



Nederlandse Arbeidsinspectie  
Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid

# Aan de slag met de inventarisatie van risicofactoren voor intern ongewenst gedrag

## **Colofon:**

### ***Datum***

Maart 2025

### ***Opdrachtgever***

Peter de Groot, Programmamanager Psychosociale arbeidsbelasting

### ***Opdrachtnemer***

Kenniscentrum (IKC), Kirsten Smit-Westerhof en Marjolein Uiterwijk, specialisten Arbeid en Organisatie

# Voorwoord

In 2022 publiceerde de Nederlandse Arbeidsinspectie een onderzoek naar risicofactoren voor intern ongewenst gedrag (IOG).<sup>1</sup> De Arbeidsinspectie voert de laatste jaren vanuit het meerjarenprogramma Psychosociale arbeidsbelasting en arbeidsdiscriminatie diverse inspectieprojecten met betrekking tot het onderwerp IOG uit. De afgelopen tijd was het onderwerp IOG ook geregeld in het nieuws. Uit de (inspectie)praktijk blijkt dat werkgevers IOG nog niet of nog onvoldoende hebben geïnventariseerd, en dat genomen maatregelen veelal niet toereikend zijn. Er bleek zowel bij werkgevers als bij professionele ondersteuners van werkgevers een duidelijke behoefte te bestaan aan ondersteuning hierin.

Om die reden is dit document geschreven voor professionals die zich bezighouden met het inventariseren van het risico op IOG. Het document heeft specifieke aandacht voor het inventariseren van factoren die kunnen leiden tot IOG, de zogenoemde risicofactoren. Met inzicht in die risicofactoren kunnen organisaties de juiste maatregelen nemen om IOG te voorkomen. Dit draagt er toe bij dat mensen met plezier aan het werk kunnen in een gezonde, veilige en eerlijke werkomgeving!

Dit document is bedoeld als ondersteuning bij het in kaart brengen van risicofactoren voor intern ongewenst gedrag en bij het nemen van passende maatregelen. Nieuwe inzichten, ervaringen en ontwikkelingen kunnen aanleiding zijn het document te actualiseren.

---

<sup>1</sup> Delphi-studie naar risicofactoren en maatregelen intern ongewenst gedrag, Nederlandse Arbeidsinspectie, november 2022.

# Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inleiding	5
Leeswijzer	6
1 Overzichtswaergave aanpak IOG	7
2 Inventarisatie risicofactoren IOG	9
2.1 Risicofactoren	10
2.2 Conditie en omstandigheden	11
2.3 Intern ongewenst gedrag en de relatie met andere arbeidsrisico's	11
2.4 Aandachtsgebieden risicofactoren	12
2.5 Digitale vormen	15
2.6 Inventarisatiemethoden	15
3 Maatregelen	16
3.1 Algemene maatregelen	18
3.2 Maatwerkmaatregelen	18
4 Evaluatie	20
Nawoord	21
Bijlage 1: Definitie en de verschillende vormen van IOG	22
Bijlage 2: Aandachtspunten bij inventariseren	27
Bijlage 3: Voorbeeld risicofactoren	28

# Inleiding

Dit document is een hulpmiddel voor het inventariseren van risico's voor intern ongewenst gedrag (hierna IOG), oftewel ongewenst gedrag tussen werknemers of leidinggevenden onderling, of tussen werknemers en leidinggevenden. Een inventarisatie van het risico op IOG vormt een goede basis voor het bepalen van een aanpak, bestaande uit beleid, maatregelen en evaluatie, die bijdraagt aan een gezonde, veilige en eerlijke werkomgeving.

Ongewenst gedrag bestaat uit agressie en geweld, discriminatie, pesten, en seksuele intimidatie. Als zulk gedrag op de werkvloer plaatsvindt, heeft het niet alleen gevolgen voor degenen die het overkomt, maar ook voor collega's, de organisatie en zelfs de maatschappij. In 2023 gaf 17 procent van alle werknemers (15 tot 75 jaar) aan in de afgelopen 12 maanden met ongewenst gedrag op het werk te maken te hebben gehad.<sup>2</sup> Dat is ongeveer 1 op de 6 werknemers. Gemiddeld neemt een slachtoffer van ongewenst gedrag 7 extra verzuimdagen op. De kosten hiervoor bedragen 1,7 miljard euro.<sup>3</sup> Ongewenst gedrag heeft niet alleen financiële gevolgen door extra verzuim, maar leidt ook tot een slechte sfeer en verminderde betrokkenheid, met verminderde productiviteit en efficiëntie als gevolg.<sup>4</sup> Genoeg redenen voor werkgevers om ongewenst gedrag aan te pakken!

Dit document komt voort uit de afronding van de Delphistudie naar risicofactoren voor IOG.<sup>5</sup> Het is bedoeld om professionals handvatten te bieden bij het inventariseren van het risico op IOG. De achterliggende gedachte hierbij is dat een gedegen inventarisatie een belangrijk startpunt vormt voor goed beleid, en dat inzicht in oorzaken, risicofactoren en knelpunten het bovendien mogelijk maakt om de juiste maatregelen te bepalen. In de praktijk gebeurt dit nog onvoldoende. Vaak wordt wel geïnterviewd hoe vaak intern ongewenst gedrag voorkomt, maar dat betekent dat IOG al aan de orde is. Een aanpak die zich richt op de kern van het probleem (de bron) zal meer opleveren. Goed preventief beleid vraagt om het inventariseren van alle mogelijke risicofactoren aan de voorkant. Welke factoren in de organisatie maken het mogelijk dat er meer risico op IOG ontstaat? En welke maatregelen kunnen daar, naast meer algemene maatregelen, passend zijn? Dat is de rode draad in dit document.

---

<sup>2</sup> [Werknemers in zorg en horeca ervaren vaakst ongewenst gedrag | CBS](#).

<sup>3</sup> [Factsheet-Ongewenst-Gedrag.pdf](#).

<sup>4</sup> NEA 2015; Agressie op het werk 2012; NEA longstudie 2007-2009 (TNO).

<sup>5</sup> Delphi-studie naar risicofactoren en maatregelen intern ongewenst gedrag, Nederlandse Arbeidsinspectie, november 2022.

# Leeswijzer

'Aan de slag met het inventariseren van risicofactoren voor intern ongewenst gedrag' begint in [hoofdstuk 1](#) met een overzichtswaerigave van de cyclische aanpak van intern ongewenst gedrag (IOG), waarin de onderdelen van een aanpak van IOG zijn opgenomen. De cyclus is een manier om het beleid continu te verbeteren aan de hand van een vaste structuur.

[Hoofdstuk 2](#) vormt de kern van dit document, en gaat nader in op het inventariseren van de risicofactoren voor IOG. Achtereenvolgens worden de risicofactoren, de condities en omstandigheden uitgelegd. Daarna wordt stilgestaan bij IOG in relatie tot andere arbeidsrisico's. Tot slot komen zeven aandachtsgebieden waarin risicofactoren kunnen worden onderverdeeld aan de orde.

In [hoofdstuk 3](#) worden algemene maatregelen en maatwerkmaatregelen bij IOG uitgelegd en geïllustreerd met voorbeelden. [Hoofdstuk 4](#) staat stil bij de evaluatie van genomen maatregelen en geeft praktische wenken om tot borging te komen.

De bijlagen bieden meer achtergrondinformatie. [Bijlage 1](#) geeft de definities van IOG, waaronder de verschillende vormen. [Bijlage 2](#) bevat aandachtspunten bij het inventariseren. In [Bijlage 3](#) is een casus uitgewerkt, om zo de risicofactoren in relatie tot condities en omstandigheden zichtbaar te maken.

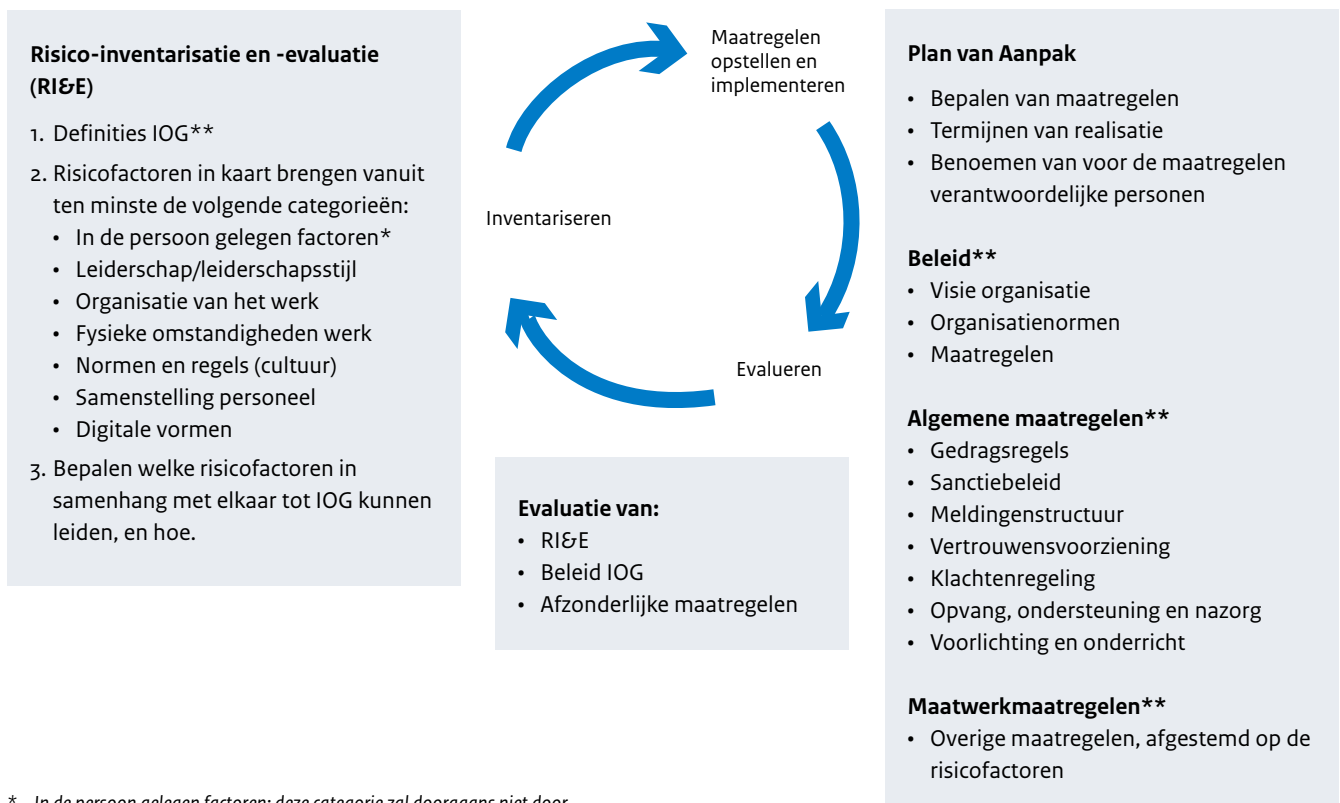
# 1 Overzichtswaergave aanpak IOG

Voor een gedegen aanpak van IOG is een cyclische benadering van belang. Dit houdt in: het inventariseren van het risico op IOG, het opstellen van een beleid, het bepalen en nemen van maatregelen om het risico te voorkomen en te beperken, en het evalueren en waar nodig bijstellen van beleid en maatregelen. De cyclus begint dan weer opnieuw; het is een doorlopend proces.

Een belangrijk moment in de cyclus is het inventariseren van het risico op IOG. In dit document ligt de focus op die inventarisatie.

In onderstaande figuur staat de cyclische benadering schematisch weergegeven.

**Figuur 1** Cyclische aanpak van risico's op intern ongewenst gedrag.



\* In de persoon gelegen factoren: deze categorie zal doorgaans niet door werkgevers kunnen worden geïnventariseerd. Het gaat hier bijvoorbeeld om mensen met ernstige traumatische ervaringen, zoals seksueel misbruik of agressie, met verslavingsproblematiek of met persoonlijkheidsstoornissen.

\*\* Voorafgaand aan een inventarisatie, beleid en maatregelen is het van belang om duidelijke definities en organisatienormen te hebben. Zo verstaat iedereen in de organisatie hetzelfde onder IOG. Van daaruit kan een gedegen inventarisatie plaatsvinden en kunnen maatregelen worden bepaald.

Deze cyclische benadering is gebaseerd op artikel 5 van de Arbeidsomstandighedenwet (risico- inventarisatie en -evaluatie). Ook artikel 2.15, lid 1 van het Arbeidsomstandighedenbesluit verwijst hiernaar in relatie tot het voorkomen en beperken van psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Intern ongewenst gedrag draagt bij aan PSA. De werkgever is dus wettelijk verplicht hier aandacht aan te besteden.

**Artikel 2.15 lid 1 Arbeidsomstandighedenbesluit:**

*“Indien werknemers worden of kunnen worden blootgesteld aan psychosociale arbeidsbelasting worden in het kader van de risico- inventarisatie en -evaluatie, bedoeld in artikel 5 van de wet, de risico’s ten aanzien van psychosociale arbeidsbelasting beoordeeld en worden in het plan van aanpak, bedoeld in artikel 5 van de wet, met inachtneming van de stand van de wetenschap maatregelen vastgesteld en uitgevoerd om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen of indien dat niet mogelijk is te beperken”.*

Na de inventarisatie worden maatregelen in een Plan van Aanpak opgenomen.

De Arbeidsomstandighedenwet schrijft ook voor dat een werkgever beleid moet voeren op PSA. Artikel 3 lid 2 van het Arbeidsomstandighedenbesluit schrijft voor:

*“De werkgever voert, binnen het algemeen arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid gericht op voorkoming en indien dat niet mogelijk is beperking van psychosociale arbeidsbelasting”.*

Door het beleid en de genomen maatregelen te evalueren, kan worden beoordeeld welke aanpassingen eventueel nodig zijn.

## 2 Inventarisatie risicofactoren IOG

Uit de (inspectie)praktijk blijkt dat veel organisaties onvoldoende zicht hebben op mogelijke oorzaken van IOG. Vaak blijft het bij het in kaart brengen van hoe vaak en in welke vormen IOG is voorgekomen. Een inventarisatie van eerdere voorvallen helpt om inzichtelijk te krijgen in welke mate en binnen welke onderdelen van de organisatie IOG in de organisatie voorkomt, en wie bij IOG welke rol speelt. Om IOG te voorkómen is het echter belangrijk om de (grond)oorzaken, risicofactoren en knelpunten te achterhalen. Die kennis helpt om (met name) in te zetten op preventie en om maatwerkmaatregelen te nemen, zodat IOG niet achteraf wordt aangepakt, maar wordt voorkomen.

Bij het inventariseren van het risico op IOG is het van belang om van het volgende uit te gaan: als mensen samenwerken, bestaat er altijd het risico dat IOG kan optreden. Daarbij maakt het niet uit of er incidenten hebben plaatsgevonden of dat er al dan niet signalen bekend zijn. Werknemers kunnen in goede sfeer samenwerken, maar dat kan helaas ook ineens veranderen. Ter illustratie volgt in het kader hieronder een praktijkvoorbeeld, waarin een verbroken relatie tot bredere samenwerkingsproblemen leidt:

Twee collega's in hetzelfde team krijgen een relatie. Zij hebben het lange tijd goed met elkaar en werken ook goed samen. Maar dan beëindigt één van hen de relatie. De ander verspreidt daarop roddels over de ex-partner en weigert verdere samenwerking. Hun werkrelatie raakt hierdoor ernstig verstoord. Dit heeft ook impact op de andere teamleden. De sfeer binnen het team wordt door de verstoorde verhouding tussen de twee beïnvloed. Bovendien moet het team de werkwijze aanpassen, omdat de ex-geliefden niet meer met elkaar willen samenwerken, terwijl dat wel noodzakelijk is.

Organisaties beschouwen IOG-incidenten veelal als individuele (op zich staande) kwesties, bijvoorbeeld door een zaak als die hierboven alleen te zien als 'relatiegedoe' tussen twee collega's. Daardoor behandelen ze incidenten ook als zodanig, en wordt voorbijgegaan aan mogelijke achterliggende oorzaken. Het is van belang te beseffen dat IOG binnen de organisatiecontext plaatsvindt, en daardoor een organisatievraagstuk vormt. Bij de inventarisatie van risico's op IOG moet daarom ook worden gekeken of onderliggende organisatorische risicofactoren, condities of omstandigheden een rol speelden bij zulke op het eerste oog individuele incidenten.

Voor een goede inventarisatie is het van belang om te weten wat er precies moet worden geïnventariseerd, en op welke manieren dat kan. Dit begint met duidelijke definities van wat er onder PSA en IOG wordt verstaan. Meer informatie over definities en een toelichting op verschillende vormen van IOG zijn te vinden in [bijlage 1](#).

Daarnaast is het belangrijk om de risicofactoren voor IOG te kennen, evenals de verschillende methoden om deze te inventariseren. Die aspecten komen in dit hoofdstuk en bijlage 2 aan de orde.

## 2.1 Risicofactoren

Nadat de definities duidelijk zijn geformuleerd, kan het inventarisatieproces beginnen.

Een belangrijk onderdeel van de inventarisatie is het in kaart brengen van risicofactoren.

In een organisatie kunnen allerlei factoren aanwezig zijn die mogelijk leiden tot risico op intern ongewenst gedrag. Het verschilt per organisatie welke factoren dit zijn. Het is dus voor elke organisatie relevant om de eigen risicofactoren in kaart te brengen.

Uit onderzoek(en) zijn verschillende risicofactoren naar voren gekomen die volgens wetenschappers en professionele dienstverleners in elk geval tot IOG zouden *kunnen* leiden. In het onderstaande kader staan enkele voorbeelden met een korte toelichting.

- Laissez-faire leiderschapsstijl (laat de boel de boel)
- Autoritaire leiderschapsstijl (gericht op controle en bemoeilijkt bespreekbaarheid situaties)
- Weinig werknemersgericht leiderschap (gebrek aan sociale steun)
- Gebrek aan mogelijkheden voor inspraak door werknemers (mensen voelen zich minder serieus genomen)
- Rolconflicten en rolonduidelijkheid (leidt tot onduidelijke doelstellingen en verwachtingen en daardoor tot onvoorspelbaarheid)
- Avond- en nachtdiensten (minder toezicht en 'losse' cultuur)
- Omgeving met vooral stereotype denkbeelden (versterkt sociale cohesie van de groep tegenover buitenstaanders die niet in het denkbeeld passen)
- Gebrek aan sociale steun (geen vangnet of geen moed om iets te bespreken)
- Geen handhaving of aanpak misstanden (ongewenst gedrag kent geen gevolgen)
- Een door mannen gedomineerde omgeving (een aandeel van 10-30% vrouwen in verhouding tot 90-70% mannen versterkt mannelijk dominant gedrag, en daarmee seksuele intimidatie)
- Uitzendkrachten of tijdelijke contracten (minder aanzien, afhankelijke positie)

Ook is bekend dat bepaalde combinaties van factoren tot IOG kunnen leiden, zoals hoge werkdruk in combinatie met lage autonomie en hoge werkdruk in combinatie met hoge emotionele belasting. In het kader hieronder wordt het begrip 'risicofactor IOG' samengevat.

### **Risicofactor IOG:**

'Een factor die kan leiden tot (een verhoogde kans op) het risico op intern ongewenst gedrag'.<sup>6</sup>

'Een risicofactor *kan maar hoeft niet* tot IOG te leiden. Dit is afhankelijk van de combinatie of stapeling van factoren, de condities en omstandigheden'.

Uit de praktijk blijkt dat organisaties bepaalde oorzaken tijdens het gesprek over IOG soms wel benoemen, maar zich er niet direct bewust van zijn dat dit risicofactoren voor IOG zijn. Bovendien wordt de focus veelal op een enkele risicofactor gericht, en blijft de samenhang met andere risicofactoren onderbelicht. Worden na incidenten bepaalde oorzaken (risicofactoren) gevonden die tot die incidenten hebben geleid, dan past het bij de cyclische aanpak om te evalueren hoe deze risicofactoren - en daarmee het risico op IOG - in de organisatie kunnen worden beperkt, en welke maatregelen daarbij passen.

<sup>6</sup> Delphi-studie naar risicofactoren en maatregelen intern ongewenst gedrag, Nederlandse Arbeidsinspectie november 2022.

## 2.2 Conditie en omstandigheden

Het hangt mede van de condities en omstandigheden af of een risicofactor in de praktijk ook tot intern ongewenst gedrag zal leiden.

Conditie gaan over vrij constante aanwezige factoren. Positieve condities, zoals bijvoorbeeld gedragsregels, goed verlichte werkkruimtes en de aanwezigheid van een vertrouwenspersoon, helpen ongewenst gedrag te voorkomen. Negatieve condities, zoals bijvoorbeeld structureel overwerk of standaard werken in ploegdiensten, vergroten de kans op (het ontstaan van) ongewenst gedrag.

Omstandigheden gaan over bredere factoren, die vaak extern en tijdelijk zijn. Ook deze kunnen zowel positief als negatief aan ongewenst gedrag bijdragen. Voorbeelden van positieve omstandigheden zijn tijdelijke hulp van een andere afdeling en zorgen voor een prettige tijdelijke werkkruimte gedurende een verbouwing. Voorbeelden van negatieve omstandigheden zijn tijdelijke uitval van werknemers wegens ziekte, een verbouwing waardoor op een andere locatie moet worden gewerkt, een onverwachte piek in de hoeveelheid werk, en privé-omstandigheden die invloed hebben op het werk.

## 2.3 Intern ongewenst gedrag en de relatie met andere arbeidsrisico's

Een organisatie kent meerdere arbeidsrisico's. Die kunnen elkaar bovendien versterken, en ook dat kan als risicofactor worden gezien. Als er sprake is van IOG, kan dit leiden tot een onveilige werksituatie. Andersom kan een onveilige werksituatie weer tot IOG leiden. In het kader hieronder worden hiervan voorbeelden gegeven.

### **Een voorbeeld van hoe IOG kan leiden tot andere arbeidsrisico's:**

Een werknemer werkt in een laboratorium met gevaarlijke stoffen, die zij moet mengen. Door de stress en concentratieproblemen als gevolg van aanhoudende discriminerende opmerkingen van collega's vermengt zij per ongeluk de verkeerde stoffen. Daardoor ontstaan gevaarlijke situaties.

### **Een voorbeeld van hoe arbeidsrisico's kunnen leiden tot IOG:**

In een magazijn wordt door meerdere werknemers onveilig met heftrucks gereden. Zij vinden dit normaal en ook 'lollig'. Ze laten bij het rijden graag aan elkaar zien welke skills zij beheersen. Een van de werknemers ervaart dit als zeer onprettig, omdat hij zich tussen het heftruckverkeer moet begeven. Een vriendelijk verzoek om niet meer onveilig te rijden heeft niet geholpen. De werknemer schreeuwt uit frustratie naar de groep collega's, en heeft de sleutels gepakt van drie heftrucks. Daardoor kan er niet meer mee worden gewerkt.

## 2.4 Aandachtsgebieden risicofactoren

Er kan geen 'afvinklijstje van risicofactoren' worden toegepast. Elke organisatie kent immer haar eigen risicofactoren, en het optreden van risico's is daarnaast afhankelijk van de stapeling en/of combinatie van factoren, condities en omstandigheden. Risicofactoren kunnen wel worden onderverdeeld in 'aandachtsgebieden', die kunnen helpen vast te stellen welke factoren op welke wijze tot IOG kunnen leiden. Hieronder worden zeven aandachtsgebieden onderscheiden:

- In de persoon gelegen factoren (voor zover mogelijk)
- Leiderschap/leiderschapsstijl
- Organisatie van het werk
- Fysieke omstandigheden van het werk
- Sociale normen en regels
- Samenstelling personeel
- Digitale vormen

Digitale vormen hebben betrekking op een groeiende en relatief nieuwe manier waarop ongewenst gedrag kan plaatsvinden. Hier is nog weinig aandacht voor, zeker in de inventarisatie. Onder '[2.5 Digitale vormen](#)' wordt dit onderwerp daarom kort toegelicht.

De aandachtsgebieden zijn een hulpmiddel om risicofactoren in kaart te brengen. Door vanuit de aandachtsgebieden te redeneren kan een eerste beeld ontstaan van de risicofactoren voor IOG die er mogelijk in de organisatie zijn. Vraagstukken kunnen zijn:

- Wie werken er in de organisatie en wat betekent dit voor de onderlinge verhoudingen?
- Hoe is het werk georganiseerd (wie werken waar en wanneer, op welke tijden wordt er gewerkt, welke kennis en kunde worden waar ingezet)?
- Hoe zijn de werkplekken ingericht en gesitueerd, en wat betekent dit voor het werk en de samenwerking?
- Wordt er gebruikgemaakt van sociale media en hoe gaat de organisatie daarmee om?
- Wat is de cultuur binnen de organisatie en wat betekent dit voor de onderlinge omgang?
- Op welke wijze wordt er leiding gegeven?
- Welke digitale vormen worden er in de organisatie gebruikt en wat betekent dit voor de samenwerking?

Bij een inventarisatie is het ook relevant om een weging van de risico's te maken. Zo kan prioritering worden aangebracht. Om te bepalen hoe ernstig het risico op IOG is, kan dit bijvoorbeeld als eerste worden 'gewogen' door de aspecten in het onderstaande kader te doorlopen.

### De mate waarin IOG optreedt is:

#### *Incidenteel*

Het ongewenste gedrag is wel eens voorgekomen;

#### *Structureel*

Het ongewenste gedrag vindt met enige regelmaat plaats;

#### *Systematisch*

Het ongewenste gedrag keert steeds terug, speelt door alle lagen van de organisatie en is als het ware de 'norm' geworden.

De mate waarin IOG voorkomt geeft inzicht in de omvang van het probleem, en maakt inzichtelijk met welke urgentie maatregelen moeten worden genomen. Op deze manier kan een eerste beeld worden geschetst. De prioritering wordt echter niet alleen bepaald door de mate waarin een vorm van IOG optreedt. Ongewenst gedrag dat als systematisch kan worden aangemerkt, en dus veel voorkomt, krijgt vrijwel zeker een hoge prioriteit. Maar één incidenteel ernstig incident kan ook om een hoge prioritering vragen, zeker als er onvoldoende of niet goed werkende maatregelen zijn genomen.

Figuur 2 hieronder geeft een toelichting op de zeven aandachtsgebieden. Figuur 3 geeft voorbeelden van risicofactoren en maatregelen per aandachtsgebied.

Risicofactoren kunnen soms (gelijktijdig) onder verschillende aandachtsgebieden worden geschaard. Bijvoorbeeld: werknemers van verschillende leeftijden en met uiteenlopende ervaring werken met elkaar samen. Dat valt onder het aandachtsgebied 'organisatie van het werk' (wie werken met wie en waar?), maar ook onder 'samenstelling personeel' (uit welke verschillende soorten mensen bestaat onze groep werknemers?).

**Figuur 2** Lijst aandachtsgebieden risicofactoren. N.B.: deze is in willekeurige volgorde van prioriteit.

Risicofactor aandachtsgebied	Toelichting aandachtsgebied
4. In de persoon gelegen factoren	<p>Persoonlijkheidskenmerken, persoonlijke ervaringen, psychische aandoeningen of gesteldheid, alcohol-, medicijnen- of drugsproblematiek.</p> <p>Het gaat hier o.a. om mensen met ernstige traumatische ervaringen, zoals seksueel misbruik of ervaringen met geweld, verslavingsproblematiek en persoonlijkheidsstoornissen.</p> <p><i>Dit zijn factoren die kunnen leiden tot intern ongewenst gedrag, en waar werkgevers in de meeste gevallen niet direct iets mee kunnen. Een werkgever mag niet aan een werknemer vragen of deze bijvoorbeeld een verleden met seksueel misbruik of verslaving heeft. Toch kunnen er situaties zijn waarin dit wel iets is om rekening mee te houden, om zo maatregelen te kunnen bepalen die werknemers een veilige werkomgeving bieden. Denk bijvoorbeeld aan een bedrijf dat (bewust) werkt met ex-verslaafden, of met vrouwen die met seksueel misbruik te maken hebben gehad.</i></p>
5. Leiderschap en leiderschapsstijl	<p>De wijze waarop leiding wordt gegeven (bijvoorbeeld autoritair of coachend) en hoe er wordt aangestuurd (bijvoorbeeld mensgericht of prestatiegericht).</p>
6. Organisatie van het werk	<p>De manier waarop het werk is georganiseerd. Wie werkt met wie, alleen werken of met anderen, op welke tijden, welk werk wordt wanneer uitgevoerd, locatie van het werk, logistiek, verantwoordelijkheden en taken, wie speelt welke rol bij de aanpak van IOG.</p>
7. Fysieke omstandigheden van het werk	<p>De fysieke aspecten waaronder wordt gewerkt, zoals temperatuur, inrichting werkplek, overzichtelijkheid, verlichting, binnen, buiten.</p>
8. Sociale normen en regels	<p>Hoe gaat men met elkaar om en wat zijn de geschreven en ongeschreven regels (cultuur).</p>
9. Samenstelling personeel	<p>Diversiteit (bijvoorbeeld: leeftijden, achtergronden, geslacht, opleidingsniveaus). Zijn er bepaalde groepen mensen in de organisatie die sneller te maken zouden kunnen krijgen met ongewenst gedrag, en daarom extra bescherming verdienen? Bijvoorbeeld vanwege heersende stereotype beelden (die in de maatschappij en dus ook op het werk spelen) van waaruit mensen denken en handelen. Het is van belang dat een werkgever voorkomt dat dit in de organisatie tot ongewenst gedrag gaat leiden, of dat hierdoor mensen worden buitengesloten.</p> <p><i>De analyse op "samenstelling personeel" is zeker niet bedoeld om kwetsbare groepen uit de organisatie te verwijderen of ze niet meer aan te nemen. Dat zou immers vallen onder verboden discriminatie door de werkgever.</i></p>
10. Digitale vormen	<p>Gebruik van sociale media, whatsapp-groepen en e-mail, maar bijvoorbeeld ook online vergaderen. Het gaat hier om de digitale communicatievormen die werknemers gebruiken, wat soms ook buiten werktijden kan doorgaan. Interne digitale systemen en algoritmes kunnen ook tot onbedoelde uitsluiting of achterstelling van werknemers leiden.</p>

**Figuur 3** Aandachtsgebieden met voorbeelden en maatregelen.

Aandachtsgebied	Voorbeeld risicofactoren	Voorbeeld maatregelen
1. In de persoon gelegen factoren	Psychosociale beperkingen, verleden met agressie, narcisme, gebrek aan empathie.	Aandacht voor kwetsbare werknemers en mogelijk machtsmisbruik door anderen in de organisatie.
2. Leiderschap/ leiderschapsstijl	Laissez-faire, autoritair, niet werknemersgericht, niet consequent.	Maatregelen en hulpstructuren moeten 'statusblind' zijn. Iedereen in de organisatie, inclusief de top, doet mee aan de training gericht op het voorkomen van IOG.
3. Organisatie van het werk	Onduidelijke rollen, weinig autonomie, gebrekkige implementatie van het beleid, traditionele rollen, organisatieveranderingen, verstrengeling privé en werk.	Transparante en heldere procedures, zodat het duidelijk is op welke basis beslissingen zijn genomen.
4. Fysieke omstandigheden arbeidsplaats	Weinig zicht, geïsoleerde arbeidsplaats.	Zorgen voor goede verlichting en toegang.
5. Sociale normen en regels (cultuur)	Losse cultuur, sterke groepscultuur, gebrek aan sociale steun, gericht zijn op presteren.	Optreden bij IOG en duidelijk maken dat dit gedrag niet wordt getolereerd
6. Samenstelling personeel	Verhouding man/vrouw, leeftijden.	Bekendheid met de samenstelling van het personeel en kennis hebben van de ervaringen op de werkvloer t.a.v. samenwerken. Op basis daarvan waar nodig ingrijpen.
7. Digitale vormen	Zorg voor beleid en heldere afspraken voor het gebruik van sociale media, Whatsapp groepen, e-mail e.d.	

## 2.5 Digitale vormen

Digitale vormen van ongewenst gedrag zijn relatief nieuw en komen in toenemende mate voor.

Het gaat daarbij onder meer om ongewenst gedrag via digitale communicatiemiddelen (e-mail), socialmediakanalen en online fora.

Denk bijvoorbeeld aan Whatsappgroepen waarin over collega's wordt geroddeld, waarin mensen worden gediscrimineerd, of waarvan niet iedereen deel mag uitmaken. Of aan foto's die zonder toestemming via een groepschat worden verspreid, en seksueel getinte berichten of moppen die worden verstuurd.

Onder digitale vormen van ongewenst gedrag worden ook wel termen als *cyberbullying*, online pesten of digitaal pesten geschaard. Er wordt vaak alleen gesproken over digitale vormen van pesten, maar het kan alle vormen van ongewenst gedrag betreffen. Dus ook discriminatie, seksuele intimidatie en agressie kunnen digitaal plaatsvinden.

Digitaal ongewenst gedrag kan op het werk zelf plaatsvinden, zoals via de mail of in Whatsapp. Maar het kan ook buiten de werkplek of werktijden om gebeuren, waar een werkgever er weinig of geen zicht op heeft. Als een werknemer bijvoorbeeld vervelende berichten over een collega plaatst op een platform als Facebook, dat niets met het werk of de werkplek te maken heeft. Daarnaast bieden veel platforms iedereen de mogelijkheid om anoniem of onder een valse naam kwetsende berichten te plaatsen of negatief te reageren op posts van anderen. Dit laatste kan voor het doelwit verstrekkinge gevolgen hebben. Berichten op digitale kanalen kunnen bovendien heel makkelijk verder worden verspreid, en daardoor op de meest uiteenlopende plekken belanden. Ze blijven ook nog eens in principe voor altijd online staan.

Ongewenst gedrag op sociale media kan verstrekkinge gevolgen hebben voor degene die het ondergaat. Er kunnen psychische problemen, depressieve gevoelens, en gevoelens van angst en eenzaamheid optreden. In sommige gevallen hebben aanhoudende negatieve uitlatingen zelfs geleid tot zelfdoding. Er kan imago schade voor een persoon of organisatie ontstaan.

Dit alles onderstreept het belang om in een aanpak van IOG ook de digitale vormen van ongewenst gedrag in de risico-inventarisatie mee te nemen.

## 2.6 Inventarisatiemethoden

Bij inventarisatie van risicofactoren voor IOG kunnen verschillende werkwijzen en methoden worden gebruikt.

Over het algemeen wordt begonnen met het verzamelen en bestuderen van reeds beschikbare informatie. Denk bijvoorbeeld aan:

- Rapporten, zoals het jaarverslag van de vertrouwenspersoon en/of de bedrijfsarts;
- Gegevens die de organisatie zelf heeft naar aanleiding van ingediende klachten rondom IOG;
- Verzuiminformatie, gegevens over personeelsverloop, redenen voor het verlaten van de organisatie;
- Bestaande beleidsstukken, protocollen, maatregelen etc;
- Gegevens uit een preventief medisch onderzoek (PMO) of periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO);
- Gegevens van de ondernemingsraad.

Om de risicofactoren voor IOG in de organisatie op te sporen, kan het overzicht van de zeven aandachtsgebieden voor risicofactoren behulpzaam zijn. Daarmee kan:

1. Worden teruggedeneerd welke incidenten hebben plaatsgevonden en welke risicofactor(en) daarin een rol speelden, waarbij:
  - Wordt geïnventariseerd welke signalen, meldingen en klachten<sup>7</sup> er in de organisatie bekend zijn en of er rode draden in te ontdekken zijn;
  - Wordt geëvalueerd wat er met deze signalen, meldingen en klachten is gedaan en of dit voor alle partijen (voor zover mogelijk) tot een gewenste oplossing heeft geleid;
2. Vooruit worden geredeneerd, of in mogelijke scenario's worden gedacht: wat zou in de organisatie kunnen leiden tot IOG? Welke risicofactoren, condities en omstandigheden kunnen daarbij een rol spelen?

Verschiedende onderzoeksmethoden om meer verdieping te bereiken of om openstaande vragen beantwoord te krijgen kunnen eveneens behulpzaam zijn. Denk aan:

- Open in gesprek gaan met werknemers over het thema IOG;
- Gestructureerde interviews of groepsgesprekken over IOG houden;
- Vragenlijsten uitzetten onder werknemers en/of (interne) deskundigen die kennis hebben over het onderwerp in relatie tot de specifieke organisatie.

<sup>7</sup> Signalen (bijvoorbeeld geruchten of tekenen die duiden op mogelijk IOG), meldingen (het uitspreken/melden van IOG zonder een officiële klacht in te dienen, bijvoorbeeld bij een leidinggevende, met als doel IOG te stoppen) en klachten (een officiële melding in de vorm van een klacht die onderzocht wordt met hoor en wederhoor).

# 3 Maatregelen

Nadat de inventarisatie heeft plaatsgevonden, kunnen beleid en (maatwerk)maatregelen worden bepaald. Het beleid geeft weer wat de vastgestelde aanpak en genomen maatregelen om IOG te voorkomen zijn.

Artikel 3, lid 1 onder b van de Arbowet schrijft voor dat maatregelen volgens de arbeidshygiënische strategie moeten worden bepaald. Dit houdt in dat maatregelen in eerste instantie aan de bron moeten worden genomen. Lukt dit niet, dan worden maatregelen genomen die gelden voor iedereen, oftewel op collectief niveau. Indien ook dat niet mogelijk is, dan worden maatregelen op individueel niveau genomen. Tot slot is er nog het laagste niveau, de persoonlijke beschermingsmiddelen. Voor IOG is dat laatste in principe niet van toepassing.

**Figuur 4** Arbeidshygiënische strategie.



### Voorbeeld arbeidshygiënische strategie

#### Situatie:

Financiële redenen dwingen een organisatie tot reorganiseren. Een eerdere reorganisatie heeft gezorgd voor veel onrust, stress, meldingen bij de vertrouwenspersoon en verzuim. Het werk kon daardoor bijna niet meer worden uitgevoerd. De directie wil dat deze keer voorkomen en het risico op IOG/PSA aanpakken volgens de arbeidshygiënische strategie.

#### Maatregel aan de bron:

De bron (van de stress) is de reorganisatie, die onzekerheid met zich meebrengt. Om de organisatie vitaal te houden, is de reorganisatie echter onvermijdelijk. Een aanpak bij de bron is daardoor niet mogelijk.

#### Maatregel collectief niveau:

Op collectief niveau worden maatregelen genomen als, duidelijke communicatie, het aanbieden van ondersteuning en een nauwe samenwerking met de OR.

#### Maatregel individueel niveau:

Indien de collectieve maatregelen niet toereikend zijn, kan extra ondersteuning geboden worden op individueel niveau.

*Persoonlijke beschermingsmiddelen* zijn in deze situatie niet van toepassing.

Het nemen van een enkele maatregel is doorgaans niet effectief genoeg. Het is daarom goed om het effect van een enkele maatregel in te schatten en na het nemen van één enkele maatregel te beoordelen of er nog meer maatregelen nodig zijn om effectief te zijn, en zo ja, welke.

Ter illustratie een voorbeeld in het kader:

### Voorbeeld effectiviteit meerdere maatregelen

- Een organisatie heeft enkele gedragsregels opgesteld, maar ervaart dat werknemers zich hier niet aan houden.
- Eerste maatregel: de organisatie stelt nieuwe en duidelijke gedragsregels op.
- Alleen het opstellen van gedragsregels is zeer waarschijnlijk weinig zinvol als dit niet gecombineerd wordt met andere maatregelen, zoals:
- Betrek de werknemers bij het opstellen van nieuwe en duidelijke gedragsregels alvorens die binnen de organisatie bekend te maken. Zo worden de gedragsregels ook door de werknemers gedragen.
- De tweede maatregel die daarop zou kunnen volgen: zie toe op het naleven van de gedragsregels.
- Een derde en vierde maatregel ter aanvulling hierop: spreek mensen aan op het niet naleven van de gedragsregels en verbind er consequenties aan als ze dat niet doen.
- En als vijfde en laatste maatregel: voer de consequenties uit.
- Als gedragsregels niet door de werknemers worden gedragen, als er niet op naleving wordt toegezien, als niemand erop wordt aangesproken, en als er ook geen consequenties aan het niet naleven van de nieuwe gedragsregels zijn verbonden, dan is de kans groter dat de regels niet worden nageleefd.

### 3.1 Algemene maatregelen

Ter voorkoming van IOG is een aantal algemene maatregelen te nemen. Dit kan zowel zonder als met inventarisatie. Welke maatregelen passend zijn, is afhankelijk van wat een organisatie al heeft geregeld en wat er mogelijk is.

Een gedegen inventarisatie biedt daarnaast de inzichten die helpen bij het bepalen van maatwerkmaatregelen.

Veel voorkomende algemene maatregelen zijn:

- Gedragsregels (gedragscode),<sup>8</sup> voor gedragen regels liefst in samenspraak met werknemers.
- Sanctiebeleid (wat zijn de consequenties bij het overtreden van de gedragsregels, voor iedereen binnen de organisatie), toezicht op naleving en uitvoering van sancties.
- Meldingstructuur (bij wie of waar kunnen werknemers melding maken van IOG alvorens over te gaan tot een officiële klacht), met als doel om IOG verder te voorkomen of op te lossen.
- Vertrouwensvoorziening (in de praktijk veelal een vertrouwenspersoon in de vorm van een onafhankelijk en deskundig persoon, bij wie men in vertrouwen terecht kan als het gaat om IOG). Met als taken opvang, voorlichting en advisering.
- Klachtenregeling (waar en hoe kan een officiële klacht worden ingediend, die door onafhankelijke klachtbehandelaars wordt onderzocht?).
- Opvang, ondersteuning en nazorg (zowel mentaal als praktisch, zoals psychische ondersteuning na een incident en het ondersteunen bij het doen van een eventuele aangifte. Wie zorgt daarvoor?).

Het is goed om te beoordelen in hoeverre bepaalde maatregelen haalbaar zijn, en welke alternatieven er zijn als de voorkeursoptie niet haalbaar is, zodat er toch voldoende bescherming wordt geboden.

Een voorbeeld ter verduidelijking:

Uit de inventarisatie blijkt dat het aanstellen van een vertrouwenspersoon zeer wenselijk is. Voor een grote organisatie is dit waarschijnlijk praktisch en financieel goed haalbaar. Voor een kleinere organisatie kan het lastig zijn om dit intern te organiseren, en kan de onafhankelijke rol van een vertrouwenspersoon niet worden gewaarborgd. Als alternatief kan in dat geval een gezamenlijke vertrouwenspersoon binnen een bedrijvenpand een oplossing zijn.

### 3.2 Maatwerkmaatregelen

Een deel van de hiervoor genoemde maatregelen is curatief van aard. Dat wil zeggen dat het maatregelen zijn die vooral dienen ter ondersteuning nadat IOG heeft plaatsgevonden.

Dit zijn op zich goede maatregelen. Een organisatie is er echter bij gebaat dat het niet tot IOG komt. Daarom zijn op preventie gerichte maatregelen van groot belang. Zoals aangegeven, kunnen deze met name door een gedegen inventarisatie worden bepaald. Als er inzicht is in de oorzaken van IOG binnen de organisatie kunnen maatwerkmaatregelen worden genomen.

Maatwerkmaatregelen kunnen zeer divers zijn, omdat zij afhankelijk zijn van de gevonden oorzaken. Net als bij de risicofactoren kan bij het bepalen van de maatwerkmaatregelen gebruik gemaakt worden van de aandachtsgebieden die in Hoofdstuk 2 worden benoemd (zie ook [figuur 3](#)). Zijn er bijvoorbeeld organisatorische maatregelen nodig, of zouden aanpassingen aan de inrichting van de werkplek IOG kunnen voorkomen? Per aandachtsgebied worden hieronder enkele mogelijke voorbeelden gegeven.

#### Aandachtsgebied 1: In de persoon gelegen factoren

Als een werkgever weet dat er werknemers in dienst zijn bij wie er sprake is van in de persoon gelegen factoren, dan moet daar rekening mee worden gehouden. Het gaat daarbij namelijk om werknemers die sneller dan anderen doelwit van IOG zouden kunnen worden, of juist de veroorzaker ervan. Een werkgever kan dit voorkomen door:

- Alert te zijn op signalen, of empathie te tonen (ruimte om fouten te maken of iets aan te kaarten zonder daar direct op afgerekend te worden).
- Een omgeving te creëren waarin ongewenste en seksistische uitingen worden geweerd.

#### Aandachtsgebied 2: Leiderschap/leiderschapsstijl

De stijl van leidinggeven en de wijze van aansturing kunnen van invloed zijn op het risico op IOG.

Het is een bekend gegeven dat een goed voorbeeld goed doet volgen.

- Werknemers zullen zich eerder aan regels houden als de leidinggevende het goede voorbeeld geeft.
- Bij het aannemen van leidinggevendend moet rekening worden gehouden met leiderschapscompetenties die bijdragen aan het voorkomen van IOG.

<sup>8</sup> Gedragsregels zijn niet hetzelfde als huisregels die gelden voor derden (zoals externe chauffeurs die een magazijn betreden of burgers in de wachtruimte van een gemeentekantoor).

### **Aandachtsgebied 3: Organisatie van het werk**

De organisatie van het werk heeft te maken met zaken als de manier waarop mensen moeten samenwerken, wie er met elkaar moeten samenwerken, waar en op welke tijden er wordt gewerkt, en welke middelen mensen krijgen om hun werk goed uit te kunnen voeren. Maatregelen op organisatorisch niveau kunnen heel divers zijn. Als dit goed is geregeld, dan wordt het risico op IOG kleiner.

- Bij hoge werkdruk kan het creëren van een werkklimaat waarin ruimte is om fouten te mogen maken (zonder daar meteen op te worden afgerekend) een positieve bijdrage leveren.
- In (met name) organisaties met sterk hiërarchische structuren zijn transparantie en heldere procedures ondersteunende maatregelen.
- Beoordelen wie met wie, waar en op welke tijden samenwerkt, zorgen voor voldoende autonomie om het werk te kunnen doen in geval van werk met hoge taak/cognitieve eisen in relatie met werkdruk.

### **Aandachtsgebied 4: Fysieke omstandigheden van het werk**

De fysieke omstandigheden van het werk kunnen betrekking hebben op zaken als de wijze waarop een werkplek is ingericht, locatie, temperatuur, ordelijkheid of privacy. Gunstige fysieke omstandigheden kunnen het risico op IOG verkleinen.

Maatregelen gericht op fysieke omstandigheden kunnen heel divers zijn. Te denken valt aan:

- Het vermijden van eenzame en geïsoleerde werkplekken, en het zorgen voor goede verlichting en goede toegankelijkheid van de werkplek
- Het inrichten van een geschikte ruimte voor vrouwen die willen kolven.

### **Aandachtsgebied 5: Sociale normen en regels (cultuur)**

Sociale normen en regels gaan over 'de cultuur' binnen een organisatie. Hoe gaat men met elkaar om en wat zijn de regels? Dit is ook van invloed op de wijze waarop over IOG wordt gedacht en hoe er met IOG wordt omgegaan.

Het is lastig om een bestaande cultuur in een organisatie te veranderen.

- Het uitdragen van de sociale normen en regels, bijvoorbeeld in nieuwsbrieven of tijdens overleggen, maakt het in elk geval mogelijk heldere kaders te stellen. En sancties te verbinden aan het overtreden daarvan.
- Belonen en waarderen van werknemers draagt bij aan een positieve sfeer op de werkvloer.
- Verzamelen van feedback door te meten hoe de werkomgeving wordt beleefd en hoe veilig men zich voelt. Deze resultaten vervolgens terugkoppelen naar de werknemers, onder vermelding van vervolgstappen.

### **Aandachtsgebied 6: Samenstelling personeel**

Personeelssamenstelling heeft betrekking op aspecten als leeftijd, geslacht, kennis, ervaring en achtergrond. Maatregelen die zijn gericht op de risicofactoren die samenhangen met de personeelssamenstelling kunnen heel divers zijn.

- Discriminatie voorkomen door zorg te dragen voor beoordeling op basis van prestaties, en niet op basis van geslacht, leeftijd, afkomst of andere persoonlijke kenmerken.
- Zorgen voor anonieme kanalen voor het rapporteren van ongewenst gedrag aan een onafhankelijke persoon (lieftst buiten de eigen afdeling en niet iemand die verantwoording aan de dader aflegt).
- Kennis hebben van de samenstelling van het personeelsbestand, en middels regelmatig contact met kwetsbare groepen informatie opdoen over hun ervaringen op de werkvloer.
- Supportsystemen inregelen (bijvoorbeeld mentoraten en buddysystemen).

### **Aandachtsgebied 7: Digitale vormen**

Digitale vormen hebben onder meer betrekking op communicatiemiddelen als Whatsapp en e-mail en op sociale media. Het gebruik daarvan brengt het risico van IOG met zich mee.

- Duidelijke regels stellen met betrekking tot het gebruik van sociale media.
- Goed nadenken en beoordelen welke sociale media/middelen zullen worden ingezet, op welke momenten en waarvoor.
- Zichtbaarheid (transparantie van gebruik) en toezicht vergroten.

# 4 Evaluatie

Wanneer een risico-inventarisatie en -evaluatie is verricht, het beleid is bepaald en de maatregelen worden uitgevoerd, wordt in de praktijk vaak weer overgegaan tot de orde van de dag. Om het onderwerp IOG blijvend aandacht te geven en een passende aanpak te behouden, is het wenselijk om het beleid en de maatregelen regelmatig te evalueren. Dit is de volgende belangrijke stap in de cyclische aanpak. Werkt het beleid zoals het is bedoeld, en hoe effectief zijn de maatregelen? Wat is de oorzaak van het onvoldoende bereiken van gestelde doelen? Zijn er misschien aanpassingen nodig en welke zijn dit dan?

Dit is een doorlopend proces. De borging is daarbij ook van belang; bij wie worden de diverse evaluatiemomenten van de diverse onderdelen ondergebracht? En op welke momenten en op welke 'tafels' wordt het beleid geëvalueerd? Elke organisatie heeft wel een 'aanhaakpunt' waar dit onderwerp goed op zou kunnen aansluiten. Zo maakt de vertrouwenspersoon jaarlijks een verslag. Dit zou een goed moment kunnen zijn om dan ook het onderwerp IOG te bespreken.

Door reorganisaties of personeelsverloop verdwijnen kennis en kunde soms uit de organisatie, waardoor een cyclische aanpak niet meer goed kan worden uitgevoerd. Het is daarom aan te bevelen na te denken over de manier waarop een cyclische aanpak in een organisatie kan worden geborgd. Kan kennis bijvoorbeeld over meerdere personen worden verdeeld? Of worden toegekend aan een werknemer die de coördinatie hiervan op zich neemt?

Met dit hoofdstuk wordt 'Aan de slag met het inventariseren van risicofactoren voor IOG' afgesloten, maar het is niet het eindpunt van een goed beleid rond IOG! Vaak zijn er na een evaluatie alsnog punten die bijstelling nodig hebben, of moeten er opnieuw maatregelen worden bedacht en gepland. Daarmee begint de cyclus opnieuw. Door de cyclus telkens opnieuw te doorlopen, wordt een actueel en werkend beleid nagestreefd.

# Nawoord

De Arbeidsinspectie bedankt alle wetenschappers, experts, ervaringsdeskundigen en Arboprofessionals die hebben meegewerkt aan de Delphistudie risicofactoren IOG. Dit document was er niet geweest zonder de informatie uit de Delphistudie. Daarnaast bedankt zij dezelfde groep én de werkgevers(organisaties) die hebben meegedacht en gereflecteerd op de inhoud van dit document. Zonder hen zou dit document niet tot stand zijn gekomen.

Met dit document wordt professionals een hulpmiddel geboden, als een eerst aanzet om aan de slag te kunnen met de inventarisatie van het risico op IOG. De ervaringen die daarmee worden opgedaan, worden door de Arbeidsinspectie met interesse gevolgd.

Methoden van inventariseren zijn niet statisch. Nieuwe inzichten en ontwikkelingen kunnen ontstaan. De Arbeidsinspectie zal deze blijven volgen, erop reflecteren en ze waar nodig in haar inspectiepraktijk meenemen.

# Bijlage 1:

## Definities en de verschillende vormen van IOG

### 1 Definities en organisatienormen

Het inventariseren begint met duidelijke definities die voor iedereen helder zijn.

Wat maakt dit zo belangrijk?

- Voor de meeste vormen van ongewenst gedrag, die soms ook strafbaar zijn gesteld, zijn er wettelijke kaders waar iedereen zich aan moet houden.
- Het opstellen van duidelijke definities voorkomt dat mensen een eigen interpretatie aan een term geven, die voor iedereen verschillend kan zijn. Een inventarisatie zonder duidelijke definities kan daardoor leiden tot een onvolledig of onjuist beeld van de risicofactoren, en van de mate en de situaties waarin IOG op de werkvloer voorkomt.
- Vanuit duidelijke definities kunnen organisaties normen opstellen, de zogenoemde 'organisatienormen'.
- Duidelijke definities en organisatienormen maken het mogelijk om op te treden als deze worden overtreden.

Definities zijn heldere, algemene en theoretische omschrijvingen van een begrip. Organisatienormen zijn richtlijnen die concrete invulling geven aan de definities. Ter illustratie:

#### Definitie

'Discriminatie is mensen anders behandelen, achterstellen of uitsluiten op basis van (persoonlijke) kenmerken oftewel discriminatiegronden'.

#### Organisatienorm

'In deze organisatie communiceren we op respectvolle wijze met elkaar. Dit houdt in dat we open, vriendelijk en opbouwend met elkaars verschillen omgaan'.

Wettelijke kaders vormen de basis voor het opstellen van definities en daaruit voortvloeiende organisatienormen. De wettelijke kaders van ongewenst gedrag in het algemeen staan beschreven onder 2.3. De verschillende vormen van ongewenst gedrag afzonderlijk worden hieronder beschreven. Daarbij worden ook voorbeelden van uitingvormen vermeld.

### 2 Ongewenst gedrag

Ongewenst gedrag maakt onderdeel uit van het arbeidsrisico psychosociale arbeidsbelasting (PSA).

PSA staat in artikel 1 lid 1 van de Arbeidsomstandighedenwet als volgt omschreven:

*"Psychosociale arbeidsbelasting: de blootstelling aan factoren in de arbeidssituatie die stress teweeg brengen, waaronder in ieder geval:*

- a. agressie of geweld;
- b. direct of indirect onderscheid;
- c. pesten;
- d. seksuele intimidatie;
- e. werkdruk."

De artikelen 1 lid 1 a tot en met e hebben betrekking op ongewenst gedrag.

Met de term 'direct of indirect onderscheid' wordt discriminatie bedoeld.

De definitie van stress:

*"Stress: een toestand die als negatief ervaren lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft".*

De memorie van toelichting bij dit wetsartikel<sup>9</sup> schrijft aanvullend over werkstress:

*"Werkstress kan gepaard gaan met emotionele, gedragsmatige en lichamelijke kenmerken. Werkstress kan leiden tot ziekte, als dit lang aanhoudt en de werknemer onvoldoende rust kan nemen of afleiding en ontspanning krijgt. Overspannenheid en burnout, depressie en posttraumatische stress stoornis zijn voorbeelden van aan (chronische) stress gerelateerde psychische aandoeningen."*

Ongewenst gedrag kan intern en extern plaatsvinden.

Intern ongewenst gedrag (IOG) gaat over ongewenst gedrag tussen werknemers of leidinggevenden onderling, of tussen werknemers en leidinggevenden. In dit document gaat het alleen over intern ongewenst gedrag.

Extern ongewenst gedrag (EOG) gaat over ongewenst gedrag door derden (zoals reizigers, patiënten of bezoekers). Dit kent andere

<sup>9</sup> <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-30552-3.html>.

(grond)oorzaken dan intern ongewenst gedrag, en vraagt om een andere manier van inventariseren en andere maatregelen.

Voor (intern) ongewenst gedrag worden ook wel termen gebruikt als 'ongewenste intimiteiten', 'ongewenste omgangsvormen' en 'grensoverschrijdend gedrag'. In dit document wordt de term 'ongewenst gedrag' gehanteerd.

Bij ongewenst gedrag wordt vaak gezegd:

*"Het is ongewenst wanneer iemand bepaald gedrag zelf als ongewenst ervaart".* Dit kan de indruk wekken dat persoonlijke ervaringen leidend zijn bij het bepalen van wat ongewenst gedrag is, maar dit is niet helemaal correct. Mensen kunnen gedrag inderdaad verschillend ervaren. Waar de ene werknemer bijvoorbeeld een scheldkanonnade van een collega van zich af laat glijden en er niet van onder de indruk is, kan een andere werknemer het juist als bedreigend ervaren en erdoor van slag raken.

Doorgaans is schelden een vorm van IOG. Bij een organisatienorm als 'Wij spreken hier op vriendelijke en rustige wijze met elkaar' is schelden een overschrijding van die norm, ongeacht hoe iemand het persoonlijk ervaart. Ervaart iemand bepaald gedrag dat onder de organisatienorm ligt ook als ongewenst, dan is het van belang dat dit serieus wordt genomen als ervaren ongewenst gedrag. Dan kan worden beoordeeld in hoeverre het gedrag om bepaalde maatregelen vraagt.

#### **Samenvattend:**

Een organisatienorm schept duidelijkheid over wat binnen de organisatie onder IOG wordt verstaan. De organisatienorm is leidend bij het vaststellen van welk gedrag ongewenst is. Alles onder die organisatienorm dat ook als ongewenst gedrag wordt ervaren, wordt eveneens serieus genomen.

Artikel 7.658 van het Burgerlijk Wetboek schrijft voor dat een werkgever een zorgplicht heeft om te voorkomen dat een werknemer tijdens de uitoefening van diens werkzaamheden schade oploopt. Alle vormen van ongewenst gedrag kunnen stress teweegbrengen en daarmee tot schade leiden. Vanuit deze zorgplicht heeft een werkgever dan ook de plicht om PSA te voorkomen.

### **2.1 Agressie en geweld**

Agressie en geweld zijn in diverse wetten en wetboeken opgenomen, zoals de Politiewet en het Wetboek van Strafrecht. Veel gedragingen die raken aan agressie en geweld zijn strafbaar gesteld.

In artikel 1 lid 1 onder a van het Arbobesluit worden agressie en geweld genoemd als vormen van PSA.

De Arbowet (memorie van toelichting) hanteert de volgende definitie van agressie en geweld:

*"Voorvallen waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van arbeid. Bij agressie en geweld gaat het om gedragingen van verbaal geweld (uitschelden, beledigen) en fysiek geweld (schoppen, slaan, met een wapen dreigen en/of overvallen worden). Het kan ook gaan om psychisch geweld: bedreigen, intimideren, onder druk zetten, thuissituatie bedreigen en het beschadigen van eigendommen."*

Agressie en geweld kunnen ook worden gebruikt als middel om iemand te pesten, seksueel te intimideren of te discrimineren. Zo kan iemand een ander negeren (passieve agressie), met als doel iemand te pesten of te discrimineren. Een aanranding is agressie en tegelijkertijd seksuele intimidatie.

#### *Manieren waarop agressie en geweld kunnen plaatsvinden*

Agressie en geweld kunnen op verschillende manieren plaatsvinden:

1. Fysieke agressie (geweld): gericht tegen personen of objecten (slaan, schoppen, neerschieten, aanranden, verkrachten, duwen, gooien met voorwerpen, spugen).
2. Psychische agressie: heeft als doel psychische schade toe te brengen (dit kan verbaal, non-verbaal, schriftelijk en fysiek).
3. Verbale agressie: een vorm van psychische agressie (schelden, vloeken, schreeuwen, beschuldigen, kleineren, dreigende uitspraken, of berichten via digitale kanalen).
4. Non-verbale agressie (blikken werpen, iemand negeren, iemand door middel van imitatie belachelijk maken, dreigende gebaren maken).
5. Schriftelijke agressie: op papier of via digitale kanalen (leuzen of teksten op een openbare plek, haatmail).
6. Passieve agressie: een indirecte manier van agressie, zoals bewust iets nalaten of iemand tegenwerken (negeren, ja zeggen en nee doen, 'vergeten' iemand uit te nodigen).

### **2.2 Discriminatie**

Discriminatie is in verschillende wetten ondergebracht, waaronder de Nederlandse Grondwet, de Algemene Wet Gelijke Behandeling (AWGB), de verschillende Gelijke Behandelingswetten en het Wetboek van Strafrecht.

Artikel 1 van de Nederlandse Grondwet vormt de basis voor de wetten op het gebied van discriminatie. Er staat het volgende in: *"Allen die zich in Nederland bevinden, worden in gelijke gevallen gelijk behandeld. Discriminatie wegens godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht of op welke grond dan ook, is niet toegestaan"*. Als het om psychosociale arbeidsbelasting gaat, wordt in de Arbeidsomstandighedenwet een belangrijke definitie uit Artikel 1 van de AWGB gehanteerd. Daarin wordt discriminatie als direct en indirect onderscheid omschreven. Dat houdt in: mensen anders behandelen, achterstellen of uitsluiten op basis van

persoonskenmerken, ook wel discriminatiegronden genoemd.<sup>10</sup> De term direct en indirect onderscheid is ook terug te vinden in artikel 1, lid 1 onder b van het Arbobesluit.

Discriminatie zoals omschreven in de Arbowet heeft betrekking op arbeidsdiscriminatie, ofwel discriminatie op het werk. Er kan ook sprake zijn van arbeidsmarktdiscriminatie. Dan gaat het om discriminatie bij het wervings- en selectieproces. Mensen zijn op dat moment nog geen werknemer van de organisatie. Arbeidsmarktdiscriminatie maakt geen onderdeel uit van de risico-inventarisatie, tenzij het gaat om interne selectieprocedures. In dat geval gaat het over iemand die al bij de organisatie werkzaam is en intern solliciteert.

Op basis van de Grondwet, de AWGB en verschillende gelijke behandelingswetten definieert het College voor de Rechten van de Mens in totaal 13 discriminatiegronden.

De Nederlandse Arbeidsinspectie volgt deze lijn. Het is belangrijk om deze gronden te kennen, omdat ook in de werkcontext

(onbewuste) discriminatie wettelijk niet is toegestaan. Bij het inventariseren van intern ongewenst gedrag is het van belang dat bij al deze gronden wordt stilgestaan, omdat ze niet standaard op ieders netvlies staan. Er moet zorgvuldig worden nagegaan en nagelopen of er in de werkcontext mogelijk (onbewust) wordt gediscrimineerd, en of de condities en omstandigheden op het werk (meer) risico op discriminerend gedrag opleveren. Een aantal van deze discriminatiegronden kunnen ook te maken hebben met gevoelige kwesties die in de Nederlandse maatschappij of zelfs mondiaal spelen. Die werken ook door op de werkvloer, waardoor spanningen tussen werknemers kunnen ontstaan.

Door de risico's te inventariseren, zorgt de werkgever ervoor dat er geen overtreding van de wetten op het gebied van discriminatie plaatsvindt, en wordt discriminatie als vorm van ongewenst gedrag voorkomen.

De 13 discriminatiegronden worden in het kader hieronder weergegeven en kort toegelicht:

#### **Ras**

Het vermeende ras, de huidskleur, de afkomst en de nationale of etnische afstamming van een bepaalde groep (AWGB).

#### **Geslacht**

Onderscheid maken tussen mannen en vrouwen. Hieronder valt ook het onderscheid op grond van geslachtskenmerken, genderidentiteit en genderexpressie (AWGB en Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen, Wgb).

#### **Seksuele gerichtheid**

Met seksuele gerichtheid wordt bedoeld tot wie mensen zich aangetrokken voelen en/of op welke manier zij zich uiteten in relatie tot hun seksuele identiteit en/of expressie (AWGB).

#### **Leeftijd**

Ongelijke behandeling op grond van leeftijd. Dit kan zowel oudere als jongere werknemers treffen (Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij arbeid, Wgbl).

#### **Handicap/chronische ziekte**

Het benadelen, uitsluiten of achterstellen van werknemers met een beperking door een handicap of chronische ziekte. Dit kan gaan om zowel zichtbare als minder zichtbare handicaps of ziektes (Wet gelijke behandeling op grond van handicap of chronische ziekte (Wgbh/cz)).

#### **Politieke gezindheid**

Ongelijke behandeling op basis van iemands politieke overtuiging (AWGB).

#### **Burgerlijke staat**

Burgerlijke staat geeft aan of een werknemer getrouwd, samenwonend of alleenstaand is (AWGB).

#### **Nationaliteit**

Onderscheid maken vanwege iemands staatsburgerschap van een land of meer landen (AWGB).

#### **Godsdienst**

Discriminatie op grond van iemands geloofsovertuiging (AWGB).

#### **Levensovertuiging**

Iemand ongelijk behandelen op basis van diens overtuigingen of levensbeschouwing, of het ontbreken daarvan (AWGB).

#### **Arbeidsduur (deel-/voltijd)**

De Wet onderscheid arbeidsduur (Woa) is in 1996 in werking getreden, en beschrijft het verbod op onderscheid in behandeling op het werk tussen deeltijders en voltijders, tenzij hiervoor een objectieve rechtvaardiging aanwezig is.

#### **Soort contract (vast of tijdelijk)**

De Wet onderscheid bepaalde en onbepaalde tijd (Wobot) verbiedt een verschil in behandeling tussen werknemers met een vast arbeidscontract en werknemers met een tijdelijk arbeidscontract, tenzij hiervoor een objectieve rechtvaardiging aanwezig is.

#### **WAZO-verlof**

In de Wet arbeid en zorg (WAZO) is het recht op verschillende verlofsorten geregeld, zoals ouderschapsverlof en zorgverlof. De wet heeft als doel om het voor werknemers makkelijker te maken om werk en privé te combineren. Indien een werknemer van dit verlof gebruik wilt maken, maar de werkgever staat dit niet toe, kan er sprake zijn van discriminatie.

<sup>10</sup> College voor de Rechten van de Mens.

### Manieren waarop discriminatie kan plaatsvinden

Diverse vormen:	in woorden, op schrift, fysieke uitingen, richting groepen of individuen, in systemen
Onbewust:	niet de opzet of bedoeling is discriminerend, maar de handeling of het gedrag is het wél. Bijvoorbeeld wanneer iemand altijd 'grappig bedoeld' door zijn collega's als 'wheelie' wordt aangesproken, omdat hij in een rolstoel zit. Daardoor ligt de nadruk voortdurend op zijn beperking.
Bewust:	bedoeld om de ander opzettelijk achter te stellen, uit te sluiten of te kwetsen. Bijvoorbeeld een werkgever die geen 'Marokkanen' in zijn bedrijf wil hebben werken.
Direct onderscheid:	onderscheid maken op een van de discriminatiegronden. Een werkgever laat bijvoorbeeld vrouwen boven ongeveer 30 jaar geen face-to-face klantcontact doen, omdat zij 'niet representatief' zouden zijn.
Indirect onderscheid:	onderscheid maken op een van de discriminatiegronden, waarbij het niet de bedoeling is om mensen direct uit te sluiten, maar dat voor mensen met een bepaald kenmerk indirect wél gebeurt. Een voorbeeld is een blinde werknemer die op een kantoor moet zijn waar honden niet zijn toegestaan. De blinde werknemer heeft echter een hulphond, en is daarvan afhankelijk bij verplaatsingen. Doordat de hond het kantoor niet in zou mogen, kan ook de werknemer niet naar binnen.

### 2.3 Pesten

In tegenstelling tot de andere vormen van ongewenst gedrag is pesten niet specifiek in wetgeving opgenomen. Twee veelgebruikte definities van pesten zijn 'ongewenst en negatief gedrag met een structureel karakter waartegen iemand niet in staat is zich te verzetten', en 'herhaald ongewenst en negatief gedrag waartegen iemand niet in staat is zich te verzetten'.

In artikel 1 lid 1 onder c van de Arbwet staat pesten als vorm van PSA vermeld. Vanuit de Arbwet (memorie van toelichting) wordt onder pesten verstaan: "Alle vormen van intimiderend gedrag met een structureel karakter, van een of meerdere werknemers (collega's, leidinggevenden) gericht tegen een werknemer of een groep van werknemers die zich niet kan of kunnen verdedigen tegen dit gedrag. Een belangrijk

element aangaande pesten op het werk is de herhaling van die gedraging in de tijd. Het gaat bij pesten dus niet om een eenmalige gedraging. Dit gedrag uit zich op verschillende manieren maar in het bijzonder door woorden, gebaren, handelingen of bedreigingen. Deze opsomming is niet limitatief. Veelal is het doel van de dader om opzettelijk een andere persoon te kwetsen en te vernederen."

Het structurele of herhalende karakter vormt dus een belangrijk bestanddeel van deze definitie. Een bericht of beeld dat eenmalig via digitale kanalen wordt verstuurd kan ook als structureel of herhalend worden beschouwd. Zo'n bericht of foto kan immers oneindig worden doorgestuurd. Daardoor blijft het bericht langdurig zichtbaar en kan het bereik zeer groot zijn.

### Manieren waarop pesten kan plaatsvinden

Verbaal:	uitschelden, beledigende en kwetsende opmerkingen maken, kleineren, voor de groep belachelijk maken.
Non-verbaal:	uitlachen, negeren, staren, imiteren, spugen, gebaren.
Fysiek:	de doorgang belemmeren, iemand opzij duwen, te harde handdruk of klopp op de schouder, voortdurend propjes naar iemand gooien, iemands eigendommen afpakken of kapotmaken.
Online:	foto's van iemand maken en deze als online stickers of GIF's gebruiken, in chatgesprekken iemand negeren of publiekelijk belachelijk maken, foto's en berichten verspreiden.
Overig:	spotprenten maken, ongevraagd foto's van iemand maken en/of ophangen, roddelen, saboteren van iemands activiteiten, spullen zoekmaken, geen informatie delen, iemand voortdurend aan het twijfelen brengen over wat er is gezegd of gebeurd (bijvoorbeeld gaslightgedrag), <sup>11</sup> opzettelijk slechte of verkeerde beoordelingen geven, voortdurend kritiek leveren.

<sup>11</sup> Gaslighting: het (geleidelijk aan) manipuleren van een ander door deze opzettelijk aan het twijfelen te brengen over diens eigen waarneming, herinnering en uitspraken, met als doel om iemands zelfvertrouwen te ondermijnen om macht over de ander te krijgen. (Natascha Rietdijk, filosoof en onderzoeker naar gaslighting aan Tilburg University).

## 2.4 Seksuele intimidatie

Seksuele intimidatie wordt ook wel aangeduid als seksueel grensoverschrijdend gedrag of ongewenste intimiteiten. Seksuele intimidatie is terug te vinden in verschillende wetten, waaronder de Wet Seksuele Misdrijven (sinds 1 juli 2024 van kracht), waarbij bepaalde vormen van seksuele intimidatie strafbaar zijn gesteld.

Artikel 646 van het Burgerlijk Wetboek (BW) vormt een belangrijke basis voor het begrip seksuele intimidatie en de wijze waarop dit vanuit de Arboret benaderd wordt. Het is een vorm van discriminatie, namelijk op grond van geslacht. Dit staat beschreven in artikel 646 lid 6 van het BW: "Het in het artikel neergelegde verbod van direct onderscheid houdt mede in een verbod op intimidatie en een verbod op seksuele intimidatie".

Artikel 646 lid 7 van het BW beschrijft 'intimidatie' als "gedrag dat met het geslacht van een persoon verband houdt".

Artikel 646 lid 8 van het BW geeft als definitie van seksuele intimidatie: "Enige vorm van verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag met een seksuele connotatie dat als doel of gevolg heeft dat de waardigheid van de persoon wordt aangetast, in het bijzonder wanneer een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende omgeving wordt gecreëerd".

Vanuit de Arboret (memorie van toelichting) wordt onder seksuele intimidatie tevens verstaan: "de gevallen waarin sprake kan zijn van seksuele chantage, zodanig dat de kans op promotie en beslissingen over het werk afhangt van verrichte seksuele diensten. Door dit gedrag kan een vijandige of seksueel intimiderende en kwetsende omgeving ontstaan die een aanslag is op de waardigheid van de betrokken werknemer. In een dergelijke omgeving kan tegelijkertijd psychologisch geweld gedijen die mogelijk ook ruimte biedt aan seksuele chantage als hiervoor bedoeld.

Zowel in de Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen (art. 1a, derde lid), het Burgerlijk Wetboek (art. 646, achtste lid, van boek 7) als in het kader van de Arboret zal worden uitgegaan van eenzelfde definitie van seksuele intimidatie. Deze definitie is gebaseerd op de definitie zoals geformuleerd in de Richtlijn nr. 2002/73/EG van het Europees Parlement en de Raad 23 september 2002 tot wijziging van Richtlijn 76/207/EEG van de Raad betreffende de tenuitvoerlegging van het beginsel van gelijke behandeling van mannen en vrouwen ten aanzien van de toegang tot het arbeidsproces, de beroepsopleiding en de promotiekansen, en ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden (Pb EG L 269).

Seksuele intimidatie kan zich voordoen in een aantal verschijningsvormen. Het kan gaan om dubbelzinnige opmerkingen, onnodig aanraken, gluren, pornografische afbeeldingen op het werk, maar ook om aanranding en verkrachting. De definitie van seksuele intimidatie geeft tevens aan dat hieronder moeten worden verstaan de gevallen waarin sprake kan zijn van seksuele chantage, zodanig dat de kans op promotie en beslissingen over het werk afhangt van verrichte seksuele diensten. Door dit gedrag kan een vijandige of seksueel intimiderende en kwetsende omgeving ontstaan die een aanslag is op de waardigheid van de betrokken werknemer. In een dergelijke omgeving kan tegelijkertijd psychologisch geweld gedijen die mogelijk ook ruimte biedt aan seksuele chantage als hiervoor bedoeld."

In artikel 1 lid 1 onder d van de Arbeidsomstandighedenwet staat seksuele intimidatie vermeld als vorm van psychosociale arbeidsbelasting (PSA).

### Manieren waarop seksuele intimidatie kan plaatsvinden

Verbaal:	seksueel getinte opmerkingen, zogenaamde grapjes, in digitale vorm (in de groepsapp bijvoorbeeld) op een seksuele manier over een collega praten.
Non-verbaal:	gebaren, aanstaren of met de ogen uitkleden, in de weg staan, digitale vormen zoals ongevraagd dickpics sturen of seksueel getinte foto's in een groepsapp plaatsen.
Fysiek:	aanrakingen, aanranding en verkrachting.
Omgeving:	naaktposters, ongewild verhalen van collega's over seksuele uitpattingen moeten aanhoren.

# Bijlage 2:

## Aandachtspunten bij inventariseren

Hoe meer inzicht er met betrekking tot IOG is in wie, wat, waar, wanneer, waarom en hoe in de organisatie, hoe meer kan worden ingezet op specifiekere en relevante maatregelen.

Als bijvoorbeeld blijkt dat discriminatie de vorm van IOG is die de boventoon voert, dan is het wenselijk om verder te onderzoeken wat dit gedrag veroorzaakt, om welke discriminatiegronden het vooral gaat, wie een rol bij het discriminerende gedrag heeft en waar in de organisatie het met name speelt. Met deze kennis kunnen maatregelen worden genomen die dit gedrag en de mogelijke oorzaak ervan tegengaan.

Om IOG middels vragenlijsten te onderzoeken, wordt vaak een medewerkersonderzoek of MTO gebruikt. Dit kunnen goede methoden zijn, mits specifieke en verdiepende vragen over IOG er een plek in krijgen én het onderzoek vertrouwelijk is. Wordt er met behulp van gestructureerde interviews en/of vragenlijsten geïnventariseerd, dan is het belangrijk om te definiëren welke hoofdvragen moeten worden beantwoord. Welk inzicht wil de onderzoeker verkrijgen? En welke specifieke informatie is daarvoor nodig?

Het is belangrijk dat de begrippen en definities duidelijk en eenduidig worden omschreven. Wat wordt verstaan onder intern ongewenst gedrag? Welke vormen van intern ongewenst gedrag zijn er en hoe worden deze gedefinieerd? Welke voorbeelden zijn ervan? Wat valt er niet onder (denk aan agressie en geweld door derden)? Dit zijn belangrijke voorwaarden voor een goede uitvraag. Ze voorkomen onduidelijkheid in begripsvorming en dragen bij aan de bruikbaarheid van het onderzoek/de inventarisatie.

Stel bijvoorbeeld dat je in een medewerkersonderzoek wilt vragen of een medewerker wel eens te maken heeft gehad met discriminatie. Dan is het ook relevant te weten in welk tijdsbestek (bijvoorbeeld 'de afgelopen 12 maanden') en op welke grond dit was, en door wie de medewerker zich gediscrimineerd voelde. Het stellen van heldere en voor één uitleg vatbare vragen is een uitdaging, maar van groot belang om een volledig beeld te krijgen.

# Bijlage 3:

## Voorbeeld risicofactoren

**Deze bijlage schetst een hypothetische casus van een organisatie waarin verschillende risicofactoren spelen. De casus illustreert hoe de risicofactoren kunnen worden opgemerkt en geïnventariseerd.**

In een ziekenhuis werkt een zeer ervaren chirurg, die als enige binnen de regio gespecialiseerd is in bijzondere hartoperaties. Voor het ziekenhuis is de chirurg van grote waarde: door zijn expertise staat het ziekenhuis er goed op als hartcentrum. Er wordt in ploegendiensten gewerkt. Operaties kunnen echter uitlopen, waardoor diensten die eigenlijk zouden moeten eindigen langer worden voortgezet. Er is gelegenheid om tussendoor een 'powernap' te doen in een aparte kamer, maar deze kan niet worden afgesloten. De chirurg loopt geregeld 'per ongeluk' de kamer binnen als zijn vrouwelijke collega's gebruikmaken van deze ruimte.

Van de artsen in opleiding (aio's) wordt een grote inzet verwacht. Zij worden door de chirurg geacht buiten hun rooster om op vrije dagen of in de nacht beschikbaar te zijn en op te komen draven. De extra uren worden niet geregistreerd. Hij heeft weinig op met de jongere generatie die veelal deeltijd werkt, en maakt hierover in de pauze opmerkingen: vrouwelijke aio's en verpleegkundigen moeten een keuze maken, óf werken, óf thuis voor de kinderen zorgen. En de aio's moeten bewijzen of ze wel geschikt zijn voor dit werk. Zo gaat dat als je hogerop wilt komen. De chirurg geeft aan dat aio's tijdens oproepdiensten ruggespraak met hem kunnen houden, maar als ze hem benaderen ontsteekt hij vaak in woede en vraagt hij op luide toon waarom ze hem in hemelsnaam voor zulke futiliteiten bellen. Als een van de aio's hem irriteert, wordt deze van een interessante klus gehaald. De aio's ervaren zijn handelen als een grote belasting, maar deze werkplek biedt hun de gelegenheid om veel ervaring op te doen. Daarom schikken ze zich erin.

Op een gegeven moment is er weinig personeel vanwege een griepgolf, terwijl er veel operaties nogal strak ingepland staan. De chirurg moet hierdoor extra uren draaien, met minder ervaren personeel. Hij baalt hiervan en reageert zich af op het verplegend personeel. Hij spreekt hen denigrerend toe, ook in het bijzijn van patiënten. Niemand spreekt hem hier op aan en hij wordt niet gecorrigeerd.

Wanneer hij tijdens een dienst een verpleegkundige in de billen knijpt en doet alsof er niets is gebeurd, meldt de verpleegkundige dit bij haar leidinggevende. De chirurg wordt hier niet op aangesproken. Met de verpleegkundige wordt overeengekomen dat zij beter af is op een andere afdeling, en ze wordt overgeplaatst.

### **Wat gebeurt er in deze casus:**

Een chirurg vertoont ongewenst gedrag in de vorm van agressieve uitingen (kleinerende opmerkingen, afsnauwen, mensen ongelijke kansen geven), seksuele intimidatie (billen knijpen, 'per ongeluk' de powernap-kamer binnenlopen) en discriminatie (van vrouwen en de jongere generatie).

### **Mogelijke risicofactoren zijn:**

- Een chirurg die een uitzonderlijke positie bekleedt en daardoor een (machts)status heeft
- Aio's die ervaring willen opdoen in hartchirurgie en hierin afhankelijk zijn van deze chirurg
- Ploegendiensten, nachtdiensten en overschrijdingen van de arbeids- en rusttijden
- Vooroordelen en stereotype beelden (van de chirurg over jongere generaties, werktijden en vrouwen)
- Wijze van leidinggeven of gebrek aan leiding
- Ongeschreven regels (aio's die op vrije dagen en buiten hun rooster om beschikbaar moeten zijn)
- Een niet-afsluitbare ruimte waar personeel powernaps kan doen
- De wijze van afhandeling van een melding van seksuele intimidatie

### **Conditie (de meer constante situaties), onder meer:**

- Werken in ploegendiensten
- Werken met oproepdiensten
- Multidisciplinair werken met aansturing door de chirurg
- Een niet afsluitbare powernap-ruimte

### **Omstandigheden (de meer tijdelijke situaties), onder meer:**

- Ziekteverzuim in een bepaalde periode
- Het niet registreren van de daadwerkelijk gewerkte uren
- Extra ingeplande operaties

### **Hoe maakt de combinatie en/of stapeling van factoren, condities en omstandigheden IOG mogelijk?**

De chirurg bekleedt een bepaalde positie die hem macht geeft en waarvan hij ook gebruik maakt. Hij verricht operaties die anderen niet kunnen doen, waardoor het ziekenhuis de chirurg niet kwijt wil en hem de hand boven het hoofd houdt. De chirurg wordt niet aangesproken en aangepakt op zijn gedrag, en in plaats daarvan wordt de verpleegkundige (het slachtoffer) overgeplaatst.

De verpleegkundigen en aio's bevinden zich in een ondergeschikte positie. Met name de aio's zijn voor hun studie en ervaring afhankelijk van de chirurg. De chirurg gebruikt zijn positie hierin ook bewust door aio's kansen te geven als ze doen wat hem uitkomt, en anders niet.

De combinatie van deze twee factoren (enerzijds de positie van macht/status van de chirurg en anderzijds de ondergeschikte afhankelijke posities van de anderen) vergroot de kans op intern ongewenst gedrag door de chirurg.

De tijdelijke omstandigheden van weinig personeel en extra ingeplande operaties geven extra werkdruk, en daardoor stress. Dit maakt dat de chirurg zich nog meer afreageert op het personeel. De stereotype en seksistische denkbeelden van de chirurg in combinatie met een niet-afsluitbare ruimte verlagen voor de chirurg de drempel om de ruimte zomaar binnen te lopen als daar vrouwelijke collega's verblijven. Dit geeft een stapeling van factoren die de kans op ongewenst gedrag nog groter maakt. De samenloop van factoren kan niet alleen de kans op ongewenst gedrag vergroten, maar ook leiden tot ongezonde en onveilige situaties. Zo kan het gebrek aan zicht op daadwerkelijk gewerkte uren ertoe leiden dat er niet op overschrijding van arbeidstijden wordt gecorrigeerd of ingegrepen, met overbelasting van de werknemers als gevolg. En de onzekerheid over back-up tijdens nachtdiensten, omdat iemand van onnodig hulp vragen kan worden beschuldigd, kan tot stress leiden. Aio's kunnen te lang doorwerken en uitgeput raken. Dit kan tevens gevolgen hebben voor hun eigen gezondheid en voor hun vermogen om gezond en veilig te kunnen werken.

