in het proces van melding tot en met afhandeling. Het moet helder zijn wie er regie heeft over de opvolging van de melding en naar welk meldpunt/functionaris een leidinggevende deze kan doorzetten. Zorg er ook voor dat je de leidinggevende meeneemt in de interne en externe communicatie en in de zorg die nodig is voor de betrokken medewerkers en het team waarin de kwestie speelt.



Het komt ook voor dat de melding de leidinggevende zelf betreft, of dat de leidinggevende als niet neutraal wordt beschouwd omdat hij bijvoorbeeld zelf ook seksistisch getinte grappen maakt. Dan dient de organisatie snel een hoger niveau in te schakelen. Het is als organisatie belangrijk om hier alert op te zijn. Als de melding iemand van de directie betreft, kan ook de toezichthouder worden betrokken.

Zorg dat toezichthouders de benodigde middelen hebben

De rol van het hoger management en de toezichthouders is vaak zeer bepalend voor de cultuur binnen een organisatie, en daarmee ook voor de juiste opvolging van meldingen. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de raden van toezicht (RvT) of raden van commissarissen (RvC). De RvT/RvC houdt toezicht op het voorkomen en aanpakken van SGOG, de procedures die gevolgd worden bij meldingen en de diversiteit in de organisatie, en kan daar ook een handhavende en een stimulerende rol in hebben. De toezichthouder kan ook een adviserende en controlerende rol vervullen bij de risicoanalyse en het ontwikkelen van de strategie door de directie of het college van bestuur, zoals bedoeld in hoofdstuk 2.

Er zijn een aantal middelen die de RvC/RvT kan gebruiken om de rol als toezichthouder te vervullen. Dat begint met kennis en informatie over seksueel grensoverschrijdend gedrag en geweld. Er zijn trainingen in ontwikkeling specifiek gericht op toezichthouders. Daarnaast dient een toezichthouder zich bewust te zijn van mogelijke informatiebronnen over de situatie binnen de organisatie, bijvoorbeeld via de bestuurder. De toezichthouder kan zich daarnaast laten informeren door deskundigen en verantwoordelijken binnen de organisatie en het thema agenderen bij het bestuur, de ondernemingsraad en bij het ontwikkelen van de risicoanalyse en strategie.

“Waarom zou je als ziekenhuis niet in je jaarverslag benoemen hoeveel meldingen er zijn? Dat geeft een signaal dat je mag melden en dat het serieus genomen wordt.”

Peter Leusink – Huisarts en seksuoloog, in aflevering 6 van onze podcast *Alles op Tafel: De Operatietafel*

Stel medezeggenschap in staat de rol te vervullen

Medewerkers moeten mee kunnen praten en beslissen over de aanpak van SGOG en over het beleid omtrent het oppakken van meldingen. Dat kan via de medezeggenschap of, bij organisaties met vijftig of meer medewerkers, via de ondernemingsraad.

De ondernemingsraad heeft vanuit de Wet op de ondernemingsraden (Wor) adviesrecht voor belangrijke organisatorische besluiten. Ook heeft de ondernemingsraad instemmingsrecht voor besluiten over personele regelingen en regelingen op het gebied van arbeidsomstandigheden.

De medezeggenschap kan in algemene zin een belangrijke rol spelen bij het initiëren en ondersteunen van de preventie en aanpak van SGOG binnen de organisatie, bijvoorbeeld bij het gesprek over SGOG binnen afdelingen en teams en het stimuleren of ondersteunen van de risicoanalyse. Zie hoofdstuk 2. Er zijn specifieke trainingen en opleidingen beschikbaar om leden in staat te stellen hun rol en taken goed op te pakken.

Organisaties die te klein zijn voor medezeggenschap, doen er goed aan hun medewerkers op een andere manier een stem te geven. Bijvoorbeeld via een personeelsvertegenwoordiging.

Bereid een beslistafel voor

De beslistafel bepaalt hoe opvolging wordt gegeven aan meldingen binnen een organisatie. Een beslistafel bestaat in ieder geval uit één of meerdere interne beslissers, waar mogelijk aangevuld door deskundigen en/of onafhankelijke personen. Een beslistafel beslist alleen over de opvolging van meldingen waarvan de melders willen dat ze in de organisatie worden opgepakt. De beslistafel gaat dus niet over ervaringen die een melder alleen met de vertrouwenspersoon wil bespreken. De beslistafel doet ook niets met formele klachten als de organisatie een klachtenregeling heeft. In dat geval pakt de klachtencommissie de klacht op volgens de klachtenprocedure.



Voorkom directe betrokkenheid bij de melding

Het is onwenselijk, en in geval van de Wet bescherming klokkenluiders ook niet toegestaan, dat deelnemers van de beslistafel betrokken zijn bij de melding, in directe of indirecte zin. Ook kleinere organisaties moeten dit zoveel mogelijk vermijden, hoe lastig dit ook is. Bij de behandeling van elke melding dienen de potentiële deelnemers aan de beslistafel uitdrukkelijk te benoemen of zij direct of indirect persoonlijk betrokken zijn. De deelnemers moeten dit ook schriftelijk vastleggen.

Wanneer sprake is van persoonlijke betrokkenheid dient een plaatsvervanger deel te nemen. In sommige organisaties is dit moeilijk te organiseren. Als betrokkenheid vanwege de aard van de organisatie niet te voorkomen is, kan een organisatie ervoor kiezen om een extern onderzoek of een externe deskundige in te schakelen voor een deel van de opvolging van de melding. Zie ook hoofdstuk 6 t/m 8.

Zorg voor een goede en laagdrempelige samenstelling

Zorg voor een laagdrempelige beslistafel, zodat deelnemers meldingen snel en doortastend op kunnen pakken. Aan de beslistafel moeten de juiste personen deelnemen, ieder met een eigen perspectief en rol. Het is in ieder geval verstandig om naast een beslisser, ook een deskundige en een procesbewaker aan tafel te hebben. Het is niet de bedoeling dat één persoon twee rollen tegelijk vertegenwoordigt. Het hangt af van de omvang en mogelijkheden van de organisatie wie de rollen invult en of dat intern of extern gebeurt.

De personele samenstelling van de beslistafel moet passend zijn voor de betreffende casus, vanuit het oogpunt van een onafhankelijke beoordeling. In de praktijk kan dit inhouden dat de samenstelling per casus wisselt.

Beslisser

Er moet minimaal één iemand aan tafel zitten die de bevoegdheid heeft om beslissingen te nemen. Bij voorkeur wordt deze bijgestaan door een tweede interne beslisser. Te denken valt aan het management/ de eindverantwoordelijke in de organisatie. Bij een grotere organisatie kan deze taak liggen bij de eindverantwoordelijke van het organisatieonderdeel of bij een daartoe aangewezen functionaris.

De beslisser zit namens de organisatie aan tafel en neemt uiteindelijk het besluit rond eventuele tijdelijke maatregelen en de opvolging. De procesbewaker en de deskundige ondersteuning ondersteunen en adviseren de beslisser.

Deskundige ondersteuning

Er moet ook iemand deelnemen met deskundige kennis over seksueel grensoverschrijdend gedrag en de aanpak daarvan. Het gaat om kennis van de verschillende uitingen, de consequenties voor betrokkenen, de voor- en nadelen van verschillende opvolgingsmogelijkheden en de eventuele juridische aspecten. Deze ondersteuning kan van binnen en buiten de organisatie komen. De interne vertrouwenspersoon mag deze rol niet vervullen. De deskundige ondersteuning heeft een adviserende rol aan de beslisser van de beslistafel.



Procesbewaker

Daarnaast dienen organisaties iemand aan tafel te hebben die geen belang heeft bij de beslissing en als onafhankelijke buitenstaander kritisch meekijkt. Dit is de procesbewaker. Deze dient ter ondersteuning en advisering van de beslisser en bewaakt de zorgvuldigheid van het meldproces. De vertrouwenspersoon van de organisatie kan deze rol niet vervullen, omdat die een zo onafhankelijk mogelijke rol en positie moet behouden.

Binnen kleinere organisaties is het vaak lastig om een onafhankelijke deelnemer te vinden. Het mag echter ook een persoon van buiten zijn. Bijvoorbeeld een externe (arbo)deskundige, een eindverantwoordelijke van een andere (partner)organisatie of -eenheid of een vergelijkbaar persoon.

Maak goede afspraken over de werkwijze van de beslistafel

Het is van belang om goede afspraken te maken over het functioneren van de beslistafel. De organisatie moet antwoorden vinden op een aantal vragen en kan deze bijvoorbeeld noteren in het meldingsprotocol. Het gaat hierbij om de volgende vragen:

- Wie neemt het initiatief om de beslistafel bij elkaar te brengen als er een melding binnenkomt?
- Wie beslist wie de deelnemers zijn?
- Hoe verloopt het contact tussen de deelnemers van de beslistafel en de melder?
- Hoe neemt de beslistafel besluiten? En moet de beslisser het besluit motiveren als dit afwijkt van de wens van de andere deelnemers?
- Hoe garandeert de beslistafel de transparantie van de besluitvorming?
- Hoe zorgt de beslistafel voor vertrouwelijkheid richting de melder en beschuldigde en de afspraken die hierover worden gemaakt?
- Wie is verantwoordelijk voor de procesbegeleiding van de besluitvorming?
- Wie is verantwoordelijk voor de verslaglegging?



Omgang met meldingen →



Vroeger of later, op een gegeven moment kan je als organisatie een melding van seksueel grensoverschrijdend gedrag ontvangen. Dat kan overal gebeuren, ook in organisaties met een goede strategie voor de preventie van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Wat je vervolgens als organisatie met de melding doet is bepalend voor een goede aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag binnen de organisatie en een goede opvolging van de melding voor alle betrokkenen. In deel 2 van deze handreiking, dat gaat over de aanpak van meldingen, wordt in drie fases beschreven hoe organisaties dat kunnen doen.



Hoofdstuk 6

Beslis wat te doen met een melding, signaal of klacht

Start De organisatie ontvangt een melding van seksueel grensoverschrijdend gedrag.

Uitkomst De organisatie heeft een passende opvolging gekozen, de doelen en randvoorwaarden geformuleerd en de betrokkenen geïnformeerd.

In Fase 1 maakt de organisatie een keuze over de opvolging van een melding over seksueel grensoverschrijdend gedrag (SGOG). Het is van belang dat hierbij rekening wordt gehouden met de situatie en de belangen van alle betrokkenen. De organisatie kan bijvoorbeeld besluiten om een onderzoek te starten. Dat is echter lang niet altijd nodig en zeker niet altijd meteen. Andere interventies, zoals een informeel gesprek of mediation, zijn mogelijk passender. De gekozen opvolging hangt ook af van de aard van de melding en de wensen van de melder. Daarnaast kan de organisatie zo nodig arbeidsrechtelijke maatregelen treffen. Het is bovendien belangrijk dat de organisatie naar alle betrokkenen helder communiceert over de vervolgstappen.

Bij de keuze over de opvolging geldt altijd: niets doen is geen optie.



Melding, signaal of klacht

Deze handreiking is van toepassing op zowel meldingen, signalen als klachten van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Het is belangrijk om hier een onderscheid in te maken. Waar we in deze handreiking spreken van een melding, kun je ook signaal of klacht lezen, met inachtneming van de verschillen. Meldingen en signalen kunnen bijvoorbeeld anoniem binnenkomen, klachten in principe niet.

Melding

Er is sprake van een melding wanneer iemand zich gericht uitspreekt over SGOG binnen de organisatie. De melder kan de benadeelde persoon zijn die persoonlijk is geraakt of last heeft van bepaald gedrag. Ook kan een melding komen van een persoon die niet zelf benadeeld is, maar het gedrag wel wil melden. Een dergelijke melder treedt niet op namens de benadeelde, tenzij de benadeelde dat nadrukkelijk wil. De persoon die een melding doet, noemen we de melder. Hoewel we in de rest van deze handreiking niet specifiek onderscheid maken tussen de verschillende soorten melders, maakt het voor het contact met de melder wel uit of de melder zelf benadeeld is, of dat de melder het gedrag alleen wil melden.

De melder kan de melding op verschillende manieren doen. Het kan een duidelijke melding van één of meerdere melders zijn, maar ook een anonieme melding. Een medewerker kan een melding doen, maar ook een klant of een andere betrokkene, zoals een vrijwilliger. De melder kan de melding bij verschillende personen binnen of buiten de organisatie doen, zoals bij een vertrouwenspersoon, bedrijfsarts, ombudsfunctionaris, leidinggevende binnen de organisatie, preventiemedewerker, hr-afdeling/-functionaris, medezeggenschapslid, toezichthouder of een externe belanghebbenden. Daarbij heeft niet iedereen dezelfde mogelijkheden om opvolging te geven aan een melding. Als iemand bijvoorbeeld een melding doet bij een vertrouwenspersoon, kan deze niet uit zichzelf in actie komen. Tenzij de melder daar toestemming voor geeft.

De definitie van een melding zoals bedoeld in artikel 1 van de Wet bescherming klokkenluiders wijkt overigens af van de definitie van een melding in deze handreiking. Een melding gaat volgens die wet specifiek over het melden van een maatschappelijke misstand.

Signaal

Een signaal van SGOG binnen een organisatie is er vaak al voor een melding. Het gaat bijvoorbeeld om verhalen of geruchten. Ook signalen kunnen om vervolgstappen vragen, om te achterhalen wat er speelt en of de organisatie in moet grijpen. Soms komen signalen van buiten de organisatie, bijvoorbeeld van derden of de media.

Iedereen in een organisatie, maar leidinggevend in het bijzonder, moeten alert zijn op signalen en ernaar handelen. Ook vertrouwenspersonen en bedrijfsartsen hebben een signalerende functie. Zij kunnen bijvoorbeeld anoniem en samenvattend rapporteren over gesprekken, zonder dat die te herleiden zijn naar personen. Een melder die anoniem wil blijven kan een vertrouwenspersoon ook vragen om een signaal af te geven. De vertrouwenspersoon mag dan de beschuldigde niet bekend maken en, maar geeft aan dat het wel van belang is dat de organisatie het signaal serieus oppakt.

Klacht

In een organisatie met een klachtenregeling kunnen medewerkers een klacht indienen bij een klachtencommissie. Deze behandelt de klacht aan de hand van een klachtenprocedure met vastgelegde stappen. Als de organisatie geen klachtenregeling heeft, kan een medewerker mogelijk via een klachtenregeling op brancheniveau een klacht indienen.

Kenmerkend voor een klacht is dat het een formele stap is. Een melding is vaak laagdrempeliger en heeft een informeler karakter dan een klacht. Bij een klacht liggen de interventies minder open dan bij een melding. Alleen degene die het grensoverschrijdend gedrag heeft meegemaakt, kan een klacht indienen.

Bij een klacht moet de organisatie allereerst de klachtenprocedure volgen. Deze handreiking dient dan als extra informatiebron en als leidraad voor het handelen in de praktijk, buiten de klachtenprocedure om.



Anonieme meldingen of signalen

Een melding of signaal komt soms anoniem binnen, met of zonder communicatie-mogelijkheden met de melder. Het is niet mogelijk om een formele klacht anoniem in te dienen. Een klacht moet namelijk altijd door een specifiek persoon worden gedaan over een ander specifiek persoon.

Er zijn twee soorten anonieme meldingen (of signalen):

- Volledig anonieme meldingen zonder communicatie. Bij deze meldingen is de identiteit van de melder bij niemand bekend. Het is niet mogelijk om vragen te stellen over de situatie en context.
- Volledig anonieme meldingen met communicatie. Ook bij deze meldingen is de identiteit van de melder bij niemand bekend, maar is het wel mogelijk om in contact te komen met de melder. Zo kun je aanvullende vragen stellen over de situatie en context. Dat kan bijvoorbeeld via een platform, zoals een website of een app, of via een anoniem e-mailadres. Ook kun je vragen naar de verwachtingen van de melder of vragen of de melder toch de identiteit wil delen.

Het gaat hierbij niet om meldingen waarbij de identiteit van de melder wel bekend is bij het meldpunt en de beslistafel, maar de melder de melding vertrouwelijk wil houden. Hier wordt nader op ingegaan in Stap 1.

Stap 1: Breng de melding en context in kaart

Na een melding inventariseren de leden van de beslistafel de situatie. Dat doen zij onder andere door een eerste gesprek met de melder. Zo kunnen zij goed geïnformeerd bij de vervolgstappen een besluit nemen over de opvolging van de melding en eventueel tijdelijke maatregelen om te voorkomen dat de situatie verergerd.

Verken en inventariseer de situatie

De eerste stap voor de beslistafel is het verkennen van de situatie. De vragen die hierna in de verschillende paragrafen van Stap 1 worden beschreven helpen bij het wegen van de tot dan toe bekende informatie en omstandigheden. Het is nadrukkelijk niet de bedoeling dat de organisatie zelf al onderzoek gaat doen naar de melding, zoals bedoeld in Fase 2. Organisaties

moeten daarvoor eerst de onderstaande stappen doorlopen en de juiste randvoorwaarden in acht nemen. Als een organisatie meteen zelf onderzoek doet, kan dat leiden tot overhaaste beslissingen op basis van onvolledige informatie. Dat kan de belangen van zowel de betrokkenen als de organisatie ernstig schaden en leiden tot moeilijk te herstellen schade.

De vragen in deze eerste inventarisatie kun je beantwoorden met al bekende informatie uit de melding en het eerste gesprek met de melder, zoals hierna beschreven. Onder andere over wat er wordt gemeld, de context van de melding, de belangen van betrokkenen en de situatie binnen de organisatie. Die informatie is vaak niet compleet. Tijdelijke maatregelen moet de organisatie in bepaalde gevallen echter al wel op basis van de eerste (incomplete) informatie nemen (zie stap 2).

Er is vaak meer tijd nodig voor beslissingen over de opvolging van de melding. Het verzamelen van informatie mag echter niet tot onnodige vertraging leiden. Bewust vertragen kan een situatie verergeren. Een zorgvuldige en doortastende opvolging daarentegen kan leiden tot een betere uitkomst voor betrokkenen en vergroot bovendien het vertrouwen van de betrokkenen in de gekozen opvolging.

Niets doen is geen optie

Het kan verleidelijk zijn om niet te handelen bij een melding. Het ‘probleem’ kost op korte termijn dan geen tijd en het lijkt makkelijker om de regie te behouden binnen een team of organisatie. Maar niets doen is geen optie. Werkgevers zijn wettelijk verplicht om een gezonde en veilige werkplek te creëren voor hun werknemers. Dat betekent dat zij altijd moeten handelen bij een melding. En daarbij wordt het bij niet handelen vaak in het vervolg ook lastiger.

Niets doen is bovendien niet in het belang van de organisatie, ook niet als de inschatting is dat de situatie niet ernstig is. Het conflict kan blijven bestaan, zelfs verergeren en/of zich herhalen bij andere medewerkers. Niets doen kan bovendien resulteren in meer ziekteverzuim of uiteindelijk zelfs leiden tot vertrek van medewerkers. Het kan er ook voor zorgen dat melders het gevoel krijgen dat zich uitspreken er niet toe doet, met als gevolg dat zij en andere medewerkers zich in de toekomst minder vrij voelen om een melding te doen. Het impliceert bovendien dat bepaald gedrag binnen de organisatie is toegestaan. Dat creëert een cultuur die onveilig is voor medewerkers en waarin vanuit angst wordt gehandeld, in plaats van uit vertrouwen. Zie ook hoofdstuk 3 – Omgangscultuur.



Voer een eerste gesprek met de melder

Als je als organisatie een melding ontvangt, moet de beslistafel (zie ook hoofdstuk 5) een eerste gesprek met de melder voeren. Dit is een cruciale stap. Tijdens dit gesprek bied je de melder gehoor en erkenning en moet de context van de melding duidelijk worden.

In sommige gevallen komt de melding eerst bij een ander persoon binnen, zoals een directe leidinggevende van de melder of de vertrouwenspersoon. Deze persoon kan de melder helpen om de melding door te zetten naar de beslistafel, maar dit niet namens de medewerker doen. Een vertrouwenspersoon kan de melder ook voorbereiden op het gesprek.

Het eerste gesprek kan uiteraard alleen plaatsvinden als de melder niet anoniem is en hiervoor open staat. Bij een anonieme melding kan de organisatie wel een inventarisatie starten van de situatie en de context en op basis daarvan bepaalde vervolgstappen kiezen. Zie hiervoor de paragraaf 'Handelingsmogelijkheden bij anonieme signalen en meldingen'.

In het eerste gesprek zijn een aantal onderdelen van belang. Het gaat in dit gesprek niet om het beoordelen van de aannemelijkheid van de melding, maar om luisteren naar het verhaal van de melder en het bespreken van de verwachtingen. Daarbij moet je de melder in eerste instantie steun, erkenning en informatie bieden. Toon ook dat de organisatie de melding oppakt en serieus neemt. Houd daarbij oog voor de wensen en behoeften van de melder. Later in het gesprek kun je meer gerichte vragen stellen naar feitelijke gebeurtenissen. Afhankelijk van de situatie kan dat eventueel ook in een vervolgesprek.

Het is belangrijk om je te realiseren dat de melder mogelijk lang heeft gearzeld om een melding te doen. Gevoelens van twijfel, eenzaamheid en angst om niet geloofd te worden kunnen de melder begrijpelijkerwijs tijdens het hele proces achtervolgen. Ook angst voor repercussies kan ervoor zorgen dat de melder zich niet echt uitspreekt. Het is raadzaam om het gesprek daarom niet één-op-één te voeren en de melder aan te bieden dat een vertrouwenspersoon bij het gesprek aanwezig is.

Pak het eerste gesprek op de juiste manier aan

Het is cruciaal om voldoende tijd voor het eerste gesprek te nemen en om zorgvuldig te zijn. Melders weten soms bij het doen van de melding nog niet goed wat ze ermee willen. Weet ook dat de verwerking van hun ervaringen en de emoties die daarbij horen veel aandacht vraagt.

Volg onderstaande tips voor het eerste gesprek met de melder:

- Trek voldoende tijd uit voor het gesprek, geef aandacht aan de melder en stel deze op gemak.
- Realiseer je dat het vaak moed heeft gekost om een melding te doen.
- Vraag naar het doel van het gesprek: wil de melder een luisterend oor, advies, een oplossing of een combinatie hiervan?
- Zorg ervoor dat de gespreksvoerder over specifieke gesprekstechnieken beschikt en ruimte geeft aan het verhaal en de emotie van de melder.
- Voer het gesprek vanuit een open luisterhouding en zonder oordeel. Neem de melder serieus en voorkom bagatelliseren. Voorkom daarbij ook *victim blaming*, de schuld geven aan de melder voor de gebeurtenis of hoe de melder daarop reageerde.
- Bespreek wat het effect is op de werkbeleving van de melder.
- Bespreek wat nodig is om de werkplek weer veilig te maken en welke ondersteuning de melder nodig heeft.
- Bespreek hoe je de melder informeert over de vervolgstappen.
- Bespreek de verwachtingen over en weer. Maak afspraken over de (on)mogelijkheden van vertrouwelijkheid en anonimiteit van de melding, ook aan de zijde van de melder.

Raad de melder altijd aan om ook na het eerste gesprek in gesprek te gaan met de vertrouwenspersoon. Die kan de melder steunen en adviseren over mogelijkheden zoals het zoeken van slachtofferhulp. Ook kan deze informatie bieden over mogelijke vervolgstappen en de consequenties daarvan.

Handelingsmogelijkheden bij anonieme signalen en meldingen

Bij het in kaart brengen van de context is het relevant of de meldingen of signalen anoniem zijn. Organisaties hebben beperktere mogelijkheden om een anonieme melding op te volgen. Een beschuldigde heeft recht om te weten waar deze van beschuldigd wordt om zich te kunnen verdedigen. Niet alle soorten opvolgingen zijn daarom mogelijk bij anonieme signalen en meldingen, maar ook hier geldt dat niets doen geen optie is.

Anonieme meldingen kunnen van één melder of van meerdere melders afkomstig zijn. Ook kunnen ze betrekking hebben op dezelfde persoon of op meerdere personen.

Welke opties heeft een organisatie bij anonieme signalen en meldingen?



Mogelijkheden bij een volledig anonieme melding zonder communicatie

Bij een volledig anonieme melding zonder andere indicaties of bewijzen zijn de mogelijkheden tot interventies voor een werkgever het meest beperkt. Opvolging van de melding met persoonsgerichte interventies of onderzoeken zijn dan vanwege de aspecten van een zorgvuldige procesgang, zoals hoor en wederhoor, vaak niet mogelijk. Vermeld dit bij je communicatie over je strategie rond preventie en aanpak van SGOG, bijvoorbeeld op het intranet.

Registreer de melding wel altijd. Als er meerdere meldingen of signalen geregistreerd zijn kunnen zij een patroon zichtbaar maken dat behulpzaam kan zijn voor de preventie en aanpak van SGOG binnen je organisatie.

Mogelijkheden bij een volledig anonieme melding met communicatie

Bij deze meldingen kun je eventuele aanvullende vragen stellen aan de melder of vragen of deze diens identiteit alsnog wil delen. Dit soort meldingen kun je als organisatie mogelijk maken door een platform op te zetten waarop werknemers anoniem melding kunnen doen, zoals een website of een app. Je kunt ook contact opnemen met de melder als deze de melding via bijvoorbeeld een anoniem e-mailadres doet. Vraag in het contact met de anonieme melder wat diens verwachtingen zijn. Licht toe dat mogelijkheden beperkt zijn op basis van een anonieme melding. Als de melder anoniem wil blijven dan zijn persoonsgerichte interventies of onderzoeken vaak niet mogelijk.

Anonieme meldingen en de aandacht voor preventie en aanpak

Ook al zijn persoonsgerichte interventies bij anonieme meldingen niet mogelijk, als reactie op een volledig anonieme melding kan een organisatie er uiteraard wel voor kiezen om acties te ondernemen om de cultuur, structuur of het systeem van de organisatie te verbeteren. Zie hiervoor hoofdstuk 3 t/m 5.

Meerdere anonieme meldingen kunnen ook aanleiding geven voor cultuur- of systeemonderzoek. Hiermee kun je een beeld vormen van de organisatie of de betreffende afdeling en vervolgacties oppakken. Zie hiervoor hoofdstuk 7.

Geef aan dat je de vertrouwelijkheid niet altijd kunt garanderen

In sommige gevallen is een melder niet anoniem, maar wil de melder onbekend blijven voor de beschuldigde of anderen in de organisatie en dat de vertrouwelijkheid geborgd wordt. Je kunt die vertrouwelijkheid echter niet binnen elke stap van de opvolging garanderen. Geef dat direct aan, zonder daarbij de melder angstig te maken of af te houden van de melding.

In sommige gevallen zal dat er om gaan dat de melder alleen de melding wil doen, maar niet dat diens identiteit bij de beschuldigde of andere betrokkenen bekend wordt. Als bij latere stappen in het proces opvolging echter wordt gekozen voor persoonsgerichte interventies of onderzoeken richting de beschuldigde, dan kan die vertrouwelijkheid vrijwel niet meer gewaarborgd worden. Privacywetgeving, internationale verdragen en een zorgvuldige procesgang leiden er dan toe dat de beschuldigde geïnformeerd moet worden over de inhoud van de melding. Zie ook 'Informeer de beschuldigde' en 'Communiceer met de beschuldigde' in de stappen hierna. Bespreek dit met de melder. Als de melder toch wil vasthouden aan de vertrouwelijkheid kan een organisatie er uiteraard wel voor kiezen om acties te ondernemen om de cultuur, structuur of het systeem van de organisatie te verbeteren. Niets doen is immers geen optie. Zie hiervoor hoofdstuk 3 t/m 5.

In bepaalde ernstige situaties zal de werkgever stappen moeten nemen, onafhankelijk van de wensen van de melder, bijvoorbeeld voor de veiligheid van de medewerkers en met het oog op de zorgplicht. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn bij strafbare feiten. Maar ook in sommige sectoren zal een werkgever op basis van wet- en regelgeving stappen moeten ondernemen, zoals in de zorg of het onderwijs. De melding kan dan niet (geheel) vertrouwelijk blijven. Het is ook belangrijk om dit met de melder te bespreken.

Het bevorderen van een veilige meldcultuur en het beschermen van de melder blijven te allen tijde cruciale belangen rondom de vertrouwelijkheid. Ook het benadrukken van en duidelijkheid bieden over ieders rol en verantwoordelijkheden, evenals het bieden van ondersteuning door een vertrouwenspersoon, zijn belangrijke aspecten. Waarborg de vertrouwelijkheid daarom zoveel mogelijk via een evenwicht tussen de wettelijke vereisten, opvolgingsmogelijkheden en het streven naar een veilige en effectieve meldcultuur. In de handreiking kan deze volledige afweging niet geduid worden, omdat het maatwerk vereist. Vanwege de complexiteit van de afweging kan het voor een organisatie raadzaam zijn hierover juridisch advies in te winnen.

Verwijs de melder bovendien door naar de vertrouwenspersoon als deze iets wil bespreken, maar de vertrouwelijkheid volledig gewaarborgd willen houden. De vertrouwenspersoon kan de melder vanuit een onafhankelijke en vertrouwelijke positie ondersteunen. Geef aan dat de melder altijd weer het gesprek aan kan gaan om iets te bespreken of een volgende stap te zetten.



Verken wat je weet over de situatie

Het doel voor de beslistafel is vervolgens om een zo precies mogelijk beeld te krijgen van de inhoud van de melding. Zij kunnen hier onderstaande vragen over stellen. Zorg voor een veilige procedure voor het verzamelen van de antwoorden. Het gaat om een eerste verkenning zodat je een beeld krijgt. Als je in gesprek gaat met een melder, zorg er dan altijd voor dat er een vertrouwenspersoon voor de melder bij kan zijn. De antwoorden moeten ook in beeld brengen welke wetten, regels of normen het gemelde gedrag mogelijk heeft geschonden. Daarvoor kan deskundige ondersteuning nodig zijn.

Aan de hand van de antwoorden op de vragen kun je afwegen welke opvolging mogelijk is en welke tijdelijke maatregelen nodig zijn.

Vragen over de situatie en de melding zijn onder andere:

1. Wat is de inhoud van de melding?
 - Wie is de melder? Is dat ook de benadeelde?
 - Wie is de beschuldigde, is deze bekend? Zijn er anderen betrokkenen?
 - Wat is het gemelde gedrag? Hoe concreet is het gemelde? Wat is er te zeggen over de ernst, impact en (mogelijke) gevolgen van het gedrag?
 - Valt het gedrag onder de invloedssfeer van de organisatie?
 - Is het gedrag te bewijzen?
 - Wanneer heeft het gedrag zich voorgedaan?
2. Wat is de ernst van het gemelde gedrag?
 - Is het gemelde gedrag mogelijk strafbaar en geldt er een wettelijke aangifteplicht?
 - Schendt het gemelde gedrag mogelijk interne (gedrags)codes of regels?
3. Zijn er meer meldingen of signalen over de beschuldigde?
4. Wat is er over de huidige situatie bekend?
 - Bij wie is de melding al bekend?
 - Wat is de verwachte reactie van de omgeving en omstanders op tijdelijke maatregelen en de opvolgingsopties?
 - Kan de melder diens werk nog vrijelijk doen? Zijn er bijvoorbeeld verschillende kampen ontstaan in de organisatie, is de situatie geëscaleerd en is de melder nog welkom?

Verken de context van de melding

De beslistafel moet de context van de melding helder krijgen om het gemelde gedrag te kunnen duiden. Het maakt voor de opvolging namelijk uit of het een incident betreft of dat de melding past in een breder patroon. Daarnaast spelen eventuele contextgevoelige factoren mee.

Machtsverschillen

De relatie tussen de melder en beschuldigde is relevant. Gedrag in een gelijkwaardige relatie kun je anders duiden dan gedrag in een relatie met een formeel of informeel machtsverschil. Een machtsverschil kan ook een rol spelen in de mogelijke consequenties van de melding.

Bij een formeel machtsverschil is er een verschil in de hiërarchische positie van de melder en de beschuldigde. Maar er kan ook sprake zijn van een informeel machtsverschil, bijvoorbeeld als de melder of beschuldigde al veel langer in dienst is, of een onmisbare rol speelt in de organisatie door bijvoorbeeld veel omzet te maken. Soms is de één ook in de positie om de ander te benadelen in het werk, bijvoorbeeld door informatie achter te houden. Ook gender, etniciteit, leeftijd, seksuele identiteit of andere persoonskenmerken spelen mogelijk een rol. Maatschappelijke machtsverschillen kunnen namelijk ook binnen een organisatie effect hebben. Zie ook hoofdstuk 4 – Organisatiestructuur.

Vragen over de context van de melding zijn onder andere:

1. Wat is de relatie tussen de melder en de beschuldigde?
 - Is er sprake van een formeel (hiërarchisch) machtsverschil?
 - Is er een informeel machtsverschil tussen de betrokkenen?
 - Op welke manier hebben melder en beschuldigde met elkaar te maken? En met welke frequentie? Wat is de kwaliteit van de relatie tot nu toe geweest, voor zover bekend?
2. Zijn er meer signalen van soortgelijk gedrag door anderen dan de beschuldigde?
3. Is de melding verbonden met andere lopende kwesties?
4. Zijn er signalen van andere problemen in het team? Denk aan een hoog verloop of ziekteverzuim.



Stap 2: Informeer de beschuldigde en ga na of tijdelijke maatregelen nodig zijn

Nadat je de melding en context in kaart hebt gebracht, moet je de beschuldigde informeren. Ook moet je overwegen of tijdelijke maatregelen noodzakelijk zijn.

Informeer de beschuldigde

In stap 2 is het belangrijk om de beschuldigde te informeren. Daar is een wettelijke grondslag voor. Volgens artikel 12 e.v. van de AVG moet de beschuldigde zo snel mogelijk, maar uiterlijk binnen één maand na de melding, schriftelijk geïnformeerd worden over verschillende aspecten van de melding, waaronder ook de bron van de melding (wie de melder is). Zie ook artikel 14 AVG. De beschuldigde heeft bovendien het recht om de organisatie te verzoeken om inzage van de persoonsgegevens, waaronder de melding zelf en onderzoeksverslagen, en rectificatie of het wissen van de persoonsgegevens. Ook bij anonieme meldingen is de AVG van toepassing, indien de anonieme melder aangeeft wie de beschuldigde is.

Hoewel de beschuldigde op basis van de AVG ook geïnformeerd moet worden over de bron van de melding en inzage recht heeft, is een uitzondering hierop mogelijk in het belang van derden, waaronder de melder (artikel 23 AVG). Dit is met name aan de orde als de informatie direct of indirect herleidbaar is naar de melder en het belang van de melder zwaarder weegt dan de informatieplicht, bijvoorbeeld vanwege dreigende represailles.

Informeer de beschuldigde bij elke melding in ieder geval dat er een melding is gedaan en over het proces dat de beslistafel zal volgen. De beschuldigde is immers ook een medewerker waarvoor de organisatie zorg draagt en die recht heeft op goede informatie. Ook diens belangen en situatie kunnen geschaad worden als er te lang wordt gewacht. Bespreek van te voren wel met de melder dat je de beschuldigde hiervan op de hoogte brengt, aangezien dit kan ook voor de melder gevolgen hebben. Als de melder dat wil, waarborg diens anonimiteit, maar wees bewust van de beperkingen in de opvolging als aan de melder anoniem wil blijven (zie Stap 1) en de rechten en plichten zoals opgenomen in de AVG. Bespreek dit ook met de melder en houdt hierbij ook rekening met de situatie dat de melder wellicht niet het slachtoffer is.

Wees objectief en zonder oordeel in het contact met de beschuldigde. Je hoeft nog niet precies te weten wat er is gebeurd. Het hoeft in het gesprek met de beschuldigde ook nog niet te gaan over de precieze inhoud van de melding. Dat kan op een later moment. Realiseer je dat de melding ook een grote impact kan hebben op de beschuldigde en diens omgeving.

Het informeren van de beschuldigde zoals hierboven beschreven heeft een ander doel en karakter dan het informele of correctieve gesprek met de beschuldigde, zoals genoemd in Fase 2. In het opvolgingsoverzicht lees je hier een toelichting van. Daarnaast dien je bij enkele (arbeidsrechtelijke) maatregelen na te gaan of je voor het nemen van een besluit de beschuldigde niet alleen moet informeren, maar ook moet horen. Bied ook de beschuldigde de ruimte om iemand mee te nemen naar het gesprek.

Neem eventueel tijdelijke maatregelen

Soms moet je al tijdens het verkennende proces tijdelijke maatregelen treffen richting de beschuldigde. Het doel daarvan is om het eventuele seksueel grensoverschrijdend gedrag te stoppen en verergering van de situatie te voorkomen. De beslistafel moet bijvoorbeeld direct beoordelen of de melder en de beschuldigde bij elkaar in de buurt kunnen blijven werken.

Tijdelijke maatregelen zijn bijvoorbeeld:

- de beschuldigde op een zo discreet mogelijke wijze (tijdelijk) vrijstellen van werk met behoud van loon (non-actief);
- een tijdelijke werkplek elders voor de beschuldigde of, in overleg met, de melder

Als beslistafel moet je de afweging maken of een beslissing over de opvolging kan wachten, of dat tijdelijke maatregelen nodig zijn. Het is daarbij belangrijk om het besluit heel goed te motiveren en om de beschuldigde inzicht te geven in het verdere proces. In sommige cao's staan overigens afspraken over vrijstelling van werk, inclusief maximale termijnen. Houd hier bij het nemen van tijdelijke maatregelen rekening mee.

Let wel: voor het opleggen van een definitieve arbeidsrechtelijke sanctie is het belangrijk dat aannemelijk is dat de beschuldigde zich schuldig heeft gemaakt aan seksueel grensoverschrijdend gedrag. Zie ook Fase 2.



Verder is het van belang hoe je als organisatie communiceert over de tijdelijke maatregelen zonder de beschuldigde te beschadigen, voor zover dit mogelijk is. Denk hierbij aan het doen van mededelingen over het proces dat je volgt. Doe in ieder geval geen inhoudelijke mededelingen. Overweeg om al vooraf in het eigen organisatieprotocol afspraken op te nemen over dit soort situaties. Daar kun je bijvoorbeeld in vastleggen dat het mogelijk is een medewerker tijdelijk vrij te stellen van werk zolang de organisatie nog geen besluit heeft genomen over de opvolging.

Stap 3: Bepaal opties voor opvolging

Vervolgens neemt de beslistafel een besluit over de opvolging van de melding. Dat gebeurt op basis van de inhoud van de melding en de antwoorden op de vragen uit stap 1. Er zijn verschillende opties voor de opvolging.

Onderstaand opvolgingsoverzicht geeft de mogelijke vervolgstappen weer. Dit overzicht is bedoeld als handvat om tot een passende aanpak te komen. Er is een onderscheid gemaakt in drie soorten opvolgingen, namelijk:

- interventies met als doel de normnaleving en werksituatie te herstellen;
- onderzoek om nadere informatie in te winnen;
- maatregelen om het seksueel grensoverschrijdende gedrag te sanctioneren.

Wanneer het gemelde gedrag een strafbaar feit of een maatschappelijke misstand betreft, kan de opvolging ook een aangifte of het melden van een misstand bij het Huis voor klokkenluiders zijn.

Dit overzicht geeft weer welke opvolgingsmogelijkheden een werkgever heeft. In de praktijk is regelmatig sprake van een combinatie van opvolgingen, zowel parallel als volgtijdelijk. Ook hier blijft de keuze altijd maatwerk op basis van de specifieke situatie.

Voorbeelden hiervan zijn:

- De organisatie start met een correctief gesprek en besluit vervolgens tot een onderzoek.
- De organisatie voert een informeel gesprek en zet gelijktijdig bemiddeling of mediation in gang.
- De organisatie stelt een onderzoek in en zet, afhankelijk van de uitkomsten, daaropvolgend arbeidsrechtelijke en/of tuchtrechtelijke maatregelen in.

Hierna volgt een korte toelichting van de verschillende opvolgingsopties. Fase 2 geeft een nadere uitleg en gaat in op hoe je de gekozen opvolging zorgvuldig uitvoert als organisatie.

Opvolgingsoverzicht			
 Herstel of verbetering van de normnaleving en/of de werksituatie		 Informatie inwinnen	 Sanctioneren
Gesprek <ul style="list-style-type: none"> • Informeel gesprek • Correctief gesprek • Groepsgesprek 	Conflicthantering <ul style="list-style-type: none"> • Bemiddeling • Mediation 	Onderzoek <ul style="list-style-type: none"> • Feitenonderzoek/ klachtenonderzoek • Systeemonderzoek • Cultuuronderzoek 	Maatregelen <ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsrechtelijke maatregelen • Tuchtrechtelijke maatregelen
Strafbaar feit of maatschappelijk misstand <ul style="list-style-type: none"> • Aangifte doen • Misstand onderzoeken 			



Verskillende typen interventies

Organisaties kunnen interventies inzetten om het seksueel grensoverschrijdend gedrag te stoppen en de verstoorde werksituatie te herstellen. Voorbeelden hiervan zijn:

Informeel of correctief gesprek

Mogelijk kies je voor een interventie richting de beschuldigde, zoals een informeel (normatief) gesprek of een correctief gesprek. In een informeel (normatief) gesprek met de beschuldigde is ruimte voor het verhaal en de emotie van de beschuldigde. Tegelijkertijd stelt dit gesprek grenzen voor het gedrag binnen de organisatie. Een correctief gesprek met de beschuldigde gaat een stap verder. Daarin krijgt de beschuldigde een officiële waarschuwing die wordt genoteerd in het personeelsdossier. Voorwaarde hiervoor is wel dat aannemelijk is dat het gedrag heeft plaatsgevonden.

Let bij deze interventies heel goed op het gevoel van veiligheid bij de melder. Zorg er daarnaast voor dat er voldoende kennis en vaardigheden zijn om deze interventies uit te voeren bij de leidinggevende.

Groepsgesprek met het team

Een andere interventie is het groepsgesprek met het hele team. Een melding kan daarin om privacyredenen niet centraal staan, maar kan deze wel – in niet-herleidbare vorm – aanleiding zijn voor een breder gesprek over seksueel grensoverschrijdend gedrag en omgangsvormen op de werkvloer. Deze interventie is van toepassing als de melding een illustratie is van de onveilige cultuur binnen de organisatie of een afdeling. Het groepsgesprek kan expliciet aandacht geven aan de rol van de omstanders. Dit gesprek hangt deels samen met de gesprekken in hoofdstuk 3, maar wordt – in niet-herleidbare vorm – uitgevoerd als concrete opvolging na een melding. Let hierbij goed op hoe en in welke sfeer het groepsgesprek wordt gevoerd. Zijn de melder en beschuldigde onderdeel van het groepsgesprek en wat betekent dat voor hun gevoel voor van veiligheid? De onafhankelijkheid en kennis en vaardigheden van de gespreksleider zijn hierbij cruciaal. Let daarbij ook op eventuele aanwezigheid van leidinggevendenden. Soms kunnen medewerkers het als onveilig ervaren als deze erbij zijn.

Interventies voor melder en beschuldigde samen

Daarnaast kan de werkgever interventies inzetten voor de melder en beschuldigde samen. In dat geval proberen zij via bemiddeling of mediation onder begeleiding tot een werkbare oplossing te komen. De voorwaarde daarbij is dat beide gesprekspartners hiertoe bereid

zijn en hetzelfde doel nastreven. Bemiddeling heeft een meer informeel karakter en kan laagdrempelig worden georganiseerd. Mediation is een formeler proces onder deskundige begeleiding van een mediator. In beide gevallen zijn de kennis en vaardigheden van de gespreksleiders cruciaal.

Verskillende typen onderzoek

Een organisatie kan besluiten dat onderzoek nodig is. Zo haalt een persoonsgericht feitenonderzoek feiten boven water die niet uit de verkenning in stap 1 kwamen. Er zijn verschillende typen onderzoek die een werkgever kan inzetten: het persoonsgerichte meldingen-, cultuur- en systeemonderzoek. De onderzoeken kunnen door interne of externe onderzoekers uitgevoerd worden.

Persoonsgericht feitenonderzoek

Een persoonsgericht feitenonderzoek onderzoekt de feiten rond een specifieke melding. Dit onderzoek zet je in als de te onderzoeken feiten alleen over specifieke personen en hun gedragingen gaan. Een aantal beginselen, waaronder hoor en wederhoor, zijn hierbij van groot belang. Zie ook hoofdstuk 7.

Cultuur- en systeemonderzoek

Ook naar de cultuur of het systeem van een organisatie kan een onderzoek komen. Dit type onderzoek is passend als de melding aanleiding geeft om de situatie als organisatievraagstuk aan te pakken. Ook kunnen deze onderzoeken preventief worden ingezet om de strategie rond de preventie en aanpak van SGOG binnen de organisatie te bepalen. Zie hoofdstuk 2.

Voor het cultuur- en systeemonderzoek gelden in de basis voor een groot deel dezelfde stappen als bij een feitenonderzoek. Bij de informatieverzameling kan bijvoorbeeld blijken dat er meerdere signalen zijn van vergelijkbaar gedrag, waardoor het een patroon lijkt. De werkgever kan dan besluiten om (ook) onderzoek te doen naar de cultuur van de organisatie, om seksueel grensoverschrijdend gedrag beter te kunnen voorkomen of aan te pakken. Ook kan blijken dat het beleid binnen de organisatie mogelijk niet op orde is. Dat kan aanleiding zijn voor een systeemonderzoek.

De verschillende typen onderzoek kunnen naast elkaar bestaan. Ook kunnen ze elkaar opvolgen, maar let daarbij dan op de volgorde. Bepaal vooraf wat het doel is van ieder onderzoek en wat je gaat doen met de uitkomsten. Aandachtspunt daarbij is ook dat afgelegde verklaringen uit het ene onderzoek niet zomaar gebruikt mogen worden



voor een opvolgend ander onderzoek. Bedenk ook wat de consequenties kunnen zijn van de bevindingen. Hiermee toets je de toegevoegde waarde van elk onderzoek.

Verschillende typen maatregelen

Een werkgever kan verschillende typen maatregelen opleggen, zoals een disciplinaire maatregel van arbeidsrechtelijke aard of een tuchtrechtelijke maatregel.

Disciplinaire maatregel van arbeidsrechtelijke aard

Een disciplinaire maatregel van arbeidsrechtelijke aard is passend wanneer een werknemer de arbeidsrechtelijke verplichtingen niet (op de juiste wijze) nakomt of zich op een andere wijze misdraagt. Bij het opleggen van de disciplinaire maatregel moet de organisatie rekening houden met artikel 7:611 van het Burgerlijk Wetboek over goed werkgeverschap. Daarin staat dat een werkgever niet zomaar een disciplinaire maatregel kan opleggen, maar deze moet kunnen motiveren. Dit houdt in dat de organisatie de feiten op zorgvuldige wijze onderzoekt, hoor en wederhoor toepast en een zorgvuldige afweging maakt. Voorbeelden van disciplinaire maatregelen van arbeidsrechtelijke aard zijn een officiële waarschuwing, een loonsanctie, demotie, op non-actiestelling, schorsing en ontslag (op staande voet).

Tuchtrechtelijke maatregel

Een tuchtrechtelijke maatregel moet ervoor zorgen dat de leden van een beroepsgroep zich aan de gedragsregels van hun beroep houden. Tuchtrechtelijke maatregelen zijn alleen mogelijk bij tuchtrechtelijk beschermde beroepen, zoals arts, verpleegkundige, notaris, gerechtsdeurwaarder en accountant. Werkgevers zijn soms bevoegd om een tuchtklacht in te dienen bij een tuchtcollege. Het betreffende tuchtcollege doet dan uitspraak over of er een maatregel wordt opgelegd en, als dat het geval is, welke. Voorbeelden van tuchtrechtelijke maatregelen zijn een waarschuwing, een berisping en het schrappen uit het beroepsregister.

Aangifte en misstanden

Soms vloeit een bepaalde opvolging voort uit wettelijke verplichtingen. Dat is bijvoorbeeld het geval als gedrag strafbaar is en er een aangifteplicht bestaat, of bij maatschappelijke misstanden in het kader van de Wet bescherming klokkenluiders.

Aangifte

Als het gemelde gedrag (mogelijk) strafbaar is, dan is het in eerste instantie aan het slachtoffer om te besluiten of die aangifte wil doen. In sommige gevallen ben je als organisatie wettelijk verplicht tot het doen van aangifte. Dat is het geval bij gedrag waar een wettelijke aangifteplicht voor geldt, zoals bij een verkrachting of voorgenomen verkrachting (respectievelijk art. 160 Sv en 136 Sr). De politie voert dan het feitenonderzoek uit. In dit geval moet je als organisatie wel nagaan of er sprake is van bredere patronen van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Het is belangrijk dat je weet hoe je een aangifte kan doen en wie dit kan doen. Zorg daarnaast voor goed overleg met de politie en het Openbaar Ministerie (OM) over wat wel en niet mogelijk is bij de verdere opvolging van de melding. Overigens gelden in sommige sectoren andere stelsels van verplichtingen, zoals in het onderwijs. Ga naar de link in het colofon voor meer informatie.

Meldregeling voor misstanden

Soms betreft het seksueel grensoverschrijdend gedrag ook een misstand die gemeld moet worden vanuit de Wet bescherming klokkenluiders (Wbk). In deze handreiking gebruiken we voor de termen melder en melding overigens niet de definities uit de Wbk, omdat het bij meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag niet altijd gaat om een maatschappelijke misstand. Het is echter wel mogelijk dat een melding van seksueel grensoverschrijdend gedrag ook een maatschappelijke misstand betreft. Dat is het geval als het gedrag of de nalatigheid van de werkgever niet enkel persoonlijke belangen raakt, maar er ook sprake is van een patroon of structureel karakter of als de handeling of nalatigheid ernstig of omvangrijk is. De Wbk is er vooral voor omstanders om een melding te doen, maar sluit een melding door een slachtoffer niet uit.

Organisaties met meer dan vijftig werknemers zijn verplicht om een meldregeling te hebben voor het melden van vermoedens van misstanden. Het staat een melder altijd vrij om direct een externe melding bij het Huis voor Klokkenluiders te doen.



Stap 4: Kies een opvolging van de melding

Nadat de beslistafel de melding en de context in kaart heeft gebracht, besluit deze over de opvolging van de melding.

Gebruik de beslisboom als eerste hulpmiddel

Het bepalen van de opvolging kan een complexe beslissing zijn. De beslisboom op de pagina hierna kan hierbij helpen. Hierin staan een aantal belangrijke beslissingen opgenomen en de boom geeft richting voor de te maken keuze. De beslisboom is vooral bedoeld als een hulpmiddel om een eerste beeld te krijgen van de relevante opvolging(en). Ook is het een goed startpunt om het gesprek aan de beslistafel op gang te brengen.

Wees je er bij gebruik van de beslisboom van bewust dat deze een simplificatie van de werkelijkheid en de Fases en stappen in deze handreiking is. De boom kan nooit alle relevante aspecten voor de besluitvorming vangen. Deze staan in het wegingskader. Pas de beslisboom daarom alleen in combinatie met het wegingskader toe. De juiste opvolging van een melding is altijd maatwerk. Blijf daarom zelf nadenken.

Kies een opvolging met behulp van het wegingskader

Een opvolging kiezen voor een melding vereist maatwerk. Elke melding is uniek en elke context is anders. Je moet daarom een weging maken van verschillende met elkaar samenhangende factoren. Het is belangrijk om van alle opvolgingsopties te overwegen of ze in de betreffende situatie relevant zijn en wat de voor- en nadelen zijn. Het is essentieel dat je de gekozen (combinatie van) opvolgingen kunt onderbouwen. Dit betekent dat je ook kunt uitleggen waarom er niet is gekozen voor een bepaalde opvolging.

In het wegingskader wordt ook de vraag gesteld wat de ernst, impact en (mogelijke) gevolgen van het SGOG zijn. Die vraag kan moeilijk te beantwoorden zijn. Het is erg afhankelijk van de situatie en de ervaring van de melder. Voor de ene melder kan de ernst, impact en (mogelijke) gevolgen bij dezelfde gedraging anders zijn dan voor de andere melder. Bovendien zijn de impact en gevolgen soms moeilijk te voorspellen, omdat het vaak later pas echt duidelijk wordt, soms zelfs na jaren. Het is in ieder geval belangrijk om hierover met de melder te spreken. Daarnaast kunnen deskundigen helpen door meer inzichten te bieden. Ook zijn er instrumenten beschikbaar die meer aanknopingspunten kunnen bieden,

zoals de web app 'Grenzen op het werk' van Movisie, waarbij gedrag wordt beoordeeld op basis van vijf criteria (toestemming, vrijwilligheid, gelijkwaardigheid, impact en omgeving). Ga naar de link in het colofon voor meer informatie.

Bij het maken van de keuze van de opvolging(en) kun je het wegingskader op pagina 69 gebruiken.

Belang van een zorgvuldig proces

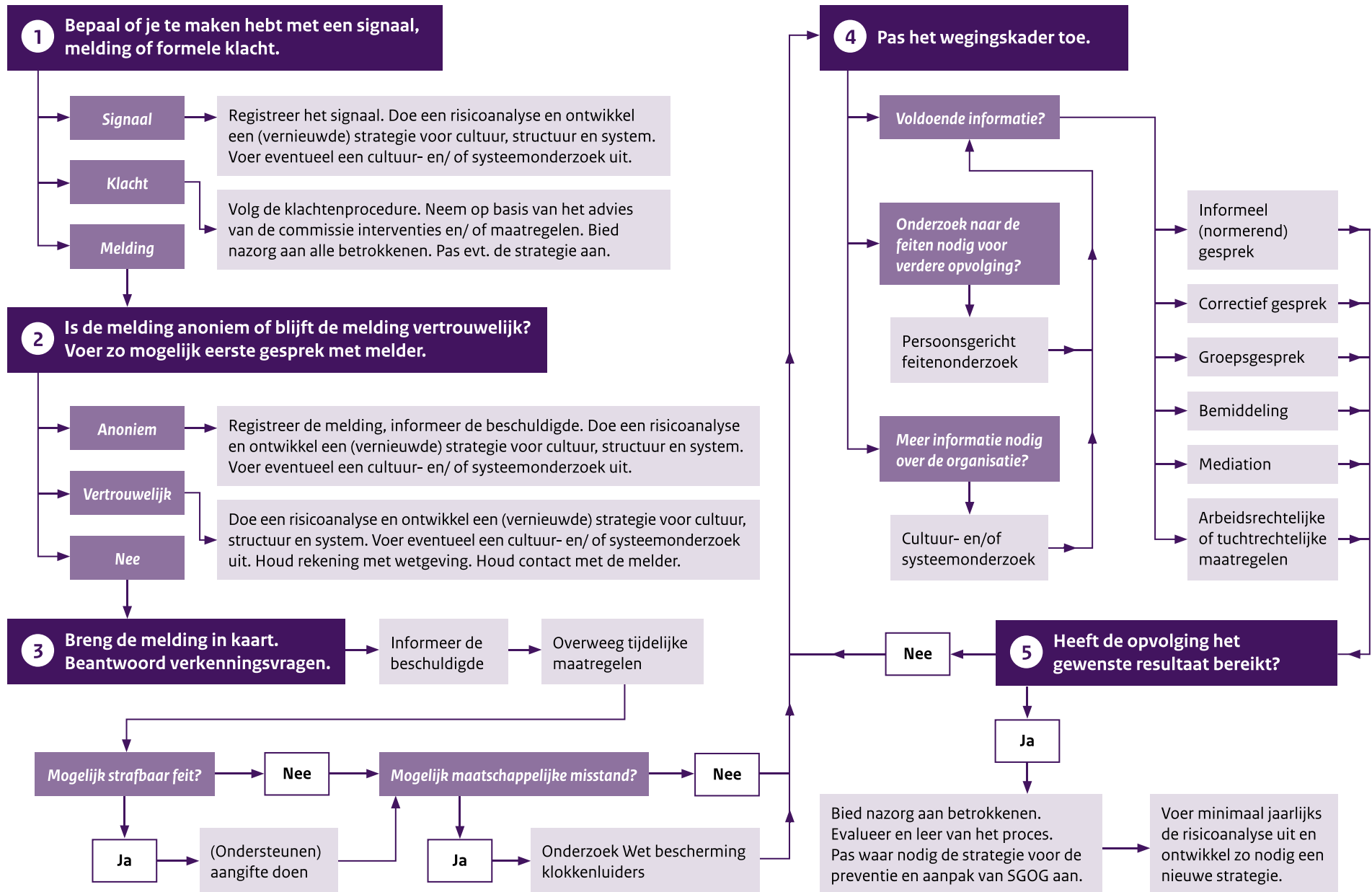
Er liggen bij de beslissing over het opvolgen van een melding veel belangen op tafel. Om te beginnen de belangen van de melder en die van de beschuldigde. Daarnaast is het belang van de organisatie om de melding zorgvuldig te behandelen en aan de zorgplicht naar medewerkers te voldoen. Voor de hele organisatie is het belangrijk dat de melding zorgvuldig wordt afgewikkeld. Tenslotte is er nog de impact voor de directe collega's en andere medewerkers. Ook op hen kan een melding veel impact hebben. Zij kunnen ook het gevoel hebben partij te moeten kiezen, wat stress kan opleveren. Er kunnen bovendien ook nog collega's zijn met vergelijkbare ervaringen die geen melding (hebben) durven doen. De zorgvuldige opvolging van een melding is een heldere boodschap naar de rest van de organisatie. Maar een onzorgvuldige procedure, een te snel oordeel en dubbele petten kunnen de meldingsbereidheid verlagen en angst om dingen bespreekbaar te maken vergroten.

Ook spelen er altijd andere organisatiebelangen, zoals de werksfeer in het team en daaromheen, of van de betrokken leidinggevenden. Bespreek die belangen open met elkaar, zodat de dilemma's op tafel komen en de afweging ervan transparant plaatsvindt. Het uiteindelijke doel blijft natuurlijk altijd primair dat het seksueel grensoverschrijdend gedrag zo snel mogelijk wordt gestopt en dat je als werkgever voldoet aan de zorgplicht voor een veilige werkomgeving.

De melder doet de melding vanuit een bepaalde behoefte. Dat kan bijvoorbeeld de wens zijn dat de organisatie optreedt en dat het gedrag stopt. Met als doel dat de melder zich weer veilig voelt en het gedrag ook naar anderen stopt. De behoefte van de melder is een cruciale bouwsteen om rekening mee te houden in bij het uiteindelijke besluit.



Beslisboom handreiking preventie en aanpak SGOG



Wegingskader

A. Beoordeel de relevante aspecten van het seksueel grensoverschrijdend gedrag

- Geef duiding aan het gemelde SGOG.
 - Wordt het gedrag door de melder als grensoverschrijdend ervaren?
 - Schendt het gedrag de interne gedragscode of de gedragsregels?
 - Overtreedt het gedrag mogelijk één of meerdere wetten?
 - Wat zijn de ernst, impact en (mogelijke) gevolgen van het SGOG?
 - Zijn er aanwijzingen dat het SGOG breder speelt dan deze casus?
 - Wat is de situatie in de organisatie: Hoeveel mensen weten van het SGOG en de melding? Is de situatie nog werkbaar?
- Met welke perspectieven (rechten, plichten en belangen) moet je rekening houden?
 - Wat zijn de doelen en behoeften van de melder?
 - Wat zijn de (te verwachte) reacties van de beschuldigde? Is er kans op herhaling of op verbetering?
 - Wat zijn de belangen, risico's en dilemma's die spelen voor de organisatie?

B. Bepaal het doel van de opvolging

Gaat het om herstel of verbetering van de normnaleving en/of van de werksituatie?

Gaat het om het inwinnen van nadere informatie gericht op waarheidsvinding en/of op het bevorderen van normnaleving en preventie?

Zijn maatregelen nodig voor de veiligheid en/of het bestraffen van SGOG?

C. Weeg de opties en kies de opvolging(smix) passend bij het doel

- | | | | | |
|------------------------|----------------------------|-------------------------------------|--|--|
| • Gespreksinterventies | • Bemiddeling of mediation | • Cultuur- en/of structuuronderzoek | • Meldingenonderzoek/
klachtenonderzoek | • Sancties
• Aangifte en/of melden misstand |
|------------------------|----------------------------|-------------------------------------|--|--|

- Is één opvolging afdoende of zijn meerdere opvolgingen (parallel of volgtijdelijk) nodig?
- Proportionaliteit: is de opvolging passend gelet op de aard, ernst en gevolgen van de melding?
- Subsidiariteit: is de opvolging de beste manier om het beoogde doel te bereiken? Of zijn er nog andere, minder ingrijpende manieren?
- Ethisch leiderschap: spelen er bij de keuze voor opvolging morele dilemma's? Hoe gaat de organisatie hier mee om en is hierbij de integriteit van de organisatie geborgd?



Het belang van de beschuldigde vraagt ook om een zorgvuldige afwikkeling, waarbij de organisatie diens rechten respecteert. Als de melding ongegrond blijkt, moet de beschuldigde zoveel mogelijk zonder schade verder kunnen. Daarvoor is het cruciaal dat de organisatie de melding zo betrouwbaar mogelijk behandelt. Pas dus hoor en wederhoor toe en zorg dat ook de beschuldigde goede begeleiding krijgt. Denk hierbij aan de inzet van een vertrouwenspersoon of een externe coach.

Er kunnen ook organisatiebelangen spelen die niet op het eerste gezicht niet altijd één-op-één stroken met die van de melder, zoals bedrijfseconomische overwegingen of angst voor reputatieschade. Dit is begrijpelijk, maar op de lange termijn loont het ook voor de organisatie het meest om de gezondheid en veiligheid van medewerkers goed te beschermen en de melding zorgvuldig en daadkrachtig af te wikkelen.

Kies de opvolging die aansluit bij je doel

En belangrijke stap in het keuzeproses is om met de beslistafel te bepalen wat het doel is van de opvolging, naast het stoppen van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Alleen op die manier kun je een melding zo goed mogelijk behandelen.

Organisaties kunnen verschillende doelen voor ogen hebben. Het doel kan bijvoorbeeld zijn dat personen, teams of de organisatie als geheel na het oppakken van de melding weer, eventueel gezamenlijk, verder kunnen. En dat de organisatie daarbij recht doet aan de belangen van alle betrokkenen. Het perspectief van het slachtoffer en waarmee zij of hij geholpen is mag daarbij niet uit het oog worden verloren.

Ook waarheidsvinding en het in kaart brengen van de cultuur en/of de structuur van de organisatie kunnen doelen zijn van de opvolging. Dat is bijvoorbeeld het geval als de verkenning in stap 1 nog een onvoldoende duidelijk en betrouwbaar beeld van de situatie, de context en de belangen heeft opgeleverd. Tegelijkertijd kiezen werkgevers die waarheidsvinding als doel hebben vaak overhaast voor onderzoek door een extern onderzoeksbureau. Soms is onderzoek noodzakelijk, maar het is niet altijd in het belang van de betrokkenen.

De gekozen opvolging moet proportioneel en subsidiair zijn. Het moet passend zijn bij de situatie en een zo goed mogelijke uitkomst bieden aan iedereen. Vooral voor het slachtoffer en/of de melder, maar met respect voor de rechten van de beschuldigde. Als een organisatie overhaast kiest voor een onderzoek, hebben de betrokkenen vaak onvoldoende nagedacht over het precieze doel hiervan. Ga daarom na welke opvolging het best aansluit bij de

situatie en de organisatie. Dat kan een onderzoek zijn, maar vaak is het beter om te beginnen met een lichtere interventie. Zie de mogelijke opvolgingen als een escalatieladder, waarbij je de minst ingrijpende opties eerst overweegt. Vaak zijn later alsnog ingrijpendere interventies mogelijk. Bespreek alles ook goed met de melder, zodat die de consequenties ervan kan overzien, en neem diens inbreng mee in de keus over de opvolging.

Stap 5: Communiceer met betrokkenen

Het is tijdens het proces belangrijk dat je als organisatie goed met betrokkenen communiceert. Het gaat hierbij om bijvoorbeeld de melder, beschuldigde en de betrokkenen in de organisatie. Zorg steeds voor goede begeleiding van de melder en de beschuldigde. Maar ook van anderen in de organisatie, zoals de directe collega's. Ook voor hen kan het proces namelijk ingrijpend zijn.

Communiceer met de melder

Een van de belangrijkste elementen in het meldproces is de communicatie met de melder. Als je dit niet goed doet, loop je het risico om aan diens behoeften voorbij te gaan. Dat vergroot de schade voor de melder en de organisatie. Informeer de melder tijdens het hele proces over de besluiten en de voortgang van vervolgstappen. Ga tijdens het proces ook regelmatig na of de acties nog passen bij de behoefte van de melder. Als dat niet meer het geval is, bereek dan samen de gewenste vervolgstappen. Maak hier in het eerste gesprek al afspraken over. Wees daarbij duidelijk over de invloed die een melder heeft in het proces. Maak geen afspraken die de organisatie juridisch, procesmatig of praktisch gezien niet kan waarmaken. Wees eerlijk en helder over het proces en de mogelijkheden. Laat de melder zich bij voorkeur bij staan door een vertrouwenspersoon.

Communiceer met de beschuldigde

Ook voor de beschuldigde is het heel belangrijk dat er heldere communicatie is rondom het proces. De organisatie moet de beschuldigde, los van de gekozen interventies, gedurende het hele proces op de hoogte houden over de besluiten en voortgang. Maak daar in het eerste gesprek met de beschuldigde al afspraken over. Ook hierbij is het belangrijk dat je geen afspraken maakt die de organisatie juridisch, procesmatig of praktisch gezien niet kan waarmaken. Wees eerlijk en helder over het proces en de mogelijkheden. Zorg bovendien voor objectieve communicatie en wees niet oordelend. Zie ook de bij stap 2 genoemde suggesties over de ondersteuning van de beschuldigde.



Op het moment dat er duidelijkheid is over de gekozen opvolging moet de beschuldigde daarover geïnformeerd worden. De werkgever heeft op basis van de AVG de plicht om de betrokkenen, waaronder de beschuldigde, op de hoogte te brengen van de verwerking van de persoonsgegevens. Dat geldt ook het vastleggen van de gekozen opvolging in een dossier. Hierbij geldt nog steeds dat een uitzondering op deze informatieplicht in het belang van derden mogelijk is (artikel 23 AVG), bijvoorbeeld als de informatie direct of indirect herleidbaar is naar de melder en het belang van de melder zwaarder weegt dan de informatieplicht, bijvoorbeeld vanwege dreigende represailles.

Echter, als er wordt gekozen voor persoonsgerichte interventies of onderzoeken als opvolging dan zal de organisatie wel duidelijkheid moeten geven over de inhoud van de melding. Dat vloeit voort uit het recht op bescherming van reputatie en eerbiediging van privé- en gezinsleven (Artikel 17 van het Internationaal Verdrag inzake burgerrechten en politieke rechten (IVBPR) en artikel 8 van het Europees Verdrag voor de Rechten van de Mens (EVRM)). Daarnaast kan een zorgvuldige procesgang niet of nauwelijks worden gevoerd als de inhoud van de melding niet bij de beschuldigde bekend is op het moment dat de opvolging uitgevoerd wordt. De inhoud van de melding kan dan ook vrijwel niet meer vertrouwelijk blijven. Bespreek daarom van tevoren met de melder dat de beschuldigde hiervan op de hoogte wordt gebracht.

Communiceer met betrokkenen in de organisatie

Zorg voor goede communicatie met de betrokkenen in de organisatie. Hieronder vallen de leidinggevende(n), melder, beschuldigde en de beslistafel. De inhoud van de melding blijft in eerste plaats bij hen en wordt niet organisatiebreed gedeeld. De werkgever moet de privacy van de betrokkene(n) tijdens het meldproces waarborgen, zodat zij veilig het proces kunnen doorlopen. Soms is het nodig om ook breder in de organisatie te communiceren over de melding, bijvoorbeeld als hier via een lek informatie over is verspreid. Probeer de situatie waar mogelijk uit de publiciteit te houden, want dan ontstaat er een nieuwe dynamiek die vaak onbeheersbaar is en schadelijk kan zijn voor de betrokkenen, inclusief de melder.

Er zijn meerdere scenario's mogelijk voor de communicatie met betrokkenen in de organisatie:

- Soms is het de juiste keuze om, met het oog op de privacyrechten van de betrokkenen, intern niet verder te communiceren dan met degenen die rechtstreeks bij de zaak en de behandeling ervan betrokken zijn. Dat is bijvoorbeeld het geval wanneer de melding niet is gelekt en de vertrouwelijkheid gehandhaafd is. Dit is ook mede afhankelijk van

de gekozen interventie. Anderzijds kan het een bewuste keuze zijn om er wel over te communiceren. Het is bijvoorbeeld mogelijk om (geanonimiseerde) verhalen in je personeelsblad te plaatsen. Zo kun je als organisatie intern of extern laten zien dat je de situatie serieus neemt. Neem hierbij rechten en plichten in acht en bespreek dit altijd met de betrokkenen.

- Overweeg een intern communicatieplan wanneer de zaak intern is gelekt. Dat kan een simpel verzoek aan het personeel zijn om zaken niet verder onderling te bespreken, maar om zich in geval van bezorgdheid rechtstreeks tot de vertrouwenspersoon of beslistafel te wenden. Wanneer er mogelijk sprake is van herhaalde schade aan betrokken partijen, moet de organisatie een afweging maken tussen de noodzaak om de reputatie van de betrokkene(n) te beschermen (of te herstellen) en andere rechten en belangen die spelen in de zaak.
- Het tonen van heldere en goed onderbouwde procedures is soms de meest effectieve communicatiestrategie. Dit zet je in wanneer je een zaak volgens de procedure hebt behandeld, maar er informatie is gelekt buiten de organisatie. Je legt dan uit welke procedure je volgt, zonder daarbij in te gaan op de inhoud van de melding en/of betrokkenheid bij de melding.
- De situatie is complexer wanneer een zaak in de openbaarheid komt zonder interne melding of behandeling. Dan heb je geen controle over het verhaal. De ervaring leert dat bij dit soort incidenten de schade voor de organisatie een steeds groter kan worden. In dit geval is het belangrijk dat je de verschillende fases uit deze handreiking alsnog zoveel als mogelijk opvolgt. Ook dan is het zaak om naar buiten te communiceren wat de procedure is die gevolgd wordt, zonder daarbij in te gaan op de inhoud van de melding en/ of de erbij betrokken personen. Zoek hierbij zo nodig externe deskundige ondersteuning.

In sommige gevallen is geen enkele van de bovenstaande scenario's passend voor de situatie. Zorg dan als organisatie voor een communicatiestrategie die zoveel mogelijk recht doet aan de belangen, rechten en plichten van de directe betrokkenen.

Waarborg de rechten van melder en beschuldigde

In het gehele proces van de opvolging van de melding hebben zowel melder als beschuldigde meerdere rechten en plichten. Zij hebben ook dezelfde rechten en plichten. Onderstaande checklist toont deze rechten en plichten. Gebruik de checklist om zorgvuldig om te gaan met de situatie.



Rechten en plichten	Melder	Beschuldigde
Serieuze behandeling van de melding. De melder en beschuldigde hebben er beide recht op dat de organisatie de melding serieus neemt. Zorg dat zij zich gehoord en erkend voelen.	✓	✓
Proportionaliteit en subsidiariteit. De behandeling van een melding moet in verhouding staan tot de ernst ervan. Kies voor de minst ingrijpende aanpak.	✓	✓
Recht op informatie. Verschaf de melder en de beschuldigde duidelijke en begrijpelijke informatie over het proces en de stappen die genomen gaan worden. Zorg voor transparantie om eventuele onduidelijkheden te minimaliseren.	✓	✓
Ondersteuning en toegang tot hulpbronnen. Geef informatie over beschikbare ondersteuning voor de melder en de beschuldigde, zoals de vertrouwenspersoon of andere professionele diensten. Zorg dat de melder en de beschuldigde weten waar ze terecht kunnen voor advies, begeleiding en emotionele steun.	✓	✓
Vertrouwelijkheid en privacy. Wijs op de procedures die ervoor zorgen dat de informatie wordt behandeld met de nodige discretie en alleen wordt gedeeld met de betrokkenen bij het afhandelingsproces. Geef ook aan wanneer en waarom de organisatie de vertrouwelijkheid niet kan garanderen.	✓	✓
Onpartijdigheid. Benadruk de onpartijdigheid van de besluitvorming. Laat zien dat er geen voorafgaande oordelen zijn en dat het proces eerlijk wordt uitgevoerd.	✓	✓
Tijdlijnen en updates. Geef een indicatie van de verwachte tijdlijnen voor het afhandelingsproces. Houd de melder op de hoogte met regelmatige updates over de voortgang. Hiermee kun je een gevoel van controle (regie) bevorderen.	✓	✓
Omgaan met verwachtingen. Informeer de melder en beschuldigde over mogelijke gevolgen, afhankelijk van de uitkomst van de opvolging.	✓	✓
Recht op hoor en wederhoor. Geef duidelijk aan dat de beschuldigde diens kant van het verhaal kan vertellen en kan reageren op de aantijgingen.	✓	✓
Recht op verdediging. Zorg ervoor dat de beschuldigde voldoende gelegenheid krijgt om zichzelf te verdedigen. Dit houdt in elk geval in dat de beschuldigde diens rechten op grond van de AVG kan doen gelden. Dit geldt ook voor de melder, als er weerwoord op de melding komt. Dit kan bestaan uit het bijwonen van hoorzittingen, het indienen van schriftelijke verklaringen en het aanleveren van bewijs.	✓	✓
Nazorg. Bied betrokkenen nazorg, om na het proces verder te kunnen.	✓	✓
Recht op een zorgvuldige afhandeling. De betrokkenen mogen een klacht (of bezwaar) indienen als deze het niet eens is met de afhandeling van de melding door de organisatie.	✓	✓



Hoofdstuk 7

Voer de gekozen opvolging zorgvuldig uit

Start *Opvolging van de melding, uitgaande van de doelen en de randvoorwaarden. Hierbij houdt de organisatie oog voor de betrokkenen en de omgeving.*

Uitkomst *Het traject is doorlopen en heeft zo nodig geleid tot besluiten en consequenties. Deze heeft de organisatie gedeeld met de betrokkenen en vastgelegd.*

In Fase 2 voert de organisatie de gekozen opvolging van de melding van seksueel grensoverschrijdend gedrag uit.

De keuze voor de manier van opvolging maakte de organisatie in Fase 1. In die fase heeft de organisatie de betrokkenen ook geïnformeerd over die keuze.

In Fase 2 moet de organisatie steeds helder voor ogen houden wat het doel van de opvolging is. De organisatie onderhoudt goed contact met de betrokkenen, met oog voor de omgeving. De organisatie blijft altijd zelf verantwoordelijk voor de randvoorwaarden van de opvolging, voor het maken en nakomen van heldere afspraken, en voor goede zorg aan alle medewerkers. Ook wanneer externe deskundigen de opvolging uitvoeren.

Het doel van deze fase is dat de melding tot een passende uitkomst leidt die recht doet aan de feiten van de situatie, de rechten en plichten van de betrokkenen en die herhaling voorkomt. Minstens zo belangrijk is dat het proces helder, rechtvaardig en zorgvuldig verloopt, dat de communicatie erover duidelijk is en dat zowel melder als beschuldigde tijdens het proces goed wordt begeleid.

Casus bij de opvolging *Aan de hand van casussen laten we zien hoe de verschillende opvolgingsmogelijkheden in de praktijk kunnen worden ingezet.*



Interventies

Een organisatie kan verschillende typen interventies inzetten om de normnaleving en/ of de werksituatie te herstellen of verbeteren na een melding van seksueel grensoverschrijdend gedrag. De interventie moet passend zijn bij de situatie en goed overwogen zijn, op basis van de stappen in Fase 1.

Informeel (normerend) gesprek

Een informeel (normerend) gesprek is een gesprek tussen de beschuldigde en diens leidinggevende. Het doel van dit gesprek is om het voorval nader te bespreken en de beschuldigde bewust te maken van het effect van diens gedrag. Het is belangrijk hierbij ook te blijven letten op de wensen van de melder, onder andere over welke details er met de beschuldigde worden gedeeld over het effect van diens gedrag op de melder. Organisaties zetten dit informele gesprek vaak als eerste interventie in.

Waarom?

Het informele gesprek is een lichte interventie. Het geeft de beschuldigde de mogelijkheid om diens kant van het verhaal vertellen, emoties te uiten en te reflecteren op het eigen gedrag. Het kan zijn dat de beschuldigde zich niet realiseert dat het gedrag grensoverschrijdend is of zo wordt ervaren. Een open en vertrouwelijk gesprek biedt de beschuldigde de ruimte om verantwoordelijkheid te nemen en de situatie te herstellen. Bijvoorbeeld door na het gesprek excuses aan te bieden aan de melder.

De leidinggevende kan het gesprek ook gebruiken om duidelijk te zijn over welk gedrag wel en niet getolereerd wordt binnen de organisatie, en de beschuldigde erop te wijzen zich hiernaar te gedragen. In dat geval spreken we van een normerend of normgevend gesprek. Dit gesprek kan gewenst zijn als het gaat om grensoverschrijdend gedrag waarvan lastig te bepalen is of daarmee een norm is overschreden. De leidinggevende kan dan aangeven welke signalen er zijn binnengekomen over bepaald gedrag, onafhankelijk van of die waar zijn of niet, en dit gedrag naast de norm binnen de organisatie leggen.

Waar moet je rekening mee houden?

In sommige gevallen kan er weerstand ontstaan bij de beschuldigde. Dat is bijvoorbeeld het geval wanneer de beschuldigde geen begrip heeft voor de melding, de ernst ervan bagatelliseert of ontkent dat het seksueel grensoverschrijdende gedrag heeft plaatsgevonden. De leidinggevende moet de beschuldigde in dat geval duidelijk vertellen dat de melder het gedrag, als het zich heeft voorgedaan, als grensoverschrijdend ervaart, ook als het niet zo bedoeld was, en dat de beschuldigde ook een verantwoordelijkheid heeft bij het herstel van de werksituatie. De leidinggevende kan daarbij eventueel een beroep doen op de relevante wetgeving of het beleid van de organisatie (bijvoorbeeld de gedragscode).

Soms blijkt tijdens een informeel gesprek bovendien dat het gedrag heeft plaatsgevonden, terwijl dat voorheen nog niet volledig duidelijk was. Daarnaast kan tijdens het gesprek blijken dat een beschuldigde begeleiding nodig heeft om het gedrag te veranderen. Het is dan goed om die hulp aan de beschuldigde te bieden.

Wat heb je nodig?

Bij het informele gesprek met de beschuldigde zijn aanwezig:

- de leidinggevende
- de beschuldigde

Het is belangrijk dat bij dit gesprek niet te veel mensen betrokken zijn, zodat de interventie licht blijft.



Casus van een informeel gesprek

Amina werkt op de financiële afdeling van een nieuw energiebedrijf. Het bedrijf organiseert regelmatig personeelsuitjes en borrels zodat medewerkers elkaar beter leren kennen. Op een van deze avonden schrikt Amina als ze ziet hoe laat het is. Als ze haar trein nog wil halen, moet ze opschieten. Sander, een van haar collega's, grapt dat ze wel bij hem mag blijven slapen: "Ik woon in de buurt, kunnen we de gezelligheid nog even samen doorzetten." Amina voelt dat Sander tegen haar aan gaat staan. Ze zegt hem snel gedag en vertrekt richting haar trein.

Na de borrel voelt Amina zich ongemakkelijk in het bijzijn van Sander. Ze twijfelt of ze wel zo lang had moeten blijven en of ze dat laatste biertje niet beter achterwege had kunnen laten. Ze merkt dat ze Sander ontwijkt op de werkvloer. Omdat dit haar werk in de weg zit, besluit ze haar manager over het incident te vertellen. Na het aanhoren van haar verhaal stelt de manager voor dat hij in gesprek gaat met Sander.

Sander hoort in een één-op-ééngesprek met zijn leidinggevende over de melding. Hij schrikt van de impact die het voorval op Amina heeft gehad. Hij realiseert zich na de uitleg van zijn manager dat zijn gedrag grensoverschrijdend was, ook al was dat niet zijn bedoeling. Hij spreekt af dat hij zijn oprechte excuses maakt aan Amina en dat hij gaat letten op zijn gedrag tijdens de borrels.

In deze casus wijst Sanders leidinggevende hem erop dat Amina vond dat zijn gedrag seksueel grensoverschrijdend gedrag was. Dit informele gesprek met de beschuldigde over de inhoud van de melding en over gepaste omgangsvormen is een goede eerste stap in het meldproces. Het is hierbij belangrijk om te controleren of de melder zich er prettig bij voelt dat dit gesprek plaatsvindt. En of dit gesprek voor diegene erkenning en het gewenste resultaat oplevert.

Het correctieve gesprek

Het correctieve gesprek is een gesprek tussen de leidinggevende en de beschuldigde. Als vast staat of aannemelijk is dat de beschuldigde zich seksueel grensoverschrijdend heeft gedragen, vertelt de leidinggevende dat de organisatie het gedrag niet accepteert. De leidinggevende geeft een officiële waarschuwing die in het personeelsdossier wordt genoteerd. Het doel is om het seksueel grensoverschrijdend gedrag van de beschuldigde te stoppen.

Waarom?

Het correctieve gesprek kan ingezet worden als er relatief snel gehandeld moet worden. Daarnaast kan het gewicht geven aan de kwestie en een grens stellen, en kun je met de officiële waarschuwing als organisatie een dossier opbouwen.

Je kunt het correctieve gesprek bijvoorbeeld voeren als het informele gesprek met de beschuldigde te licht was of onvoldoende normerend was voor het gedrag van de beschuldigde, maar er hoeft niet altijd een informeel (normerend) gesprek te hebben plaatsgevonden zoals bedoeld in de vorige paragraaf.

Je kunt het toepassen als het gedrag corrigeerbaar is en het vermoeden bestaat dat een officiële waarschuwing doorslaggevend kan zijn om het SGOG te stoppen. Een correctief gesprek is niet geschikt voor zwaardere vormen van SGOG, of als het gedrag zich blijft herhalen ondanks eerdere correctieve gesprekken.

Ga altijd na of de melder voldoende erkenning voelt en tevreden is met de opvolging van de melding met deze interventie. Zo zorg je voor een zorgvuldige afhandeling van de melding.

Waar moet je rekening mee houden?

Net als bij het informeel gesprek kan een beschuldigde bij het correctieve gesprek geen begrip hebben voor de melding of de ernst ervan bagatelliseren. Maak daarom duidelijk welk gedrag niet wordt geaccepteerd binnen de organisatie en welk gedrag van de beschuldigde wel wordt verwacht, zodat iedereen zich veilig voelt op het werk. Wijs hierbij ook relevante wetgeving en de eventuele gedragscode.

Ook kan de beschuldigde het gedrag ontkennen. Als het gemelde gedrag niet vaststaat of onvoldoende aannemelijk is dan een correctief gesprek niet de juiste interventie zijn. In dat geval kan een onderzoek nodig zijn en is het correctieve gesprek niet passend.

Daarnaast moet worden nagegaan of aan de melder voldoende veiligheid kan worden geboden na het correctieve gesprek.

Wat heb je nodig?

Aan het correctieve gesprek doen mee:

- de leidinggevende
- de beschuldigde
- een derde persoon



Het is prettig om het gesprek met een derde persoon, bijvoorbeeld een hr-medewerker, te voeren. Zeker als het vermoeden bestaat dat de beschuldigde in de weerstand schiet. De derde persoon biedt extra ogen en kan notities maken. Biedt ook de beschuldigde de gelegenheid iemand deel te laten nemen aan het gesprek.

Kondig bij de beschuldigde aan wat de globale inhoud en doel van het gesprek is zodat deze zich kan voorbereiden. Bereid het correctieve gesprek zelf ook goed voor. Weet wat ter sprake gaat komen en wat het doel van het gesprek is. Kennis van de relevante wetgeving en de gedragscode van de organisatie kunnen houvast bieden. Ga, als er geen gedragscode is, vooraf na welke normen er gelden binnen de organisatie en hoe je wilt dat medewerkers daarnaar handelen. Concrete voorbeelden kunnen helpen om de wensen toe te lichten. Die onderstrepen tegelijkertijd het belang van een gedragscode.

Casus correctief gesprek

Een manager krijgt een e-mail van Thomas waarin staat dat hij iets met haar wil bespreken. Hij krijgt al een paar weken seksueel getinte appjes in privé-tijd van Pieter, zijn collega op de afdeling. Ook heeft hij het gevoel dat hij wordt gevolgd wanneer hij naar het kopieerapparaat loopt. Thomas voelt zich niet prettig bij Pieter en probeerde meerdere malen het contact af te wijzen, maar zonder succes. Hij heeft hier eerder melding over gedaan bij de manager. Pieter bood toen zijn excuses aan en even leek het te zijn opgelost. Nu lijkt het echter weer erger te worden.

De manager heeft eerder een gesprek gevoerd met Pieter over grensoverschrijdend gedrag. Nu hoort ze opnieuw dat hij Thomas lastigvalt. Ze voert overleg binnen de beslistafel. In een tweede gesprek zegt Pieter tegen de manager: "Het zijn maar geintjes, zo ben ik nou eenmaal. We moeten toch een beetje lol met elkaar kunnen hebben?" De manager laat Pieter weten dat hij al eerder op zijn gedrag is gewezen en dat de organisatie het sturen van dit soort appjes niet tolereert. Na het gesprek legt ze dit vast. Ze schrijft hem: 'Beschouw dit gesprek als een ernstige officiële waarschuwing. We maken er een aantekening van in het dossier. Als dit weer gebeurt, nemen we arbeidsrechtelijke maatregelen.'

In de casus gaat Pieter herhaaldelijk de grens over van Thomas. Een eerder gesprek leidde niet tot het stoppen van het SGOG. Het gedrag herhaalt zich en wordt zelfs erger. Bovendien blijft Pieter de situatie bagatelliseren. In dit soort gevallen is het nodig om een correctief gesprek te voeren met de betreffende werknemer.

Groepsgesprek

Een groepsgesprek is een interventie die bestemd is voor een heel team en die zich richt op de veiligheid en heersende cultuur op de werkvloer. In verband met de belangen van de betrokkenen kan de melding niet centraal staan in dit gesprek, maar een melding kan -in niet-herleidbare vorm- wel de aanleiding zijn om een teambreed gesprek te voeren over seksueel grensoverschrijdend gedrag en de omgangsvormen binnen de organisatie. Zie ook hoofdstuk 3 – Omgangscultuur.

Waarom?

Een groepsgesprek is aan te raden wanneer er meerdere signalen zijn van SGOG binnen de organisatie of als er andere indicaties zijn die duiden op een onveilige cultuur. Leidinggevendenden kunnen ook zelf signalen opvangen van een onveilige werksfeer en daar op acteren. Je kunt het gesprek combineren met andere persoonsgerichte interventies. Het groepsgesprek kan helpen om de dynamiek tussen collega's te veranderen. Voor medewerkers die zich onveilig voelen kan dit gesprek erkenning en ruimte bieden om zich uit te spreken.

Een groepsgesprek gaat over de gezamenlijke normen, waarden en omgangsvormen van de organisatie. Het maakt de teamleden bewust van de impact van bepaald gedrag en moedigt ze aan een norm te stellen over hoe ze met elkaar om willen gaan. Zo neemt iedereen zijn verantwoordelijkheid bij het creëren van een veilige omgangscultuur. Collega's die getuige zijn van grensoverschrijdend gedrag kunnen zich aangesproken voelen op hun rol van omstander en zich bewust worden van de positieve invloed die zij kunnen hebben op de veilige werkomgeving. Het groepsgesprek kan daarmee ook preventief werken, om los van meldingen te investeren in de omgangscultuur en sociale veiligheid binnen de organisatie.

Waar moet je rekening mee houden?

Het risico bestaat dat het team sociaal wenselijk reageert, maar het grensoverschrijdend gedrag toch voortzet. Dat zal in de toekomst getroffen en ontmoedigen zich te melden.



Voorkom daarnaast dat er een welles-nietesdiscussie ontstaat. Als het groepsgesprek een melding -in niet herleidbare vorm- behandelt, dan moeten de betrokkenen daar vooraf mee akkoord gaan. Let er als gespreksleider goed op dat alle deelnemers en de directe betrokkenen zich veilig voelen in het gesprek.

Een ander risico is dat het team het gedrag bagatelliseert onder het mom van 'moet toch kunnen'. Zorg daarom dat vooraf duidelijk is welk gedrag binnen de organisatie wel en niet wordt geaccepteerd.

Wat heb je nodig?

Aan het groepsgesprek doen mee:

- het team
- afhankelijk van de situatie: de leidinggevende(n)
- een teamcoach of ervaren facilitator/gespreksleider

Een groepsgesprek vraagt om een stevige en deskundige begeleider. Dit kan een leidinggevende zijn, maar vaak is het beter om hulp in te schakelen van een gespreksleider of teamcoach met kennis over de preventie en aanpak van SGOG. Dat biedt de aanwezige leidinggevende meteen de kans om te leren. Het groepsgesprek moet bijdragen aan een open cultuur waarin mensen zich durven uit te spreken over sociale veiligheid en grensoverschrijdend gedrag. In sommige gevallen kunnen medewerkers de aanwezigheid van leidinggevendenden als onveilig ervaren, bijvoorbeeld omdat zij zelf als onderdeel worden gezien van de onveilige situatie. Check dit daarom vooraf, op veilige wijze.

Casus groepsgesprek

Een manager loopt een rondje over de communicatieafdeling. Hij merkt dat mannelijke werknemers grove opmerkingen maken over de WhatsApp-foto van Esther en er uitbundig om lachen. Het zijn dezelfde collega's die in het teamoverleg een opmerking maakten over Sarah. Eén van hen zei: "Beetje jammer van dat gedraaide bh-bandje, maar verder bedankt voor je presentatie hoor, dame!" Sarah ging er niet op in, beantwoordde geen vragen over de presentatie en ging stil aan de vergadertafel zitten. Na toestemming van Sarah en Esther, besluit de manager dit aan te kaarten in het teamoverleg en te bespreken dat hij dit gedrag grensoverschrijdend vindt. Daarbij behandelt hij ook de rol van collega's als omstanders.

De casus laat zien dat er tekenen zijn van seksisme en seksueel grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer. Een groepsinterventie is dan een logische keuze, omdat dit signalen zijn die duiden op sociale onveiligheid. Je kunt het groepsgesprek eventueel combineren met (of inzetten na) persoonsgerichte interventies.

Bemiddeling

Bij bemiddeling gaan melder en beschuldigde samen, buiten formele procedures om, op zoek naar een oplossing waar ze allebei achter staan, onder andere door het seksueel grensoverschrijdend gedrag te bespreken en tot erkenning te komen. Dat doen ze onder begeleiding van een bemiddelaar. De bemiddelaar is faciliterend, maar praat zelf ook mee. Het doel van bemiddeling is dat melder en beschuldigde samen werken aan het herstel van de werksituatie om de professionele relatie op een goede manier voort te zetten. Het is een relatief laagdrempelige en informele vorm van conflicthantering.

Waarom?

Bemiddeling kun je vaak informeel en intern oppakken. Hierdoor kun je het relatief snel in gang zetten. Zorg er wel eerst voor dat de melder zich erkend voelt en regie houdt over de eigen rol in het proces. Een bemiddelend gesprek kan recht doen aan het verhaal en de emotie van beide kanten, wat kan zorgen voor wederzijds begrip. Het is hiervoor belangrijk dat de bemiddelaar het gesprek deskundig begeleidt.

Doordat bemiddeling laagdrempelig is, kunnen de betrokkenen er snel mee aan de slag. Bemiddeling kan zorgen voor een doorbraak in het conflict, zelfs wanneer het al langer speelt. Meestal zijn een paar gesprekken voldoende.

Waar moet je rekening mee houden?

Bemiddeling is alleen mogelijk als beide partijen ermee instemmen, hetzelfde doel voor ogen hebben en er geen te groot onderling machtsverschil is. Bovendien kan je bemiddeling alleen toepassen bij seksueel grensoverschrijdend gedrag waarbij de ernst, impact en (mogelijke) gevolgen voor de melder niet te groot zijn.



Onder begeleiding van een bemiddelaar zoeken de betrokkenen zelf vrijwillig naar een oplossing voor een gedeeld vraagstuk waar ze beiden achter staan.

Zorg voor de een deskundige bemiddelaar. Zonder goede begeleiding kan het gesprek namelijk de verkeerde kant op gaan en escaleren. Zowel de beschuldigde als melder moet vertrouwen hebben in de gekozen persoon. Je kunt zowel een interne als externe bemiddelaar aanwijzen. Dit kan ook een professionele bemiddelaar zijn.

Een interne bemiddelaar moet los staan van het conflict. Dit kan een collega zijn die onafhankelijk is, gezag heeft en die beide partijen vertrouwen. Bijvoorbeeld een deelnemer van de beslistafel, maar ook een maatschappelijk werker of een ombudsfunctionaris. Ook de leidinggevende kan bemiddelen, als die een onafhankelijke positie kan behouden en er geen afhankelijkheidsrelatie is. Een vertrouwenspersoon mag nooit bemiddelaar zijn.

Wat heb je nodig?

Aan de bemiddeling doen mee:

- de melder
- de beschuldigde
- de bemiddelaar (en deskundige)

Bemiddeling kan alleen werken als de melder en beschuldigde ermee instemmen. Ondanks dat zij vrijwillig deelnemen, is het traject niet vrijblijvend. Zorg dat melder en beschuldigde vooraf afspraken maken over het proces en toezeggen zich in te zetten voor een oplossing.

Zorg dat iedereen zich veilig voelt. Je kunt afspraken maken die gelden tijdens de gesprekken, maar ook over wat er na afloop met de informatie over de bemiddeling gebeurt. Wie ontvangt er een terugkoppeling, komt er een verslag, en wat horen de leidinggevende en het team hierover?

Casus bemiddeling

Teun vraagt zijn collega Rachel regelmatig naar haar seksuele voorkeuren als ze in de gemeenschappelijke flexruimte op kantoor werken. Andere collega's vinden de sekspraat van Teun vaak grappig, maar Rachel vindt het grensoverschrijdend. Teun gaat regelmatig naast haar zitten en leunt dan over haar heen. Buiten werktijd ontvangt Rachel geregeld spraakberichten in WhatsApp, waarin Teun vertelt hoe sexy hij haar vindt als ze zich concentreert op een taak. Hij zegt dat hij daar meer van wil zien.

Na meldingen van Rachel heeft de manager Teun meermaals aangesproken op zijn aanhoudende seksueel grensoverschrijdende gedrag. Teun stopt met zijn gedrag, maar de situatie verslechtert het onderlinge contact. Teun en Rachel werken nu samen aan een project. Teun mijdt en negeert Rachel, terwijl het project vraagt om samenwerking. Rachel vraagt de manager om, ondanks haar expertise op het thema, van project te wisselen. "Het is gewoon heel ingewikkeld communiceren met Teun", zegt ze. Hoewel overplaatsing een mogelijkheid blijft, vraagt de manager eerst aan beiden of ze open staan voor een gezamenlijk gesprek. Hiermee wil ze het vermijdende gedrag tegengaan en voorkomen dat Rachel hier de dupe van blijft. De manager vraagt tijdens het gesprek aan beiden wat ervoor nodig is om de werkrelatie te herstellen. Ze inventariseert bij allebei of bemiddeling een oplossing kan zijn.

In de casus hebben de grensoverschrijdende gedragingen van Teun de werkrelatie met Rachel duidelijk aangetast. Een geschikt en deskundig persoon binnen of buiten de organisatie kan tussen hen bemiddelen om de werksituatie te herstellen.

Mediation

Bij mediation zoeken de betrokken partijen samen naar een oplossing voor een situatie, met oog voor elkaars belangen. Dat doen ze onder begeleiding van een professionele mediator. Het doel is het herstel van de werkrelatie en verbeteren van de normnaleving. Tijdens de gesprekken staat de ervaring van de betrokkenen centraal.



Met mediation kan er beweging komen in een vastgelopen conflict of situatie. Een mediator faciliteert het proces, maar heeft geen inhoudelijke inbreng. Mediation is formeler dan bemiddeling, doordat er formele reglementen en gedragsregels gelden (zie ook www.mfnregister.nl). Melder en beschuldigde ondertekenen vooraf een overeenkomst, met daarin afspraken over vrijwilligheid, geheimhouding, toewijding en respect voor de autonomie van alle partijen.

Het mediationstraject bestaat, afhankelijk van de ernst van de situatie en verloop van de bijeenkomsten, meestal uit meerdere gesprekken. Er zijn verschillende typen mediation. Deze handreiking verwijst naar herstelmediation. Deze vorm van mediation richt zich op het behoud van de arbeidsrelatie door herstel van de emotionele balans, met als doel dat alle betrokkenen binnen de organisatie verder kunnen.

Waarom?

De inzet van mediation bij seksueel grensoverschrijdend gedrag kan veel opleveren. Mediation zorgt voor een veilige omgeving om kwesties te bespreken die precair, subtiel en gevoelig zijn. Het kan tot wederzijds begrip leiden. Het kan bovendien ook ingezet worden voor situaties waar andere interventies gezien de ernst, impact of (mogelijke) gevolgen minder of niet geschikt voor zijn.

Waar moet je rekening mee houden?

Voorop staat uiteraard dat de mediation vrijwillig en zorgvuldig plaatsvindt.

Daarnaast kost het inschakelen van een mediator geld. Voor kleinere organisaties kan het inhuren van een externe professional een obstakel zijn. Grensoverschrijdend gedrag en de gevolgen die daaruit voortvloeien kunnen de organisatie echter ook veel geld kosten, zelfs meer dan het inschakelen van een mediator.

Wat heb je nodig?

Aan de mediation doen mee:

- de melder
- de beschuldigde
- de mediator

Het is van belang dat de melder en beschuldigde zich goed voorbereiden op de mediation. Deze vorm van interventie vergt bereidheid om naar elkaar te luisteren en inspanning om het perspectief van de ander in te zien.

Een externe, onafhankelijke, professionele mediator faciliteert het traject. De mediator begeleidt, is onafhankelijk en onpartijdig. Deze persoon bemoeit zich niet met de inhoud van de oplossing, neemt geen beslissingen, adviseert niet en zal ook niet zeggen wie er gelijk heeft.

De overeengekomen vertrouwelijkheid betekent dat alles wat de melder en beschuldigde bespreken en opschrijven niet wordt gedeeld met derden. Dat geldt ook voor de mediator zelf.

Casus mediation

Raoul heeft een officiële waarschuwing ontvangen over aanhoudend seksueel grensoverschrijdend gedrag naar zijn collega Sharon. Sindsdien is hij gestopt met het lastigvallen van Sharon. De manager is blij dat de waarschuwing effect heeft, maar merkt dat het conflict nooit echt is opgelost en dat de werkrelatie tussen Raoul en Sharon verslechtert. Vooral Sharon vermijdt vormen van contact en samenwerking met Raoul. Ze lijkt steeds vaker vergaderingen over een project af te zeggen of meldt zich ziek. Op teamdagen werkt ze thuis en ze komt ook niet meer naar borrels.

De manager vraagt Sharon of ze samen wil kijken wat nodig is om weer door één deur te kunnen met Raoul. Ook informeert ze bij Raoul hoe die daar tegenover staat. De manager merkt dat ze door haar rol en eerdere gesprekken te betrokken is bij het conflict en daardoor lastig neutraal kan blijven. Ook voelt ze dat ze niet over de juiste expertise beschikt voor een gezamenlijk gesprek. Ze is bang dat een gesprek zonder een geschikte begeleider eerder kwaad dan goed zal doen. Daarom overweegt ze een mediator in te schakelen.

Om de werksituatie te herstellen kan de manager Raoul en Sharon voorstellen om onder deskundige begeleiding een mediatonstraject te starten. Daarvoor moet een professionele mediator ingehuurd worden.



Onderzoek

De beslistafel kan tot de conclusie komen dat er meer informatie en duidelijkheid nodig is voor de preventie en aanpak van het seksueel grensoverschrijdend gedrag. In dat geval kan de organisatie kiezen om een nader onderzoek te doen naar de melding door middel van een feitenonderzoek. Ook kan de organisatie meer onderzoek doen naar de omgangscultuur of het ondersteunend systeem middels een cultuuronderzoek of systeemonderzoek.

Bij meldingen van SGOG kiezen organisaties echter regelmatig overhaast voor een groot onderzoek en gaan daarbij vaak te haastig en onvoldoende zorgvuldig te werk. Onderstaande checklist noemt de generieke stappen voor een zorgvuldig onderzoek. Vervolgens wordt per type onderzoek de specifieke kenmerken, randvoorwaarden en aandachtspunten in de uitvoering weergegeven.

Stappenplan onderzoek

Stap 1: Bepaal het doel en de vraag van het onderzoek

Allereerst is het van belang om het doel van het onderzoek te bepalen en de vragen die het moet beantwoorden. Beschrijf precies wat je wilt onderzoeken en waarom.

Het type onderzoek moet passen bij het doel. Een feitenonderzoek is geschikt als je op zoek bent naar waarheidsvinding. Het doel is dan om voldoende relevante informatie te verzamelen over de melding, zodat de beslistafel zich kan beraden op eventuele opvolgende stappen.

Kies voor een cultuuronderzoek als je inzicht wilt krijgen in de sociale veiligheid en de dieperliggende normen, waarden en patronen die ten grondslag liggen aan de omgangscultuur op de werkvloer.

Een systeemonderzoek brengt in kaart of de organisatie het juiste beleid voert en de juiste maatregelen neemt om seksueel grensoverschrijdend gedrag vanuit het ondersteunend systeem te voorkomen en aan te pakken.

Overigens kunnen een cultuur- en systeemonderzoek samenhangen, omdat cultuur en systeem onderdeel zijn van de integrale strategie gericht op preventie en aanpak van SGOG in de organisatie. Zie ook hoofdstuk 2.

Denk vooraf goed na over de mogelijke uitkomsten van het onderzoek. Zorg ook voor een doordacht vervolproces in de organisatie bij de verschillende uitkomsten.

Stap 2: Bepaal wie het onderzoek doet en verstrek de opdracht

Als het doel en de vraagstelling van het onderzoek zijn geformuleerd, moeten de juiste onderzoekers worden aangesteld. Dat kunnen zowel internen als externen zijn. In beide gevallen moeten ze deskundig en onpartijdig zijn. Als voor interne onderzoekers wordt gekozen moet voorkomen worden dat deze in de verdere opvolging van het onderzoek een rol vervullen.

De beslistafel geeft opdracht tot een onderzoek aan een interne of externe onderzoeker of onderzoekscommissie.

Stap 3: Gebruik een onderzoeksprotocol

Vervolgens stel je een onderzoeksprotocol op. Dat doe je op basis van de juiste procedurele beginselen. Stem het onderzoeksprotocol ook af met de onderzoeker. Organisaties met een meld- of klachtenregeling hebben daar soms ook al een onderzoeksprotocol in opgenomen, wat aanknopingspunten kan bieden.



In een onderzoeksprotocol staat onder andere het volgende:

- Informatie over de onafhankelijkheid en deskundigheid van de onderzoeker;
- Type gedrag waar het protocol voor gebruikt wordt;
- Wat de te onderzoeken vragen zijn;
- Wie opdrachtgever is;
- Bevoegdheden, rechten plichten van onderzoekers en van betrokkenen;
- Informatievoorziening aan betrokkenen;
- Communicatie (intern en extern);
- De scope van het onderzoek;
- Hoe het onderzoek wordt uitgevoerd. Denk aan:
 - omgang met vertrouwelijke gegevens en AVG-conformiteit;
 - de doorlooptijd;
 - de te raadplegen bronnen: zowel organisatiespecifieke als openbare bronnen.
- Waarvoor het onderzoek zal worden gebruikt;
- Hoe en aan wie wordt gerapporteerd;
- Wat er in het conceptrapport moet komen. Het bestaat in ieder geval uit:
 - de onderzoeksaanpak met daarin de onderzoeksvraag;
 - de wijze waarop informatie is verkregen;
 - de betrokken functionarissen;
 - de onderzoeksbevindingen;
 - de concept-conclusie en de concept-aanbevelingen;
- Wat gebeurt met de onderzoeksdata en het het archief van de onderzoeker.

Bij een feitenonderzoek moet het onderzoeksprotocol ook een beschrijving van de melding geven. Daarnaast moet het ingaan op hoe hoor en wederhoor plaatsvindt en hoe het onderzoek rekening houdt met de rechten en plichten van de verschillende betrokkenen.

Voeren externe onderzoekers het onderzoek uit, dan dienen zij zich te houden aan het wettelijke protocol op grond van de Wet en het Besluit op de particuliere beveiligingsorganisaties en recherchebureaus.

Stap 4: Uitvoering van het onderzoek en communicatie met betrokkenen

Na het bepalen van het doel, de onderzoekers en het onderzoeksprotocol wordt het onderzoek uitgevoerd. De onderzoekers voeren het onderzoek uit op basis van wat is afgesproken en vastgelegd. De communicatie met betrokkenen tijdens het proces van het onderzoek is belangrijk. Het is van belang dat de betrokkenen binnen de organisatie op de hoogte zijn van het onderzoek (zowel voor, tijdens als na het proces) en wat er met de conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek zal gebeuren. De beslistafel besluit welke personen worden geïnformeerd over de uitkomst van het onderzoek en op welke wijze dat gebeurt. De beslistafel informeert in ieder geval de betrokkenen schriftelijk over de uitkomst van het onderzoek.

Na de wederhoor komen de onderzoekers tot een definitief rapport. Vervolgens besluit de beslistafel of zij de conclusie en aanbevelingen van het onderzoeksrapport overnemen, en zo ja, welke vervolgstappen zullen worden genomen.

Stap 5: Afronding van het onderzoek en vervolgstappen

Als de onderzoekers het onderzoek hebben afgerond moet worden besloten wat er met de resultaten van het onderzoek wordt gedaan. Het is belangrijk om vooraf goed na te denken over de mogelijke uitkomsten van het onderzoek en hoe de organisatie met die verschillende uitkomsten mee om wil gaan. Zorg ook voor een doordacht proces bij die verschillende uitkomsten.

Stap 6: Bewaar de informatie op de juiste manier

Onderzoeksdossiers moeten op een voor derden niet-toegankelijke wijze opgeslagen of opgeborgen worden (conform artikel 5 en 32 AVG).

Maak ook afspraken over hoe lang na de afronding dossiers uiterlijk worden vernietigd, tenzij:

- een van de betrokkenen hier bezwaar tegen maakt;
- het dossier onderwerp is van een gerechtelijke procedure;
- er een nieuw onderzoek plaatsvindt naar de betreffende betrokkenen binnen de genoemde termijn.



Feitenonderzoek

Waarom?

Het feitenonderzoek is primair gericht op waarheidsvinding. Het doel is om zo precies mogelijk in kaart te brengen wat er is gebeurd binnen de organisatie rond de betreffende melding. Het onderzoek richt zich op het verzamelen van alle relevante feiten en omstandigheden en op de vraag of het aannemelijk is dat de beschuldigde inderdaad schuldig is aan het gemelde gedrag.

Waar moet je rekening mee houden?

Bepaal voorafgaand aan het feitenonderzoek wat je wilt (laten) onderzoeken en waarom. Het onderzoek richt zich op de melding en het feitelijke gedrag van één of meerdere personen.

Houd bij het opstellen van de onderzoeksvraag rekening met de inhoud van de melding of meldingen. Elke melding is namelijk anders en ook de dynamiek binnen organisaties verschilt. Betrek bij het formuleren van de onderzoeksvraag ook het doel van het onderzoek.

Stel hierna de juiste onderzoekers aan. Het is belangrijk dat zij het onderzoek professioneel, proportioneel en zonder vooringenomenheid of vooroordelen uitvoeren.

Volg bij de uitvoering van het feitenonderzoek onderstaande zorgvuldigheidsbeginselen.

Die zijn:

- Eerlijkheid
- Zorgvuldigheid
- Transparantie
- Onafhankelijkheid en onpartijdigheid
- Verantwoordelijkheid

In het onderstaande kader worden deze beginselen nader uitgewerkt.

- A. Kies voor interne of externe onderzoekers
- B. Zorg dat de onderzoekers deskundig zijn
- C. Zorg dat de onderzoekers onpartijdig en onafhankelijk zijn
- D. Gebruik een onderzoeksprotocol waarin de belangrijkste aspecten voor een zorgvuldige procesgang voor de betrokkenen in de organisatie geregeld zijn. Zorg daarin naast de algemene punten uit stap 3 van het stappenplan voor:
 - een normenkader
 - aannemelijk maken
 - hoor en wederhoor
 - vertrouwelijkheid
 - inzagerecht en andere rechten/belangen
- E. Communiceer met de betrokkenen en doe dit op planmatige manier
- F. Houd de vaart in de uitvoering van het onderzoek
- G. Beoordeel of het nodig is de onderzoeksopdracht aan te passen

A. Kies voor interne of externe onderzoekers

Zowel interne als externe onderzoekers kunnen een feitenonderzoek uitvoeren. De omstandigheden rondom de melding en de omvang van de organisatie of afdeling spelen een belangrijke rol bij de keuze voor in- of extern. Intern kan de voorkeur hebben als de organisatie onderzoekers in dienst heeft. Zij moeten dan wel voldoende deskundig zijn, onder andere op het gebied van grensoverschrijdend gedrag en copingstrategieën. In de praktijk blijkt dat weinig organisaties hiervoor geschikte onderzoekers in dienst hebben, omdat de eisen die aan deze onderzoekers gesteld worden hoog zijn. Maar ook als een organisatie wel geschikte medewerkers heeft, kan deze toch kiezen voor een extern onderzoeksbureau. De onpartijdigheid van de onderzoekers kan daarbij een belangrijke rol spelen.



B. Zorg dat de onderzoekers deskundig zijn

Er is geen objectief keurmerk of certificaat voor onderzoekers naar grensoverschrijdend gedrag. De organisatie moet er dus zelf op letten dat de onderzoekers over de juiste competenties, kennis en ervaring beschikken. Zij moeten deskundig zijn in het doen van onderzoek naar grensoverschrijdend gedrag en de specifieke aspecten kennen van seksueel grensoverschrijdend gedrag en andere vormen van grensoverschrijdend gedrag. Die vormen verschillen immers in aard, beleving en impact van elkaar en ook de context speelt daarbij een belangrijke rol. Om die reden is ook gedragskundige expertise noodzakelijk. Een gedragskundige herkent de copingstrategieën van slachtoffers en de mogelijke verweren van beschuldigten.

Bij interne onderzoekers kan het snel duidelijk zijn of zij voldoende deskundig zijn. Bij externe organisaties is dit mogelijk ingewikkelder. Dit komt ook doordat er veel nieuwe onderzoeksbureaus diensten zijn gaan aanbieden als reactie op de media-aandacht voor SGOG. De kwaliteit van die bureaus loopt sterk uiteen. Het is daarom belangrijk om kritisch te zijn en referenties te vragen. Deskundigen binnen de organisatie kunnen hierover adviseren. Kleine organisaties kunnen bijvoorbeeld op brancheniveau een voorziening hiervoor regelen.

Verder is het van belang is dat de onderzoekers bepaalde deskundigheid hebben in het doen van onderzoek. Een diploma kan hierbij houvast geven. Denk aan een opleiding tot psycholoog, orthopedagoog, criminoloog, socioloog, politicoloog, organisatiewetenschapper of rechercheur met zeden als specialisatie. Vraag om bijvoorbeeld een ervaringscertificaat als iemand dit diploma niet heeft.

Als je kiest voor onderzoek door een externe onderzoeker dan geldt een vergunningplicht (op basis van de Wet particuliere beveiligingsorganisaties en recherchebureaus (Wpbr)). Daarin staat wanneer een onderneming of een persoon moet worden aangemerkt als recherchebureau (artikel 1, lid 1, sub f Wpbr). Deze vergunningsplicht is er onder meer om ervoor te zorgen dat de organisatie juist omgaat met persoonsgegevens en de toezichtmogelijkheid van de dienst Justis. Persoonsgericht feitenonderzoek zonder vergunning is strafbaar op grond van de Wet op de economische delicten. Van een vergunningplicht is sprake zodra er gerapporteerd wordt over personen.

C. Zorg dat de onderzoekers onpartijdig en onafhankelijk zijn

Onderzoekers moeten onpartijdig zijn en er mag zelfs geen sprake zijn van schijn van partijdigheid. Zij horen de betrokkenen zuiver en zonder vooringenomenheid tegemoet te treden. Daarnaast moeten ze feiten objectief vaststellen en wegen. Ook is het belangrijk dat ze op voldoende afstand staan van de organisatie die ze de opdracht geeft.

Let bij interne onderzoekers daarom ook op (de schijn van) partijdigheid en belangenverstrengeling. Dat is bijvoorbeeld relevant als zij werkzaam zijn bij hr, management(ondersteuning) of de ondernemingsraad. Interne onderzoekers hebben relatief snel te maken met schijn van partijdigheid en dat schendt mogelijk het vertrouwen van de betrokkenen. Vertrouwenspersonen kunnen het onderzoek niet doen, omdat zij naast de melder staan en in die zin partijdig zijn. Onderzoekers die in dienst zijn voor intern onderzoek hebben, als het goed is, geen schijn van partijdigheid.

Houd rekening met het feit dat een extern onderzoek niet hetzelfde is als een onafhankelijk onderzoek. Ook bij externe onderzoekers kan sprake zijn van (schijn van) belangenverstrengeling. Als een organisatie al veel met een extern onderzoeksbureau heeft samengewerkt of er een contract mee heeft, kan ook schijn van partijdigheid een rol spelen. Extern onderzoek door een 'huisadvocaat' is daarom af te raden. Betrokkenen kunnen de onafhankelijkheid van het onderzoek betwisten, omdat een advocaat op grond van de wet partijdig is. Het is daarom verstandig om andere externe onderzoekers in te schakelen.

Zorg daarnaast voor borging van de onafhankelijkheid in het proces. De onderzoekers moeten op een vrije wijze tot een oordeel over de feiten komen. Dat moeten ze kunnen doen zonder dat ze binding hebben met betrokken partijen of vrezen voor negatieve consequenties van de opdrachtgever of werkgever. Je kunt de onafhankelijkheid beschermen door de wijze van benoeming en ontslag van de onderzoekers vast te leggen in een protocol.

D. Gebruik een onderzoeksprotocol

Het onderzoeksprotocol waarborgt een zorgvuldige procesgang voor de betrokkenen. Een zorgvuldig onderzoek is onafhankelijk, onpartijdig en deskundig. Dit betekent dat er voor de cruciale aspecten van het onderzoek altijd hoor en wederhoor dient plaats te vinden, dat feiten en omstandigheden waar mogelijk objectief worden geverifieerd en dat de onderzoekers helder laten zien hoe ze tot een conclusie komen. Houd tijdens het onderzoek vast aan deze beginselen en maak tijdens de verschillende fasen steeds duidelijk wat de rechten en plichten zijn van de betrokkenen.



Hieronder staan de belangrijkste beginselen van het onderzoeksprotocol beschreven.

- **Een normenkader**

Belangrijk is dat iemand alleen aan onderzoek kan worden onderworpen indien er een geldend normenkader is dat ook bekend is. Dat kader geeft aan welke gedragingen grensoverschrijdend zijn en eventueel welke sancties daarbij passen. Relevant is daarbij dat bekend is wat voor normenkader het betreft. Een organisatienorm vastgelegd in een gedragscode kent namelijk een andere opvolging dan het schenden van een professionele beroepscode of van een strafrechtelijke norm. Voor het normenkader gaat het onder meer om de definitie van seksueel grensoverschrijdend gedrag zoals opgenomen in hoofdstuk 1, wetgeving en de gedragscode van de organisatie.

- **Aannemelijk maken**

Hoewel een gedraging voor een melder grensoverschrijdend was, moet je bij een feitenonderzoek naar seksueel grensoverschrijdend gedrag het gedrag zoveel mogelijk in objectieve zin kwalificeren, ongeacht de ervaring. Onderzoek naar SGOG moet een toets van een civiele rechter kunnen doorstaan. Als een melder stelt dat een beschuldigde iets grensoverschrijdends heeft gedaan, dan moet dat aan de hand van de objectieve norm worden getoetst. Als de betrokkenen over een gesteld feit twisten en er is geen steunbewijs, kun je het gedrag niet bewijzen.

Als er niets hard aan te tonen of te bewijzen valt, kan worden overgegaan op 'aannemelijkheid'. Bij het vaststellen van grensoverschrijdend gedrag moet je het aannemelijk maken dat de beschuldigde een grens over is gegaan. Dat is een ander soort bewijs dan bijvoorbeeld in het strafrecht. Aannemelijkheid dient zich te richten op het gemelde gedrag. Hiervoor moet wel een feitelijke bewijsgrondslag zijn, anders is het speculatie. Meerdere bronnen inroepen om iets te onderbouwen kan helpen, maar de kwaliteit van de bron is net zo belangrijk.

Soms is het niet aannemelijk dat het gemelde seksueel grensoverschrijdende gedrag heeft plaatsgevonden of is het aannemelijk dat er geen SGOG heeft plaatsgevonden. Zorg ook dan voor een goede afronding van het onderzoek en een zorgvuldige evaluatie. Fase 3 gaat over hoe de betrokkenen verder kunnen na afloop van het proces.

- **Hoor en wederhoor**

Op verschillende manieren en op verschillende momenten in het onderzoek moet er hoor en wederhoor plaatsvinden.

De onderzoekers nodigen de betrokkenen uit voor deelname aan het onderzoek en vragen ze om hun zienswijze op de gebeurtenissen te delen. Leg vooraf in het protocol vast of de melder en/of de beschuldigde zich daarbij mogen laten bijstaan door een adviseur of advocaat. Informeer de onderzoekers daarover voordat zij de gesprekken inplannen.

Geef in het onderzoeksprotocol aan hoe je hoor en wederhoor toepast. Dat kan bijvoorbeeld op de volgende manieren:

- via de verslaglegging van de interviews. De onderzoeker stelt een verslag op van het interview en vraagt de geïnterviewde om het te controleren op feitelijke onjuistheden. De geïnterviewde moet het verslag akkoord verklaren of aangeven welke onjuistheden erin staan.
- via het conceptrapport. De onderzoekers kunnen het concept-onderzoeksrapport aan de betrokkenen verstrekken ter inzage, waarop deze er binnen redelijke termijn schriftelijk op kunnen reageren. Op verzoek van een betrokkene kan de reactietermijn worden verlengd. De onderzoeker past vervolgens het rapport aan naar aanleiding van de reactie of hecht deze als bijlage aan het definitieve onderzoeksrapport.

Hoor en wederhoor betekent ook dat de betrokkenen op het verslag van elkaars verklaring kunnen reageren. Zorg dat dit niet slechts eenmalig gebeurt. De beschuldigde moet daarnaast beschikken over dezelfde informatie en documentatie als de onderzoekers. Wees dus transparant. Als er meer feiten bekend worden en het conceptrapport op essentiële punten wordt aangepast, is hoor en wederhoor mogelijk opnieuw gewenst.



- **Vertrouwelijkheid**

Verzeker de betrokkenen dat zij in alle openheid met de onderzoekers kunnen praten en dat deze vertrouwelijk met de gedeelde informatie omgaan. Als een melder vertrouwelijk wil spreken over de melding, geef dan aan dat deze vertrouwelijkheid niet gegarandeerd kan worden.

Vertrouwelijkheid bij het uitvoeren van hoor en wederhoor betekent dat slechts de noodzakelijke betrokkenen, zoals de melder en de beschuldigde, het rapport in mogen zien. Beperk de inzage tot de onderdelen en gegevens die voor de betrokkene relevant zijn. De betrokkenen hebben daarnaast recht op een kopie. Vaak maken organisaties afspraken met hen over de geheimhouding, zodat de privacy van de organisatie of de 'ander' niet geschonden wordt. Omwille van de vertrouwelijkheid en mogelijke consequenties is het verstandig om geen kopieën te verstrekken aan anderen dan de betrokkenen.

Feiten en omstandigheden kunnen daarnaast te herleiden zijn naar gesprekken met specifieke omstanders. Zorg ervoor dat alle deelnemers aan het onderzoek zich daarvan bewust zijn.

- **Inzagerecht en andere rechten en belangen**

Geef in het onderzoeksprotocol aan welke rechten en plichten de betrokkenen hebben. Het inzagerecht is daarbij belangrijk. Het inzagerecht betekent dat de betrokkenen mogen nagaan of de juiste gegevens over hen zijn verwerkt. Iemand heeft namelijk recht op inzage en controle van diens 'persoonsgegevens' volgens artikel 15 van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).

E. Communiceer planmatig met de betrokkenen

Zorg voor goede communicatie met de betrokkenen tijdens het onderzoeksproces. Als je kiest voor een feitenonderzoek is het van belang om hen zo snel mogelijk over de aanleiding en aard van het onderzoek te informeren. Geef ook door wie het onderzoek doet, hoe het wordt uitgevoerd en wat het tijdsplan is. Maak hierbij onderscheid tussen direct betrokkenen, zoals melder en beschuldigde, en eventueel de rest van het team of de organisatie.

Realiseer je dat het aankondigen van een onderzoek naar het gedrag van één of meer personen een direct en vaak onomkeerbaar negatief gevolg heeft voor de reputatie van deze betrokkene(n). Wees je er daarbij ook van bewust hoe belangrijk het is om zowel te beperken

hoe breed over het onderzoek wordt gecommuniceerd en dat de betrokkenen goede zorg wordt geboden. Dat geldt niet alleen voor de beschuldigde, maar ook voor de melder.

Als de melding en het onderzoek breed bekend worden, kan dat het onderzoek bemoeilijken. Wijs alle betrokkenen daarom op het belang van vertrouwelijkheid en de mogelijke arbeidsrechtelijke gevolgen als die vertrouwelijkheid opzettelijk wordt doorbroken. Ook met het oog op de waarheidsvinding. Verklaringen die 'besmet' zijn door wat men heeft gehoord, zijn namelijk niet meer betrouwbaar en kunnen dus niet meer bijdragen aan de waarheidsvinding. In de praktijk kan het moeilijk zijn om dit te voorkomen, omdat mensen elkaar over de situatie vertellen. Toch kun je de 'besmetting' mogelijk beperken door iedereen te wijzen op de vertrouwelijkheid.

Zorg tijdens het hele proces voor een intern en, in uitzonderlijke gevallen, ook voor een extern communicatieplan. Geef daarin aan hoe de organisatie rekening houdt met alle belangen van de melder, de beschuldigde en de organisatie. Schrijf in dit plan ook hoe invulling is gegeven aan de beginselen van een zorgvuldig onderzoek. Maak in verband met de privacy van de betrokkenen de onderzoeksbevindingen niet aan derden, zoals collega's, bekend.

Over het proces kun je doorgaans wel duidelijkheid geven. Bedenk hierbij dat zorgvuldigheid en transparantie de reputatie van de organisatie op de langere termijn ten goede kunnen komen. Leg de melder daarom geen geheimhouding op. Maak wel afspraken over vertrouwelijkheid gedurende het onderzoek.

F. Houd de vaart in de uitvoering van het onderzoek

Ga voortvarend te werk tijdens het onderzoek. Zorgvuldigheid is heel belangrijk, maar dit soort onderzoeken moeten niet maanden duren. De melder heeft belang bij een voortvarende aanpak en behandeling van de melding. Als de situatie vraagt om (definitieve) maatregelen, moet de organisatie deze binnen afzienbare tijd treffen.

Een spoedige behandeling van de melding is overigens ook in het belang van de beschuldigde. Bijvoorbeeld als het gaat om duidelijkheid over de schuldvraag. Als pas na een half jaar duidelijk wordt dat er niets aan de hand was, is er waarschijnlijk al onherstelbare schade opgetreden. De Wet bescherming klokkenluiders hanteert een termijn van in beginsel drie maanden.



G. Beoordeel of een wijziging van de onderzoeksopdracht nodig is

De onafhankelijkheid van de onderzoeker moet te allen tijde zijn geborgd om de onderzoeksopdracht goed uit te voeren. Dit houdt in dat de onderzoeker de opdracht moet kunnen teruggeven als het een aanpassing of uitbreiding nodig acht. De beslistafel kan de onderzoeksopdracht in dat geval aanpassen of uitbreiden.

Casus wijziging onderzoeksopdracht

Abigail doet melding bij haar werkgever over aanhoudend flirterig en opdringerig gedrag van Douwe, haar leidinggevende. Douwe probeert haar soms zelfs te zoenen. Abigail heeft hem hier op aangesproken, maar dat had geen effect.

De beslistafel huurt externe onderzoekers in om de klacht te onderzoeken. In het gesprek met de onderzoekers erkent Douwe opmerkingen te hebben gemaakt over Abigails uiterlijk. Ook geeft hij toe berichtjes verstuurd te hebben met verzoeken om na werktijd af te spreken. Abigails melding over aanrakingen ontkent hij echter. Andere medewerkers uit Douwes team geven aan zijn flirtgedrag te herkennen, maar niemand heeft fysiek grensoverschrijdend gedrag opgemerkt.

Een anonieme werknemer vertelt de onderzoekers dat Douwe zich in zijn vorige functie binnen hetzelfde bedrijf ook aan vrouwelijke ondergeschikten opdrong. Zijn toenmalige leidinggevende zou dat hebben geweten, maar niets hebben gedaan. De onderzoekers willen deze medewerkers graag horen en de onderzoeksopdracht uitbreiden.

Zonder de uitbreiding van de onderzoeksopdracht zou de conclusie zijn dat Douwe te ver is gegaan, maar dat er geen bewijs is voor de aanrakingen. Dat levert hem waarschijnlijk hooguit een waarschuwing op. Abigail zou waarschijnlijk met hem verder moeten werken, of zelf moeten vertrekken. Een aanvulling van de onderzoeksopdracht kan echter een andere uitkomst en besluit over maatregelen opleveren.

Wat heb je nodig?

Voor het zorgvuldig uitvoeren van een feitenonderzoek is een onderzoeksprotocol nodig. Hierna staat een beknopt voorbeeld-onderzoeksprotocol, dat bijvoorbeeld te gebruiken is in het mkb. Zorg ervoor dat helder is wie de formele opdrachtgever is voor de onderzoekers.

Na de afronding van het onderzoek moet de organisatie besluiten wat het doet met de resultaten. Denk vooraf goed na over de mogelijke uitkomsten en zorg voor een doordacht vervolproces bij deze verschillende uitkomsten.

Wees duidelijk over de mogelijke consequenties

Na afronding van het onderzoek is er meestal meer bekend over de melding en over wat er precies is gebeurd. Op basis daarvan kunnen juridische consequenties gewenst en/ of nodig zijn. De beslisser van de beslistafel maakt de uiteindelijke keuze over de juridische consequenties, afhankelijk van hoe aannemelijk het gedrag is op basis van het onderzoek. De organisatie kan de onderzoeksresultaten gebruiken voor het bepalen en motiveren van maatregelen, zoals schorsing of ontslag. Maatregelen kunnen vergaande impact hebben op bijvoorbeeld de reputatie en het inkomen van de betrokkenen. Wees daarom vooraf duidelijk over het doel en de mogelijke gevolgen van het onderzoek, voor zover bekend.



Casus feitenonderzoek

Jorien is integriteitsadviseur bij een groot bedrijf. Ze werkt bij de afdeling Integriteit, die ook fungeert als meldpunt voor grensoverschrijdend gedrag. In de afgelopen weken kwamen er drie meldingen binnen van ernstig seksueel grensoverschrijdend gedrag over dezelfde leidinggevende, John. Ook een voormalig medewerker deed een melding over John. De melders willen niet met naam naar buiten treden.

Jorien bespreekt de meldingen met haar collega's. Ze adviseert om een persoonsgericht feitenonderzoek in te stellen, omdat het om vier meldingen gaat over eenzelfde persoon. Daarna wint ze advies in over arbeidsrechtelijke maatregelen. Vervolgens legt Jorien het advies voor aan de beslistafel.

De beslistafel is binnen het bedrijf beslissingsbevoegd over de inzet van interventies. Daarbij moet de beslistafel wel de onafhankelijkheid van het besluit borgen. Hierdoor wordt het besluit niet op het niveau van Johns leidinggevende genomen, maar op het niveau daarboven. Hr staat de beslistafel in de gesprekken met John bij.

De beslistafel neemt Joriens advies over en stelt een persoonsgericht feitenonderzoek in. Ook zet de beslistafel John tijdelijk op afwezig. De melders voelen zich namelijk niet meer veilig in zijn omgeving. Het persoonsgericht feitenonderzoek verklaart de aantijgingen tegen John gegrond. Hij wordt overgeplaatst en moet een verbetertraject volgen.

De melders zijn blij dat hun melding serieus is genomen en dat de onwerkbare situatie is verholpen. Wel vinden ze het lastig dat John werkzaam blijft bij het bedrijf. Mede daarom een traject van nazorg afgesproken.

In deze casus is sprake van ernstig seksueel grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer. Een feitenonderzoek kan de ontbrekende feiten in kaart brengen. Aan de hand van de uitkomsten van dit onderzoek kan de organisatie een besluit nemen over een eventuele opvolging.

Cultuuronderzoek

Een organisatie kan bij het oppakken van een melding besluiten dat er nader onderzoek nodig is naar de cultuur van de organisatie. Zie ook hoofdstuk 3 – Omgangscultuur.

Waarom?

Een cultuuronderzoek kan passend zijn wanneer een melding wijst op structureel gedrag in de organisatie. Het gaat dan bijvoorbeeld om gedrag dat te maken heeft met de sfeer en de houding van mensen onderling op de werkvloer. Het cultuuronderzoek heeft ook vaak tot doel om meer inzicht te krijgen in de normen, waarden, patronen en sociale veiligheid in een organisatie. Het kan onderdeel zijn van de risicoanalyse, zoals beschreven in hoofdstuk 2. Vooraf moet dan in het kader van de risicoanalyse vastgesteld worden wat men wil onderzoeken en wat het beoogde doel is.

Ook bij meerdere gelijksoortige meldingen kan een cultuuronderzoek een geschikte interventie zijn. Deze meldingen wijzen mogelijk op dieperliggende patronen over hoe men met elkaar omgaat in de organisatie. Daarnaast kunnen er impliciete normen zijn die medewerkers met elkaar hanteren, bijvoorbeeld ten aanzien van rolpatronen.

Het doel van een cultuuronderzoek is om oog te krijgen voor processen en patronen die je vanuit de organisatie zelf niet makkelijk (h)erkent. Het kan bijvoorbeeld gaan over het dagelijkse gedrag op de werkvloer. Wanneer iemand erbij hoort, wanneer iemand wordt gewaardeerd en of er een veilige sfeer heerst. Ook kan het onderzoek zich richten op hoe (de leiding van) een organisatie over SGOG denkt, wat de visie en handelswijze zijn en wat risicofactoren zijn voor SGOG. Het onderzoek kan daarom goed worden uitgevoerd in het verlengde van de risicoanalyse.

Een cultuuronderzoek kan een brede actieradius hebben of zich richten op een specifiek aspect. Denk aan WhatsApp-gedrag of omgangsvormen bij borrels. Een breder onderzoek gaat bijvoorbeeld over hoe de strategie omtrent de omgangscultuur tot stand is gekomen en of daar zaken in ontbreken om SGOG te voorkomen en aan te pakken. Een volledige en actuele strategie rondom SGOG kan een positieve omgangscultuur bevorderen.



De cultuur van een organisatie vormt zich mede door de organisatiestructuur en het ondersteunend systeem van de dagelijkse gang van zaken. Systeem- en cultuuronderzoek hangen daarom vaak samen. Het systeemonderzoek komt verderop in fase 2 aan bod.

Waar moet je rekening mee houden?

Een externe en onafhankelijke onderzoeker heeft bij een cultuuronderzoek de voorkeur. Deze kan met voldoende afstand kijken naar wat er zich onderhuids afspeelt in de organisatie. Qua expertise kun je denken aan een organisatiepsycholoog, socioloog of organisatiewetenschapper met specialisatie op het gebied van cultuuronderzoek.

De onderzoeker moet voldoende expertise in huis hebben om de impliciete boodschappen die medewerkers op de werkvloer horen boven tafel te krijgen. Dat is niet eenvoudig. Medewerkers en leidinggevendenden vinden het namelijk vaak moeilijk om te erkennen wat er niet goed gaat in de organisatie. Ze vinden het daarbij meestal ook lastig om te beoordelen in hoeverre dat te maken heeft met hun eigen gedrag. Melders lopen daarom vaak het risico buitengesloten te worden.

De onderzoeker dient de onderzoeksmethoden zorgvuldig en op een veilige manier in te zetten. Alleen medewerkers zelf kunnen namelijk op het gedrag in de organisatie reflecteren. Bij voorkeur zijn de onderzoeksmethoden divers (een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek), om de bevindingen te kunnen verrijken en verdiepen. Denk aan het uitzetten van enquêtes en het voeren van individuele interviews. De onderzoeker moet hierbij ook oog hebben voor mechanismen van niet-melden en niet-uitspreken. Deze mechanismen kunnen de uitkomsten van een cultuuronderzoek te allen tijde beïnvloeden. Ook kunnen schriftelijke bronnen worden geraadpleegd zoals verzuimcijfers, in- en uitstroomgegevens, geanonimiseerde exitgesprekken, nieuwsbrieven en vergaderverslagen.

Soms kan het cultuuronderzoek op basis van anonimiteit worden uitgevoerd, maar vaak vinden er ook gesprekken plaats. Maak daarom met de onderzoeker afspraken over hoe gedurende het onderzoeksproces wordt gewaarborgd dat medewerkers zich veilig voelen om diep te reflecteren. Bespreek ook hoe ze zich vrij kunnen uitspreken zonder dat hun positie in gevaar komt. Als er bijvoorbeeld groepsgesprekken plaatsvinden dan moet er goed worden gelet op de samenstelling van de groepen en (het gevoel van) sociale veiligheid van de deelnemers.

Zorg dat de leiding van de organisatie zich aan het onderzoek committeert. Omdat een cultuuronderzoek vaak gaat over de rol van leidinggevendenden in relatie tot andere medewerkers, is het belangrijk dat leidinggevendenden meedoen en dat op hun veiligheid wordt gelet.

Zorg voor vertrouwelijkheid en onafhankelijkheid

Besteed aandacht aan de vertrouwelijkheid en onafhankelijkheid tijdens het onderzoek. Licht alle medewerkers in op welke wijze zij in openheid met de onderzoekers kunnen praten en hoe er met de vertrouwelijkheid van de gedeelde informatie wordt omgegaan. Stel ook de onderzoekers in de gelegenheid om op vrije wijze tot analyse en duiding van de cultuur te komen, zonder een binding met betrokken partijen of te vrezen voor bijvoorbeeld imagooverlies van de opdrachtgever.

Communiceer met de medewerkers

Informeer alle medewerkers zo spoedig mogelijk over de aanleiding en aard van het onderzoek als je besluit een cultuuronderzoek uit te voeren. In een cultuuronderzoek worden de betrokkenen niet direct geïdentificeerd. Wel brengt het onderzoek bijvoorbeeld de relaties en interacties tussen de verschillende rollen in een organisatie in kaart. In de praktijk kun je die makkelijker met individuen in verband brengen naarmate de organisatie kleiner is. Dit kan gevolgen hebben voor de onderlinge waardering of, in het ergste geval, de reputatie van de betrokkenen. Ook hierover kun je vooraf concrete afspraken maken. Sta er daarom van te voren goed bij stil.

Informeer de medewerkers ook over de mogelijke vertrouwelijkheid van de uitkomsten. Geef daarnaast aan wie verantwoordelijk is voor de woordvoering naar buiten toe. Zorgvuldigheid en transparantie komen de reputatie van de organisatie op termijn ten goede.

Wat heb je nodig?

Voor een cultuuronderzoek is het volgende nodig:

- een extern en deskundig onderzoeksbureau
- een onderzoeksprotocol
- een opdrachtgever (de beslistafel)
- een vervolgstrategie en een werkgroep



De beslistafel is de opdrachtgever van het onderzoek. De leden van de beslistafel contracteren ook het externe onderzoeksbureau en stellen het onderzoeksprotocol vast.

Zorg daarbij voor een heldere formulering van:

- de onderzoekskaders: het doel, de onderzoeksvragen en de reikwijdte van het onderzoek;
- het accorderen van de onderzoeksaanpak: de methodologie, informatiebronnen en wijze van rapportage;
- het bewaken van de uitvoering volgens de relevante zorgvuldigheidsbeginselen;
- het beslissen over het eventueel (tussentijds) bijstellen van het onderzoek.

Een cultuuronderzoek schetst een beeld van de cultuur, de onderliggende risico's en eventueel grensoverschrijdend gedrag. Het onderzoek kan concluderen dat de strategie binnen de organisatie gefaald heeft in het zorgen voor een veilige omgangscultuur. Daarnaast kan het onderzoeksrapport aanbevelingen of een advies aan het bestuur of de directie bevatten. Als het onderzoek neigt in de richting van het analyseren en rapporteren over personen, moet het bureau voldoen aan de vergunningplicht in het kader van de Wpbr. Een cultuuronderzoek kan ook aansporen tot een nader in te stellen persoonsgericht onderzoek.

De organisatie moet bij de afronding van het onderzoek besluiten wat er gebeurt met de resultaten. Stel hier vooraf een plan van aanpak voor overleg en besluitvorming voor vast. Omdat een grote groep medewerkers betrokken wordt bij het onderzoek, ligt het in de rede dat deze ook geïnformeerd worden over de uitkomsten van het onderzoek en het onderzoeksrapport ontvangen. Als de inhoud van het rapport voorbehouden blijft aan een beperkte groep veroorzaakt dit veelal gevoelens van sociale onveiligheid.

De uitkomsten zijn dan uiteraard nog niet duidelijk, maar je kunt al wel processtappen vaststellen voor de opvolging. Op basis van de resultaten van het cultuuronderzoek kan de strategie voor de omgangscultuur worden aangepast.

Casus cultuuronderzoek

In een kleine zorginstelling ontvangt de hr-afdeling enkele signalen. Deze wijzen op een omgangscultuur waarin het normaal is om onderling privénummers uit te wisselen. Medewerkers hebben soms buiten de zorginstelling contact met elkaar, maar ook met cliënten. Het valt enkele medewerkers op dat een aantal collega's bij sommige cliënten steeds vaker uitloopt met afspraken. Er zijn zelfs geruchten dat medewerkers (intieme) relaties met ze aangaan.

De beslistafel stelt een cultuuronderzoek in om de heersende normen en waarden in de zorginstelling in kaart te brengen. Ook wordt onderzocht of er een melding richting de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd gedaan moet worden op basis van de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg.

De externe onderzoeker constateert dat er een glijdende schaal is omtrent het contact met cliënten in privétijd. De onderzoeker adviseert dan ook om in te zetten op scholing van zorgverleners en het onderwerp bespreekbaar te maken. Als zorgverleners de aanloop naar grensoverschrijdend gedrag beter herkennen, kunnen ze SGOG voorkomen of aanpakken. Het hoort bij de professionele verantwoordelijkheid van zorgverleners om gedrag aan te passen en met elkaar in gesprek te gaan als de professionele afstand richting een cliënt afneemt. Het bespreekbaar maken van gevoelens kan bijdragen aan preventie, signaleren of stoppen van dat gedrag.

De beslistafel neemt de conclusie van het onderzoek over. De zorginstelling gaat meer doen om het onderwerp bespreekbaar te maken en meer inzetten op preventie en er gaat gewerkt worden aan een gedragen cultuurverandering. Daarnaast wordt er nagedacht over mogelijke sancties als medewerkers toch over de grens gaan.

In deze casus is mogelijk sprake van breed seksueel grensoverschrijdend gedrag dat het individuele niveau overstijgt. Wanneer er meer informatie nodig is om de opvolging te bepalen of de risico's in de omgangscultuur van een organisatie in kaart moeten worden gebracht, kan er voor een cultuuronderzoek worden gekozen.



Systemonderzoek

Werkgevers kunnen ook voor een onderzoek naar het ondersteunend systeem binnen een organisatie kiezen. Dit onderzoek kun je naast andere interventies uitvoeren, zoals een meldingen- of cultuuronderzoek. Zie ook hoofdstuk 5 – Ondersteunend systeem.

Waarom?

Een systeemonderzoek kan onderdeel zijn van de risicoanalyse zoals beschreven in hoofdstuk 2. Organisaties kunnen er op basis van een melding achter komen dat ze te weinig maatregelen hebben genomen om SGOG te voorkomen of aan te pakken. Denk hierbij aan deskundige ondersteuning, kennis en vaardigheden, een meldingenprotocol en een gedragscode. Een systeemonderzoek kan dan een goede interventie zijn.

Met een systeemonderzoek kun je achterhalen of de organisatie het juiste beleid voert en de juiste maatregelen neemt om SGOG te voorkomen en aan te pakken. Op basis van de uitkomsten kun de strategie rond het ondersteunend systeem aanpassen.

Waar moet je rekening mee houden?

Interne of externe onderzoekers, en dan met name arbodeskundigen, voeren een systeemonderzoek uit. Zij kunnen in kaart brengen of de organisatie de juiste maatregelen neemt.

Bij een systeemonderzoek is het met name van belang dat het onderzoek plaatsvindt op basis van de juiste deskundigheid. Daarnaast is het belangrijk goed na te denken over de manier waarop de conclusies van het onderzoek kunnen leiden tot een nieuw ondersteunend systeem binnen de organisatie.

Zorg dat medewerkers binnen de organisatie op de hoogte zijn van het onderzoek. Zowel voor, tijdens als na het onderzoeksproces. Laat hen weten wat er met de conclusies en aanbevelingen gebeurt. Geef medewerkers daarnaast waar mogelijk een rol in het onderzoek. Zo kun je een beter beeld krijgen van hoe zij het ondersteunend systeem ter preventie en aanpak van SGOG in de organisatie ervaren.

Een systeemonderzoek is geen onderzoek naar personen. Toch kan de conclusie wel zijn dat de verantwoordelijken voor de strategie binnen de organisatie gefaald hebben in het zorgen voor een goede preventie en aanpak van SGOG.

Wat heb je nodig?

Voor een systeemonderzoek heb je nodig:

- een interne onderzoeker/intern onderzoeksteam of een extern onderzoeksbureau
- een onderzoeksprotocol
- een opdrachtgever (de beslistafel)

De beslistafel is de opdrachtgever van het systeemonderzoek. De leden bepalen wie het onderzoek uitvoert, stellen het onderzoeksprotocol vast en dragen zorg voor een goed opdrachtgeverschap.

Casus systeemonderzoek

In een kleine sportschool zijn diverse anonieme meldingen en signalen binnengekomen over SGOG tussen medewerkers. Er lijkt sprake te zijn van een cultuur waarin het normaal is dat collega's elkaar veel aanraken. Er zijn signalen dat instructeurs van de sportschool nieuwe medewerkers onnodig en intiem aanraken als zij oefeningen voordoen in de les. Bovendien zouden de instructeurs opmerkingen maken over hoe sportief de nieuwe medewerkers eruitzien.

Dit gedrag heeft mogelijk invloed op de sociale veiligheid binnen de organisatie en kan de professionele grenzen aantasten. Er lijkt een informele norm te zijn ontstaan waarin de medewerkers fysiek contact als normaal beschouwen. Hoewel er een klachtenprocedure is, lijkt daar geen gebruik van te worden gemaakt. De beslistafel besluit dan ook om een systeemonderzoek te laten uitvoeren. Een externe onderzoeker gaat kijken naar het beleid binnen de organisatie.

De onderzoeker komt tot de conclusie dat er binnen de sportschool geen heldere afspraken zijn over wanneer fysiek contact tijdens sportlessen wel en niet acceptabel is. Ook blijkt dat leidinggevendenden niet het goede voorbeeld geven, waardoor medewerkers het lastig vinden zich uit te spreken. De sportschool heeft bovendien geen (externe) vertrouwenspersoon of een toegankelijk meldloket bij vermoedens en meldingen van SGOG.

De externe onderzoeker beveelt dan ook om een gedragscode op te stellen, een (externe) vertrouwenspersoon aan te stellen en een goed communiceerbaar meldprotocol op te stellen. De beslistafel zorgt voor een opvolging van deze aanbevelingen.



In deze casus is mogelijk sprake van breed seksueel grensoverschrijdend gedrag, dat het individuele niveau overstijgt. Wanneer er feiten ontbreken, kan een systeemonderzoek deze in kaart brengen. Aan de hand van de risico's die het onderzoek aantoont kan de strategie rond het ondersteunend systeem worden bepaald.

Maatregelen

Arbeidsrechtelijke maatregelen

Op basis van een melding kan een werkgever een disciplinaire maatregel opleggen aan de beschuldigde. Voorbeelden van disciplinaire maatregelen van arbeidsrechtelijke aard zijn:

Disciplinaire maatregelen van arbeidsrechtelijke aard	
Officiële waarschuwing	Met een officiële waarschuwing meldt de werkgever aan de werknemer dat het gedrag niet nog een keer mag voorkomen.
Vrijstelling van werk, met of zonder loonbehoud	De werkgever legt aan de werknemer een (tijdelijke) vrijstelling van werk op. Dit kan de werkgever bijvoorbeeld doen als die onderzoek wil doen naar het gedrag van de medewerker en/ of als sprake is van een onhoudbare situatie op de werkvloer.
Overplaatsing	De werknemer wordt overgeplaatst naar een andere locatie, vestiging of bedrijfsonderdeel.
Loonsanctie	Bij een loonsanctie houdt de werkgever loon in van de beschuldigde. Andere vormen van een loonsanctie zijn het onthouden van een periodieke verhoging van het salaris en het opleggen van een (vooraf overeengekomen) boete.
Demotie	De werknemer gaat terug naar een lagere functie- en/ of salarisschaal.
Beperking carrièremogelijkheden	De werkgever onttrekt de werknemer verdere doorgroeimogelijkheden of promoties.
Ontslag (al dan niet op staande voet)	De werkgever ontbindt de arbeidsovereenkomst. Dit doet de werkgever bijvoorbeeld omdat de werknemer zich ernstig verwijtbaar heeft gedragen en/ of omdat sprake is van een verstoorde arbeidsverhouding.

Waarom?

Disciplinaire maatregelen zorgen ervoor dat iemand die schuldig is bevonden aan SGOG wordt gesanctioneerd en gestraft. Het is een manier om gedrag te reguleren. Met een disciplinaire maatregel kan in sommige gevallen ook recht worden gedaan aan de melder.

Waar moet je rekening mee houden?

Bij het opleggen van maatregelen moet je rekening houden met de wettelijk kaders. De wet- en regelgeving op het gebied van seksueel grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer is versnipperd. In de arbeidsomstandighedenwet, de gelijke behandelingswetgeving en de strafwetgeving zijn bepalingen opgenomen die SGOG op enige wijze reguleren.

De werkgever is primair verantwoordelijk voor gezonde en veilige arbeidsomstandigheden op grond van de Arbeidsomstandighedenwet. Deze wet verplicht de organisatie om een beleid te voeren waarbij deze psychosociale arbeidsbelasting, waaronder SGOG, voorkomt of beperkt (artikel 3, lid 2). De Arbeidsinspectie is verantwoordelijk voor de naleving van deze zorgplicht en kan boetes opleggen indien een werkgever niet aan deze plicht voldoet. Daarnaast kan een werkgever aansprakelijk zijn voor de schade die een werknemer lijdt als gevolg van SGOG (artikel 7:658, lid 1 BW). SGOG op grond van de wetgeving over gelijke behandeling kan een verboden onderscheid opleveren. Een werkgever is verplicht om een werknemer die SGOG afwijst of lijdzaam ondergaat, te beschermen en niet te benadelen (artikel 7:646, lid 9 BW).

In het kader van de wetgeving omtrent gelijke behandeling zijn de oordelen van het College voor de Rechten van de Mens als onafhankelijk toezichthouder eveneens van belang. Hieruit blijkt dat van betekenis is of de werkgever een klacht adequaat heeft behandeld, of hoor en wederhoor is toegepast en of noodzakelijke maatregelen zijn genomen. Tot slot stelt het strafrecht ernstige vormen van seksueel grensoverschrijdend gedrag strafbaar.

In de wet- en regelgeving staan alleen algemene arbeidsrechtelijke maatregelen. De regels noemen nauwelijks concrete maatregelen ter correctie of sanctionering van werknemers die zich schuldig maken aan SGOG. Zo kan een arbeidsovereenkomst bijvoorbeeld ontbonden worden (artikel 7:669, lid 3 BW) als sprake is van verwijtbaar handelen of nalaten van de werknemer. Of in het geval van een verstoorde arbeidsrelatie. Dit betekent dat de werkgever de ruimte en verantwoordelijkheid heeft om te bepalen of arbeidsrechtelijke maatregelen passend zijn in het geval van SGOG. En zo ja, welke.



De werkgever dient daarbij de volgende vragen te stellen:

- Hoe is de omgangscultuur? Zijn dergelijke omgangsvormen eerder toegestaan?
- Is de betreffende medewerker eerder duidelijk gewaarschuwd?
- Wat is de houding van de beschuldigde ten opzichte van wat is voorgevallen? En bestaat er een mogelijkheid tot verbetering?
- Wat is de verhouding tussen de melder en de beschuldigde? En is deze verhouding te herstellen?
- Wat zijn de persoonlijke omstandigheden van de beschuldigde? Staan deze in de weg voor het opleggen van een maatregel?

De zwaarte van een sanctie hangt in eerste instantie af van de feiten. Deze kunnen bijvoorbeeld blijken uit een feitenonderzoek of uit een correctief gesprek. De werkgever kan op grond daarvan besluiten dat disciplinaire maatregelen nodig zijn. De sanctie zal bovendien afhangen van een aantal overwegingen. Wanneer de beschuldigde zich er niet bewust van was dat die iets verkeerd deed, is een correctief gesprek of mediation mogelijk afdoende.

Ook dient de organisatie na te gaan in hoeverre het SGOG de beschuldigde is te verwijten. Daarbij kan de omgangscultuur binnen een organisatie een rol spelen. Weeg ook af of het hierbij gaat om een functioneel of hiërarchisch ondergeschikte melder. Tot slot is van belang of de beschuldigde enige vorm van zelfreflectie of spijt heeft. Soms heeft een beschuldigde bewust de wet- of regelgeving overtreden. In ernstige gevallen kan ontslag op staande voet en aangifte bij de autoriteiten volgen.

Wat heb je nodig?

De werkgever kan alleen disciplinaire maatregelen opleggen voor seksueel grensoverschrijdend gedrag waarvan het aannemelijk is dat het heeft plaatsgevonden. Dit betekent dat er in sommige gevallen onafhankelijk onderzoek nodig is om de feiten te achterhalen. Vaak is er op basis van fase 1 en de interventies in fase 2 al voldoende informatie beschikbaar. Het belangrijkste is dat het besluit rond de opvolging van een melding met een arbeidsrechtelijke maatregel zorgvuldig wordt vormgegeven en uitgevoerd. Daarbij moet de beschuldigde in ieder geval ook een reële mogelijkheid worden geboden om diens kant van het verhaal toe te lichten.

Ter ondersteuning van de maatregelen kan de gedragscode van de organisatie worden gebruikt, waarin concrete sancties voor SGOG zijn opgenomen. Ook cao's van een sector of branche kunnen aanknopingspunten bieden voor het nemen van arbeidsrechtelijke maatregelen.

Tuchtrechtelijke maatregelen

Als het gaat om een werknemer met een beschermd beroep kan een werkgever soms een tuchtklacht indienen bij een tuchtcollege. Het gaat hierbij om bijvoorbeeld artsen, verpleegkundigen, notarissen, gerechtsdeurwaarders en accountants. De regels en eisen kunnen per sector anders zijn. Voorbeelden van tuchtrechtelijke maatregelen zijn waarschuwingen, een berispingen en het schrappen van werknemers uit het beroepsregister.

Waarom?

Tuchtrechtelijke maatregelen zijn er om ervoor te zorgen dat leden van een beroepsgroep zich aan de gedragsregels van hun beroep houden. Het indienen van een tuchtklacht is een zware interventie. Tuchtrecht in arbeidsverhoudingen passen werkgevers meestal toe in situaties waarin een medewerker zich schuldig maakt aan ernstig wangedrag.

Waar moet je rekening mee houden?

Het indienen van een tuchtklacht is geen lichte interventie. Het is belangrijk dat duidelijk is om welke feiten en gedragingen het gaat en welke norm is overtreden.

Wat heb je nodig?

Een werkgever kan alleen een tuchtklacht indienen als een werknemer een objectieve norm die bij iedereen bekend is heeft overtreden. Werkgevers zijn soms bevoegd om een tuchtklacht in te dienen bij een tuchtcollege. Het tuchtcollege doet dan uitspraak over of er een maatregel wordt opgelegd. En zo ja, welke. Schakel hiervoor juridische expertise in.



Hoofdstuk 8

Monitor uitkomsten, bied nazorg en leer van het meldproces

Start *De melding is opgevolgd, de organisatie wil zorg dragen voor alle betrokkenen en leren van het proces.*

Uitkomst *De organisatie heeft zorg gedragen voor de betrokkenen en het proces geëvalueerd ter verbetering en om herhaling te voorkomen.*

In deze fase van het meldproces ga je na of de opvolging tot een goed resultaat hebben geleid. Ook ga je na welke nazorg de melder, de beschuldigde en andere betrokkenen nodig hebben. Daarnaast onderzoek je wat je kunt leren van het proces, om de strategie ter preventie en aanpak van de organisatie te verbeteren en om herhaling te voorkomen. Het kan daarbij heel nuttig zijn om de risicoanalyse (nog een keer) uit te voeren. Je voert daarbij de PDCA-cyclus uit, zie ook hoofdstuk 2.

Houd ook in deze fase goed contact met alle betrokkenen en ondersteun hen waar nodig. Dit bevordert hun vertrouwen in het proces, hun herstel en verwerking van de situatie. Dit contact blijft ook na de inzet van interventies en arbeidsrechtelijke maatregelen van belang.

In deze fase is het cruciaal om gemaakte afspraken vast te leggen en te monitoren. Dit helpt om herhaling van het gedrag te voorkomen.

Het succes van een (meld)proces hangt onder meer af van het verloop van het proces, de informatievoorziening en de manier waarop men met elkaar omgaat. Het besluit tot een specifieke opvolging van de melding sluit overigens niet uit dat op een later moment een andere opvolging noodzakelijk blijkt. Bovendien kent seksueel grensoverschrijdend gedrag gradaties. Het gedrag kan, naast opvolging binnen de organisatie, ook aanleiding geven voor aangifte bij de politie om ook op die manier het rechtsgevoel te herstellen.



Monitor en stel waar nodig tussentijds bij

De beslistafel heeft een besluit genomen over de opvolging van een melding en deze vervolgens zorgvuldig laten uitvoeren. In deze fase gaat de beslistafel na of de opvolging ook heeft geleid tot het beoogde resultaat. Zo niet, dan kun je waar nodig bijsturen. Hoe deze tussentijdse monitoring eruitziet, is afhankelijk van de soort opvolging die is gekozen.

Als je hebt ingezet op gespreksinterventies met de beschuldigde, dan is het van belang om vast te stellen of dit ervoor heeft gezorgd dat het grensoverschrijdend gedrag daadwerkelijk is gestopt en dat er sprake is van herstel. Als dit niet het geval is, dan moet je opschalen. Bijvoorbeeld van een informeel naar een correctief gesprek, of zelfs naar arbeidsrechtelijke maatregelen.

Wanneer je bemiddeling en mediation hebt ingezet, dan is een cruciale vraag of de werksituatie hiermee voldoende is hersteld. Voelt de melder zich weer sociaal veilig op de werkvloer, waar ook de beschuldigde rondloopt? Of is er hiervoor meer nodig?

Bij de uitvoering van een onderzoek is het belangrijk om na te gaan wat de onderzoeksuitkomsten betekenen. Bij een feitenonderzoek zijn er verschillende uitkomsten voorstelbaar. Het onderzoek kan de melding aannemelijk maken en daarmee bevestigen. Tijdens het onderzoek kan ook nieuwe informatie over mogelijk ander seksueel grensoverschrijdend gedrag naar boven komen. Dit kan aanleiding geven voor het verrichten van een onderzoek buiten de reikwijdte van de aanvankelijke onderzoeksopdracht. In dat geval moet de beslistafel de onderzoeksopdracht aanpassen of aanvullen. Op basis van het feitenonderzoek zullen er mogelijk vervolgstappen moeten worden genomen, zoals andere interventies, onderzoeken of maatregelen.

Zorg dat iedereen zo goed als mogelijk verder kan

Aan het einde van het proces is er vaak veel gebeurd. De melding is zorgvuldig opgevolgd en heeft tot besluiten geleid. De effecten van het proces zullen bij betrokkenen echter nog lang impact hebben. Voor een organisatie is het belangrijk de rust te laten terugkeren en te zorgen dat iedereen die betrokken is geweest bij het proces weer verder kan. Dat vergt nog een lange periode van aandacht voor melder, beschuldigde en omgeving.

Blijf oog houden voor de melder

Zorg ervoor dat er ook na de uitkomst van het meldproces iemand uit de organisatie de melder blijft steunen. Een vertrouwenspersoon kan deze rol bijvoorbeeld op zich nemen. Een meldproces is voor alle betrokkenen (in)spannend en voor de melder misschien nog wel het meest. De melder kan een goed verloop en gewenste uitkomst als diens verantwoordelijkheid beleven. Check daarom regelmatig wat de melder nodig heeft om de situatie een plek te geven en het werk te hervatten. Het kan helpen om de melder tijd en ruimte te geven om waar nodig extern professionele hulp en begeleiding te zoeken.

Erkenning voor het aangedane leed is voor de melder vaak het primaire doel van de melding. Maar ook als de melder deze erkenning heeft gekregen, is het proces nog niet over. Seksueel grensoverschrijdend gedrag of seksueel geweld kan nog lang effecten hebben in het leven van de melder. Zorg er daarom in overleg met de melder voor dat deze na afloop van het meldproces (langdurige) begeleiding of slachtofferhulp ontvangt.



Bij de melder zit vaak veel emotie. Maar bij de opvolging van de melding is de ratio vaak leidend, wat ertoe kan leiden dat de opvolging niet altijd recht doet aan de gevoelens van melder. Is de uitkomst niet wat de melder had gewild, dan kan dat de melder opnieuw in een isolement brengen en gevoelens van boosheid en verdriet oproepen. Het is daarom belangrijk dat de organisatie en de beslisser aan de beslistafel de verantwoordelijkheid voor het proces en de uitkomsten op zich nemen. Begrijpelijkerwijs kan bij de melder soms de behoefte ontstaan om zelf gerechtigheid te zoeken. Denkbaar is ook dat de melder zich moe gestreden voelt en zo teleurgesteld is in de uitkomst dat de melder de werkplek verlaat of ziek wordt. Het is belangrijk om de ervaring van de melder te blijven erkennen. Melders en anderen in de organisatie moeten zich ook bij een teleurstellende uitkomst niet ontmoedigd voelen om een volgende keer een melding te doen.

Bied nazorg aan de beschuldigde

De inzet van een interventie en ook het zorgvuldige proces ernaartoe hebben hoe dan ook impact op de beschuldigde, ongeacht de uitkomst. Veiligheid en ondersteuning zijn ook voor de beschuldigde (en in sommige gevallen de naasten van de beschuldigde) nodig. Als werkgever heb je hierin een zorgplicht.

Beschuldigingen zijn over het algemeen lastig om te verteren. Dit geldt ook als alle stappen van het meldproces zorgvuldig gevolgd zijn en de beschuldigde diens kant van het verhaal heeft kunnen vertellen of de feiten heeft kunnen weerleggen. Houd er daarom rekening mee dat de beschuldigde zich, ook als de beschuldigde geen schuld blijkt te hebben, miskend, beschaamd of boos kan voelen. Vanuit het oogpunt van empathie en herstel is het van belang om die gevoelens te erkennen.

Zorg indien mogelijk ook voor hulp of een andere vorm van verwerking die past bij de omstandigheden en de behoeften van de beschuldigde, ook als de melding gegrond bleek. Dat kan helpen bij de rehabilitatie van de beschuldigde, indien de beschuldiging niet terecht bleek te zijn. Onderdeel daarvan is ook het herstellen van het vertrouwen van de beschuldigde en het vertrouwen binnen het team wanneer je weer met elkaar verder wil na afronding van het proces. Nazorg kan ook nodig zijn als de melding terecht bleek. Zorg ook dan voor een zorgvuldige nazorg.

Besteed ook aandacht aan andere betrokkenen in de organisatie

Een melding en de daarop volgende interventies of onderzoek kunnen voor alle betrokkenen in de organisatie een grote impact hebben. Zij kunnen zich realiseren dat zij ook seksueel grensoverschrijdend gedrag hebben meegemaakt en kunnen besluiten ook een melding te doen. Zorg er daarom voor dat anderen het gevoel krijgen dat zij veilig kunnen melden en dat de organisatie serieus met hun meldingen om zal gaan. Ook kunnen anderen in de organisatie zich schuldig voelen, omdat ze het gevoel hebben dat ze de melder onvoldoende hebben gesteund.

Daarnaast kunnen er tijdens het proces verschillende kampen binnen de organisatie ontstaan. Hierdoor is er geen sprake meer van een veilige omgangscultuur. Besteed daar binnen teams en afdelingen aandacht aan en zorg voor blijvende aandacht voor het creëren van een veilige omgangscultuur.

Als een melding en het proces rond de opvolging ervan buiten de organisatie bekend worden, dan kan dat ook impact hebben op het beeld dat mensen hebben van de organisatie en de medewerkers. Dit kan de medewerkers beïnvloeden en in een moeilijke positie brengen, bijvoorbeeld bij klanten of op social media. Besteed hier aandacht aan tijdens gesprekken binnen het team of de afdeling. Bespreek met elkaar wat dit voor impact heeft op medewerkers en hoe je medewerkers hiertegen kunt beschermen.

Houd een vinger aan de pols

Procedurele rechtvaardigheid in een meldproces is soms niet afdoende voor de melder of de beschuldigde. Monitor de situatie daarom binnen je organisatie en zorg voor opvolging van gedocumenteerde afspraken. Zo bied je goede nazorg en maak je de kans op een herhaling van seksueel grensoverschrijdend gedrag kleiner.

Heb hierbij ook aandacht voor andere betrokkenen die het proces met interesse hebben gevolgd. Zij zullen daar zeker behoefte aan hebben als de uitkomst juridische consequenties heeft voor de melder of de beschuldigde. Denk hierbij wel aan de privacy van de melder en beschuldigde en aan de afspraken over geheimhouding.



Iedereen kan in een situatie terecht komen die een meldproces rechtvaardigt. Daarom is het goed om in het achterhoofd te houden dat een meldproces een breder bereik heeft dan alleen de direct betrokkenen. Niemand wil geconfronteerd worden met een vervelende situatie. Maar als dit toch gebeurt, zorg er dan voor dat de melder, de beschuldigde en derden serieus genomen worden.

Evalueer en leer voor een volgende keer

Ieder meldproces is anders. De betrokkenen, feiten en omstandigheden verschillen iedere keer van elkaar. Wel kun je mogelijk bepaalde kenmerken en patronen herkennen wanneer je meerdere meldprocessen en uitkomsten met elkaar vergelijkt. Die kun je gebruiken om het de strategie, de omgangscultuur, de organisatiestructuur en het ondersteunend systeem in je organisatie te verbeteren. Zie ook hoofdstuk 2. Gebruik de casuïstiek daarom om van te leren en om er beter van te worden.

Leren van het meldproces kan op twee manieren:

- Leer van wat er beter kan in het meldproces en de opvolging hiervan.
- Leer van wat er beter kan in de preventie en aanpak van SGOG in de organisatie.

Leren en verbeteren van de opvolging van meldingen

Met een evaluatie breng je in kaart wat er goed is gegaan en wat er beter kan in het ondersteunend systeem en de opvolging van meldingen. Je gaat na of het meldprotocol in de praktijk is gevolgd. Is dat niet het geval, dan ga je na waar dit niet goed is gebeurd en waarom niet. Onderzoek ook wat tijdens iedere stap goed ging en wat niet, hoe ieder zijn rol heeft vervuld, wat de gevolgen waren, wat dat heeft opgeleverd in positieve en/of negatieve zin en wat je daarvan kan leren.

Onderstaande checklist kun je gebruiken bij de evaluatie van het meldproces. Gebruik de lessen die je hieruit trekt om van te leren en te zorgen dat het in de toekomst goed (beter) gaat. Deze checklist beschrijft tegelijkertijd de basiseisen voor een zorgvuldige opvolging van de melding. Je kunt deze checklist ook vooraf aan het meldproces of tussentijds gebruiken om te toetsen of je alles goed hebt ingeregeld.

Checklist - Vragen voor de evaluatie van de opvolging van meldingen zijn onder andere:

- ✓ Hoe zorgt de organisatie voor duidelijke en laagdrempelige toegang voor het doen van meldingen? Welke mogelijkheden heeft een melder?
- ✓ Hoe draagt de organisatie zorg voor het gevoel bij de melder dat de meldingen serieus worden genomen? Waaruit blijkt dat?
- ✓ Hoe neemt de organisatie initiatief en toont het verantwoordelijkheid bij het behandelen van meldingen? Op welke wijze heeft de organisatie dit vastgelegd in werkinstructies/procedures?
- ✓ Is duidelijk wie welke rollen en verantwoordelijkheden rondom het meldproces hebben? En is adequate invulling gegeven aan de rollen en verantwoordelijkheden?
- ✓ Hoe is de behandeling van meldingen verlopen vanuit het oogpunt van belangrijke proces-waarborgen, zoals onafhankelijkheid, deskundigheid, openheid en transparantie en vertrouwelijkheid?
- ✓ Hoe borgt de organisatie een zorgvuldige weging voor de opvolging van de melding? Zijn de ingezette interventies onderbouwd en passend bij de situatie en aard/ernst van de melding?
- ✓ Was er bij de behandeling van meldingen sprake van morele dilemma's? Hoe is hier mee omgegaan? Is ethisch leiderschap getoond?
- ✓ Hoe zorgt de organisatie voor de benodigde communicatie richting de melder, beschuldigde en andere betrokkenen, zowel over het te lopen proces als over de uitkomst?
- ✓ Hoe heeft de melder de opvolging van de melding ervaren? Heeft de organisatie ervoor gezorgd dat de melder diens rechten kan uitoefenen (zie checklist Fase 1)? Wat is goed gegaan en wat kon beter in de beleving van de melder?
- ✓ Hoe heeft de beschuldigde het meldproces ervaren? Heeft de organisatie ervoor gezorgd dat de beschuldigde diens rechten kan uitoefenen (zie checklist Fase 1)? Wat is goed gegaan en wat kon beter in de beleving van de beschuldigde?
- ✓ Welk doel is bereikt met de melding? En wat is het effect van het meldproces; wat heeft het opgeleverd voor de melder, de beschuldigde, de betrokkenen en de organisatie?



Leren en verbeteren van de strategie

In deze stap kijk je naar de risicofactoren in de cultuur, structuur en systeem van je organisatie. Je gaat na waardoor het seksueel grensoverschrijdende gedrag kon gebeuren waarom strategie rond de preventie en aanpak onvoldoende heeft gewerkt. Je past de PDCA-cyclus toe. Zie ook hoofdstuk 2.

Onderstaande checklist kun je gebruiken bij de evaluatie van de strategie. Gebruik de lessen die je hieruit trekt om van te leren en te zorgen dat het in de toekomst goed (beter) gaat.

Checklist - Vragen voor de evaluatie van de strategie zijn onder andere:

- ✓ Staat de melding op zichzelf of is er sprake van een patroon?
 - Wat is het risico op herhaling (risicotaxatie)? Is er kans dat dit opnieuw gebeurt (eenmalig of vaker)?
 - Komen soortgelijke gedragingen vaker voor (trendanalyse)?
- ✓ Waarom kon het gemelde seksueel grensoverschrijdend gedrag gebeuren (oorzakenanalyse)?
 - Wat zijn de risicofactoren in de omgangscultuur van de organisatie waardoor dit kon gebeuren? Welke maatregelen zijn nodig?
 - Wat zijn de risicofactoren in de structuur van de organisatie waardoor dit kon gebeuren? Welke maatregelen zijn nodig?
 - Wat zijn de risicofactoren in het ondersteunend systeem van de organisatie waardoor dit kon gebeuren? Welke maatregelen zijn nodig?
- ✓ Hoe kunnen we het seksueel grensoverschrijdend gedrag in de toekomst voorkomen?
 - Wat zijn de verbeterpunten in de strategie van de organisatie om dit te voorkomen?
 - Hebben alle verantwoordelijkheden hun verantwoordelijkheid goed uitgevoerd?
- ✓ Welke lering kunnen we trekken uit de melding(en) over de organisatie?

Verschillende manieren van evalueren

De uitvoering van de evaluatie kan per situatie verschillen. Zoek daarbij vooral naar vormen waarmee de evaluatie op een eenvoudige, laagdrempelige en gemakkelijke manier kan plaatsvinden, binnen de PDCA-cyclus. Voor de ene situatie kan een evaluatie in een teamoverleg geschikt zijn. Voor een andere situatie kan het passender zijn om te werken met (voorgestructureerde, makkelijk in te vullen) enquêtes en/of interviews. Wel heeft het in alle gevallen de voorkeur om de evaluatie zelf uit te voeren en niet uit te besteden. Zo leer je hier als organisatie het meeste van.

Zorg ervoor dat er in de evaluatie aandacht is voor de perspectieven van alle verschillende betrokkenen, zoals van de melder, de beschuldigde en de overige betrokkenen in de organisatie. De verschillende perspectieven kunnen elkaar aanvullen en zo een completer beeld van de situatie geven. Zo zorg je ervoor dat je geen zaken over het hoofd ziet. Let er wel op dat deze evaluatie los staat van de nazorg voor de melder, de beschuldigde en/of andere betrokkenen.

Van de evaluatie maak je een verslag met bevindingen. Het gaat er daarbij om dat je als organisatie lering trekt uit de evaluatie en daadwerkelijk aan de slag gaat met de uitkomsten van de evaluatie. De evaluatie moet eraan bijdragen dat je organisatie de bevindingen en ervaringen gebruikt om te verbeteren. Dit kan bijvoorbeeld door de gedragscode verder uit te werken, de meldprocedure te verbeteren, het preventief beleid aan te scherpen en/of acties voor cultuurverandering in gang te zetten om seksueel grensoverschrijdend gedrag uit te bannen.



Verskillende escalatiemogelijkheden voor betrokkenen

Betrokkenen hebben verschillende interne en externe escalatiemogelijkheden wanneer zij ontevreden zijn over het proces en/ of de opvolging van een melding. Soms kunnen ze bezwaar aantekenen binnen de organisatie. Ze kunnen ook juridische stappen zetten.

Bezwaar aantekenen

Het is als organisatie aan te raden om medewerkers de mogelijkheid te geven bezwaar aan te tekenen tegen de uitkomsten van een onderzoek. Zo kunnen medewerkers de ontvankelijkheid of gegrondheid aanvechten zonder direct naar de rechter te hoeven gaan. Medewerkers vragen de organisatie of de onderzoekers dan om een second opinion.

Datzelfde geldt voor het in beroep kunnen gaan tegen de gekozen opvolging (al dan niet op basis van een onderzoek). Soms beschikken de organisatie of de onderzoekers zelf over een klachtencommissie of vallen ze onder het tuchtrecht, waar de betrokkenen in beroep kunnen gaan.

Juridische stappen

Als interne escalatiemogelijkheden niet leiden tot een bevredigende oplossing, kunnen betrokkenen juridische stappen overwegen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het raadplegen van een advocaat of het indienen van een rechtszaak.



10 tips voor de aanpak van een melding

In deze handreiking staan tips om een melding, signaal of klacht van seksueel grensoverschrijdend gedrag zorgvuldig op te pakken. Hieronder staan de 10 belangrijkste tips voor fase 1 tot en met 3.



Tip 1

Bepaal of je inderdaad te maken hebt met een (anonieme) melding, signaal of klacht van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Neem op basis daarvan vervolgstappen.



Tip 2

Pak meldingen en klachten altijd op. Niets doen is geen optie. Handelen is in het belang van zowel de melder, de beschuldigde als je organisatie. Bovendien ben je hier als organisatie wettelijk toe verplicht.



Tip 3

Zorg voor een goede opvang van de melder en neem geen overhaaste beslissingen. Breng zoveel mogelijk informatie over de melding, de situatie en de context in kaart. Informeer tijdig de beschuldigde.



Tip 4

Kies de juiste manier van opvolging. Dit is maatwerk. Gebruik de beslisboom en het wegingskader om tot een gefundeerde keuze te komen die aansluit bij het doel.



Tip 5

Ga na of één opvolging voldoende is of dat een combinatie van opvolgingen (parallel of volgtijdelijk) nodig is. Controleer ook of er een wettelijke plicht is voor opvolging en leef die in dat geval na.



Tip 6

Wees zorgvuldig naar alle betrokken partijen in de organisatie. Waarborg dat zowel de melder als de beschuldigde de eigen rechten en plichten kan uitoefenen.



Tip 7

Voer de gekozen interventies zorgvuldig uit. Het uiteindelijke doel moet zijn dat de werksituatie weer herstelt en dat aannemelijk is of en in hoeverre het seksueel grensoverschrijdend gedrag heeft plaatsgevonden en stopt. Daarbij moet in ieder geval de melder zich veilig voelen en de beschuldigde zich kunnen verdedigen.



Tip 8

Waarborg een zorgvuldige uitvoering van het onderzoek. Volg hiervoor een stappenplan en stel een onderzoeksprotocol op met heldere afspraken en waarborgen.



Tip 9

Besteed veel zorg aan het natraject en de begeleiding achteraf van alle betrokkenen in de organisatie. Het is van belang dat iedereen zo goed als mogelijk verder kan.



Tip 10

Evalueer zowel tussentijds als na afloop van het proces en leer hiervan. Pas zo nodig het meldproces of preventiebeleid binnen de organisatie aan.



Colofon

Handreiking voor cultuurverandering op de werkvloer - editie 13 maart 2024

Tekst is geschreven door het Regeringscommissariaat seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld.

Bij het schrijven van deze handreiking is dankbaar gebruik gemaakt van verschillende bronnen, waaronder boeken, artikelen, onderzoeken en instrumenten. Een overzicht van deze bronnen en meer is te vinden op de [website van de Regeringscommissaris](#).

Bij vragen of opmerkingen kunt u contact opnemen met contact@rcgog.nl.