

HR Rendement

Dit artikel wordt u aangeboden door HR Rendement

HR Rendement is de informatiebron voor HR-professionals die hun organisatie verder willen helpen. De insteek is: hoe kan een HR-adviseur, HR-medewerker of andere HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van personeel en arbeid.

HR Rendement behandelt onderwerpen zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, personeelssubsidies en de inzet van HR-instrumenten en personeelsdata.

De onafhankelijke en ervaren redactie van HR Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. HR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- maandelijks in het vakblad HR Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op www.rendement.nl/hrblad

PREVENTIE VAN SEKSUEEL GRENDOVERSCHRIJDEND GEDRAG

Een kwestie van goed fatsoen

Ook voor de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag op het werk geldt: ‘voorkomen is beter dan genezen’. Investeren in preventie helpt om het aantal gevallen van seksueel wangedrag op de werkvloer terug te brengen. Dat doet u door een goed preventiebeleid op te stellen en werknemers hierover duidelijk te informeren én instrueren.

De Arbowet verplicht u als werkgever om seksuele intimidatie en andere vormen van grensoverschrijdend gedrag – vormen van psychosociale arbeidsbelasting (PSA) – te voorkomen. Of, als dat niet kan, dit gedrag zo veel mogelijk te beperken. De norm NEN-ISO 45003:2021 beschrijft hoe u het preventief beleid kunt vormgeven om aan de Arbowet te voldoen. De Arbeidsinspectie kan deze ISO-norm hanteren bij controles op de aanpak

van PSA. De norm beschrijft dat het belangrijk is dat organisaties de aanpak van PSA beschouwen als ‘chefsache’ (zaak voor de chef). Dat betekent dat de bedrijfsleiding primair verantwoordelijk is voor de aanpak van PSA, hier een visie op moet hebben en het belang ervan moet uitdragen naar de werknemers. Wat u volgens de ISO-norm en Arbowet verder kunt of moet doen, leest u in dit artikel.

houdt een onveilig werkklimaat potentiële werknemers tegen om te solliciteren.

RI&E

Bij het terugdringen van seksueel wangedrag valt winst te behalen door het op de juiste manier aanpakken van de gevaren en beheersen van de risico's. Werkgevers (de 'kleinste' werkgevers uitgezonderd) zijn verplicht deze risico's te identificeren in de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en in een plan van aanpak maatregelen te beschrijven om deze risico's te beperken. Hierbij moeten organisaties ook de oorzaken van seksueel grensoverschrijdend gedrag 'meenemen'. Denk bijvoorbeeld aan machtsmisbruik.

Inspanning

In de RI&E legt u vast hoe groot de kans is op blootstelling aan een bepaald gevaar, in combinatie met de ernst van het letsel en de gezondheidsschade die dit gevaar kan veroorzaken. Als de kans op het gevaar groot is en de gezondheidsschade aanzienlijk is zodra de gevaarlijke situatie zich voordoet, is van u een grotere inspanning nodig. Dit geldt ook als de kans op gevaar klein is maar de schadelijke gevolgen groot kunnen zijn.

Plan van aanpak

Als de risico's in kaart zijn gebracht, beschrijft u in het plan van aanpak hoe deze te voorkomen, beheersen of herstellen.

RI&E laten toetsen

Als organisatie mag u zelf de RI&E opstellen, inclusief het plan van aanpak. Maar het is wettelijk verplicht deze te laten toetsen door een gecertificeerde kerndeskundige. Die controleert of alle relevante risico's goed zijn geïnventariseerd en beoordeeld, en of de voorgestelde maatregelen effectief en haalbaar zijn. Een toetsing is in principe niet verplicht als u maximaal 25 werknemers in dienst heeft en voor het opstellen van een RI&E gebruikmaakt van een model dat is opgenomen in een cao of dat van een erkende branche-RI&E is.

Preventiebeleid

Een goed preventiebeleid zorgt niet alleen voor een veilige(re) werkplek, maar voorkomt ook kosten die gerelateerd zijn aan ziekteverzuim en productiviteitsverlies als gevolg van seksueel wangedrag, en kosten voor het onderzoeken van klachten en het managen van gevallen van dergelijk gedrag. Het spreekt voor zich dat een slecht of ontbrekend beleid een goede afhandeling van klachten in de weg staat. Maar een rechter kan u in dat geval ook terugfluiten als u een werknemer een sanctie wilt opleggen vanwege seksueel grensoverschrijdend gedrag. Verder kan de reputatieschade groot zijn voor organisaties die dergelijk gedrag geen halt toeroepen en



Aandachtspunten bij communicatie over wangedrag

- Het management moet het voortouw nemen door het onderwerp bespreekbaar te maken in werkoverleggen en het goede voorbeeld te geven. Werknemers letten meer op de houding en het gedrag van leidinggevenden dan op het beleid op intranet. Grijpen zij in concrete situaties in en beschermen ze slachtoffers tegen benadeling?
- Er moet voorlichtingsmateriaal beschikbaar zijn dat ingaat op de veelvoorkomende vormen van seksueel grensoverschrijdend gedrag.
- De vorm en taal van voorlichting moeten zijn afgestemd op het personeel.
- U moet niet alleen specifieke voorlichtingstools inzetten, maar ook kansen zoeken om de thematiek te integreren in andere onderwerpen en presentaties en ander voorlichtingsmateriaal.
- Op basis van de jaarlijkse evaluatie en bijstelling van het preventiebeleid van uw organisatie moet u een passend plan voor bewustwording en communicatie ontwikkelen en uitvoeren. Hierbij kunt u extra aandacht geven aan afdelingen die risicovol zijn, kwetsbare groepen werknemers, of specifieke vormen van seksuele intimidatie als het nodig is.

Primaire preventie

U kunt de schadelijke gevolgen van seksuele intimidatie voorkomen door gevaren weg te nemen of te minimaliseren. Primaire preventie gebeurt vooral door het regelmatig voeren van risico-inventarisaties aan de hand van (anonieme) enquêtes onder werknemers. Daarin kunt u vragen of er bepaalde risicofactoren aanwezig zijn, zoals hoge werkdruk, jobonzekerheid, lage psychosociale veiligheid, afwezig of toxisch leiderschap, competitieve hiërarchische omgeving, et cetera.

Secundaire preventie

Als het niet mogelijk is om bepaalde gevaren weg te nemen of te minimaliseren, is het belangrijk werknemers te beschermen tegen het risico op seksuele intimidatie. Dit kan door te investeren in goed toezicht op de werkvloer. Bij bijvoorbeeld de podiumkunsten blijkt de inschakeling van intimiteitscoördinatoren en -coaches effectief om acteurs te beschermen tegen seksueel grensoverschrijdend gedrag bij naakt- en intimiteitsscènes.

Tertiaire preventie

Zijn werknemers onverhoopt toch blootgesteld aan gevaar, dan kunt u de negatieve impact van blootstelling aan ongewenste omgangsvormen beperken door middel van herstelprogramma's en corrigerende maatregelen, zoals het

bieden van hulp aan werknemers die zijn blootgesteld aan seksuele intimidatie en het weer veilig maken van de werkplek. Bij tertiair beleid kunt u denken aan het aanbieden van therapeutische ondersteuning en hulpverlening voor getroffen werknemers. Zorg ervoor dat u klachten goed afhandelt, anders gaat dit ten koste van de geloofwaardigheid van uw beleid.

Stakeholders

Een effectief preventiebeleid omschrijft duidelijk wat de taken en verantwoordelijkheden van de verschillende stakeholders zijn. Dit betreft niet alleen het management op alle niveaus en ondersteuners, zoals HR-professionals, maar ook 'hulpstructuren', zoals vertrouwenspersonen en de bedrijfsarts. Betrek de ondernemingsraad bij (het opstellen van) het beleid, die heeft namelijk instemmingsrecht bij alle regelingen die betrekking hebben op de arbeidsomstandigheden, waaronder het beleid tegen PSA.

Vorbereid

Als de RI&E en het plan van aanpak gereed zijn en de structuur voor het behandelen van meldingen en klachten op orde is, is het noodzakelijk dat alle betrokkenen goed voorbereid zijn op hun taken. Ontwikkel hiervoor de benodigde kennis,

competenties en vaardigheden, in het ideale geval als onderdeel van de reguliere (bij)scholings- en (management)trainingsprogramma's. Naast generieke trainingen kan maatwerk nodig zijn op basis van individuele behoeften. Het onderhouden en integreren van het geleerde in andere domeinen, zoals ziekteverzuimgesprekken en exitinterviews, is ook nodig.

Competent

Om seksueel grensoverschrijdend gedrag te voorkomen, is het belangrijk dat HR, het management en andere adviseurs:

- kennis hebben over de achtergronden, aard, omvang en risico's van seksuele intimidatie, en hoe deze te beheersen;
- signalen van seksuele intimidatie herkennen;
- gesprekken kunnen voeren met zowel klagers als aangeklaagden;
- weten hoe in te grijpen in situaties van grensoverschrijdend gedrag;
- seksueel grensoverschrijdend gedrag proactief bespreekbaar maken in werkoverleggen;
- reflecteren op het eigen gedrag en voorbeeldgedrag tonen.

Signalen

Het is belangrijk om deze competenties te integreren in reguliere gesprekken over de voortgang en het functioneren. Dit helpt om vast te stellen in hoeverre iemand voldoende toegerust is om ongewenst gedrag op de werkvloer aan te pakken en welke stappen mogelijk nog nodig zijn. Alleen geschiktheid voor de preventietaak is echter niet voldoende; leidinggevenden bijvoorbeeld moeten aanwezig zijn op de werkvloer om signalen van wangedrag te kunnen opvangen en overleggen te voeren. Ook zullen ze eerder signalen opvangen als het aantal 'ondergeschikten' niet te groot is.

Voorlichting

U bent als werkgever ook verplicht om werknemers voor te lichten en te instrueren over de risico's van PSA en over de preventieve maatregelen. Dit begint met

het communiceren van het anti-intimidatiebeleid, bijvoorbeeld via intranet. Nog beter is het om naar werknemers een exemplaar van het beleid en de bijbehorende klachtenprocedure te verzenden en ze te laten bevestigen dat ze het beleid hebben ontvangen, gelezen en begrepen. Houd bij het kiezen van communicatiemiddelen rekening met de diversiteit van het personeelsbestand. Denk hierbij aan verschillen in taal, geslacht en leeftijd, en of iedereen toegang heeft tot het intranet.

Boodschap

Een voorlichtingssessie aan werknemers moet een duidelijke boodschap bevatten voor drie doelgroepen: de (potentiële) slachtoffers, daders en omstanders. De basisboodschap is dat seksuele intimidatie niet wordt getolereerd. Voor de slachtoffers moet het duidelijk zijn dat het niet hun schuld is, dat er hulp beschikbaar is en dat ze beschermd worden tegen benadeling. Potentiële daders moeten weten dat seksueel grensoverschrijdend gedrag onacceptabel is en sancties kan opleveren. Dit voorkomt dat zij zich kunnen verdedigen met het excuus dat ze niet wisten dat hun gedrag ongepast was.

Omstanders

Hoewel seksuele intimidatie vaak in een-op-een situaties zonder getuigen plaatsvindt, is het belangrijk dat werknemers leren hoe ze moeten ingrijpen zodra ze wel getuige zijn. Daarom is het nuttig om tijdens een voorlichtingssessie met werknemers in gesprek te gaan over drempels die zij als (hypothetische) omstanders ervaren bij het ingrijpen, zoals de angst om zelf het volgende doelwit te worden. Het vertrouwen dat omstanders ook beschermd worden tegen benadeling kan hen helpen om in te grijpen. Als werknemers zich niet in staat voelen om direct in te grijpen, moeten ze weten dat ze altijd bij een leidinggevende aan de bel kunnen trekken.

Terugkoppeling

Om te controleren of de boodschap goed is overgekomen bij de werknemers, kunt u ze om een terugkoppeling vragen. Dit kunt u het beste tijdens of vlak na de

voorlichtingssessie(s) vragen, zodat werknemers direct feedback kunnen geven.

Handhaving

Uiteraard is het niet alleen belangrijk om het beleid over te brengen, maar ook om het consistent uit te voeren en erop te handhaven. Een goede voorlichting vergemakkelijkt wel de handhaving van het beleid, wat het vertrouwen van slachtoffers in een goede afloop vergroot en de drempel verlaagt om hulp te vragen of een melding te doen. Handhaving werkt bovendien preventief: als iemand zich misdraagt, komt diegene er niet mee weg.

Hulpverlening

Besef dat sommige werknemers bij de voorlichting getriggerd kunnen worden door eerdere ervaringen met seksueel grensoverschrijdend gedrag. Regel daarom dat er hulpverlening beschikbaar is voor degenen die hulp nodig hebben. Nodig ook de vertrouwenspersoon of -personen uit om zichzelf voor te stellen tijdens de voorlichtingssessie(s). Als werknemers weten wat ze van hen kunnen verwachten en hoe ze bereikbaar zijn, verlaagt dit de drempel om ze te benaderen.

Trainingen

Ook trainingen kunnen bijdragen aan de bestrijding van seksueel wangedrag. Ze leiden tot beter geïnformeerde werknemers die effectiever kunnen optreden. Trainingen moeten realistische scenario's bevatten die aansluiten op de werkomgeving, uitleg geven over het beleid en de rapportageprocedures, en werknemers vaardigheden aanreiken gericht op hun specifieke rol. Training (en ook voorlichting) kunt u niet als een eenmalige activiteit zien, maar als een continu proces. Dit komt onder meer door veranderingen in risico's op seksuele intimidatie of nieuwe jurisprudentie. Daarom is het goed om regelmatig opfrustrainingen te houden.

Theoretisch

Vermijd volledig theoretische trainingen die werknemers als potentiële daders bestempelen. Focus in plaats daarvan op het stimuleren van een positieve bijdrage

aan de werkomgeving. Denk bijvoorbeeld aan omstandertrainingen, waarbij werknemers scripts krijgen over hoe te handelen als ze getuige zijn van wangedrag. Zorg ook voor een module over het beleid tegen seksuele intimidatie in het onboardingprogramma. Let wel: ondanks positieve verwachtingen kan training soms ook contraproductief zijn; seksuele intimidatie is een gevoelig onderwerp dat veel weerstand kan oproepen.

Afhandeling

Preventie en een goede afhandeling van meldingen en klachten gaan hand in hand; preventie voorkomt incidenten en een goede afhandeling zorgt ervoor dat incidenten zich niet opnieuw voordoen. Zet dus niet alleen in op preventie, maar ook op een goede afhandeling. Hoe? Dat leest u op rendement.nl/hrtools. Op die pagina vindt u ook een voorbeeld van een preventiebeleid en leest u over de oorzaken van seksueel wangedrag en welke sancties u daaraan kunt verbinden.

Ivana Vranjes, Tilburg University, i.vranjes@tilburguniversity.edu & Alie Kuiper, mail@aliekuijer.com. www.aliekuijer.com

Ketenaanpak

Als verschillende werkgevers op dezelfde werkplek arbeid laten verrichten, zijn zij verplicht om afspraken te maken over het arbobeleid. Zij leggen bijvoorbeeld vast of ingeleende arbeidskrachten, zoals schoonmakers, cateringpersoneel en beveiligers, gebruik mogen maken van de vertrouwenspersoon van de opdrachtgever en wie klachten onderzoekt waarbij werknemers van verschillende werkgevers betrokken zijn. Het is van belang dat alle werknemers, ongeacht hun arbeidsrelatie, toegang hebben tot dezelfde beschermings- en ondersteuningsmechanismen. Door gezamenlijke afspraken en een uniforme aanpak zijn risico's op seksuele intimidatie beter beheersbaar en krijgen slachtoffers op de juiste manier ondersteuning.