

# HANDREIKING

AANPAK ONGEWENST GEDRAG  
OP DE WERKVLOER



**SIEP**

Diversiteit in Bedrijf

# COLOFON

**SER Diversiteit in Bedrijf** ondersteunt bedrijven die werken aan meer diversiteit en inclusie op de werkvloer bij het opzetten, uitvoeren en monitoren van hun diversiteitsplannen.

Publicaties van SER Diversiteit in Bedrijf baseren zich op praktijkervaringen van Charterondertekenaars en wetenschappelijke kennis. Ze zijn geschreven voor de ondertekenaars van het Charter Diversiteit.

SER Diversiteit in Bedrijf is aangesloten bij het EU Platform of Diversity Charters. Inmiddels is in 26 EU-landen een Charter Diversiteit actief.



**BEZUIDENHOUTSEWEG 60**  
**POSTBUS 90405**  
**2509 LK DEN HAAG**



**[WWW.DIVERSITEITINBEDRIJF.NL](http://WWW.DIVERSITEITINBEDRIJF.NL)**



**070 - 3 499 576**



**[SER DIVERSITEIT IN BEDRIJF](#)**



**[DIB@SER.NL](mailto:DIB@SER.NL)**



**SER\_DIB**

# WAT KAN EEN WERKGEVER DOEN TEGEN DISCRIMINATIE, PESTEN, SEKSUELE INTIMIDATIE EN ANDER ONGEWENST GEDRAG?

Medewerkers van bedrijven en organisaties krijgen regelmatig te maken met ongewenst gedrag op de werkvloer. Het kan daarbij gaan om pesten, discriminerende uitingen, (seksuele) intimidatie en agressie door collega's en leidinggevenden.

Belangrijk is daarbij ook oog te hebben voor 'microagressies': alledaagse, kleine, subtiele vormen van (onbewuste) discriminatie en ongewenst gedrag die gemakkelijk worden weggewuifd als iemand die aan de orde probeert te stellen. Wat ze met elkaar gemeen hebben is dat deze zijdelingse opmerkingen, interrupties, grappen en aannames het signaal afgeven dat iemand er niet bij hoort. Deze negatieve ervaringen botsen met het streven naar een inclusieve, veilige en gezonde omgeving voor alle medewerkers. Volgens de Arbowet zijn werkgevers verplicht beleid te voeren en maatregelen te nemen om ongewenst gedrag tegen te gaan.

In deze handreiking geeft SER Diversiteit in Bedrijf een aantal aanbevelingen om ongewenst gedrag te voorkomen en aan te pakken. Het gaat om algemene aanbevelingen die aangepast dienen te worden aan de context van de arbeidsorganisatie. In de kern komt het erop neer dat een organisatie in cultuur, gedragsregels, werkprocessen en voorzieningen de consistente boodschap uitzendt dat ongewenst gedrag absoluut niet wordt getolereerd. Visie, beleid, maatregelen en werkklimaat moeten op één lijn liggen en elkaar versterken.



# CONTROLLEREN EN HANDHAVEN WAAR NODIG, STIMULEREN WAAR MOGELIJK

De aanpak van ongewenst gedrag op de werkvloer is een combinatie van stimuleren, controleren en handhaven. De werkgever stimuleert het bespreekbaar maken van ongewenst gedrag door een cultuur te creëren waarin alle medewerkers – van hoog tot laag – elkaar hierop kunnen aanspreken en hierover met elkaar in gesprek kunnen gaan. Het is belangrijk daarbij helder te zijn en te communiceren over de waarden en normen die de kern uitmaken van de identiteit van de organisatie. Ook moet duidelijk zijn hoe die funderende waarden en normen zijn vertaald in beleid en maatregelen voor het voorkomen, aanpakken en sanctioneren van ongewenst gedrag. Naleving van de norm betekent niet alleen dat slachtoffers worden gesteund, maar ook dat daders worden bestraft.

## BRENG VISIE, BELEID EN AANPAK IN KAART

Om te beginnen is het belangrijk om de visie, het beleid, de maatregelen en de sancties met betrekking tot ongewenst gedrag in kaart te brengen. Met de *Zelfinspectietool Werkdruk en Ongewenst gedrag* van Inspectie SZW kunnen werkgevers zelf checken of zij voldoen aan de regels. Op basis van de antwoorden op een aantal vragen inventariseert de werkgever de risico's op ongewenst gedrag en ontvangt een lijst met verbeterpunten.



## TIPS

- Draag als leidinggevende helder uit dat en waarom u het tegengaan van ongewenste vormen van gedrag als werkgever belangrijk vindt.
- Leg als bestuur en directie uw beleid en maatregelen helder vast.
- Bespreek de uitkomsten van beleidsanalyses, evaluaties en verbeterpunten met uw medewerkers op alle functieniveaus.
- Betrek de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging hierbij.
- Zorg voor voldoende budget, menskracht en middelen om dit beleid te kunnen uitvoeren.

# STRUCTURELE MAATREGELEN



## GEDRAGSREGELS

Heeft de organisatie gedragsregels voor onderlinge communicatie en omgang op de werkvloer? Goede gedragsregels zorgen ervoor dat:

- het merendeel van medewerkers weet wanneer er sprake is van pesten, discriminatie, seksuele intimidatie of andere vormen van ongewenst gedrag en wat zij ertegen kunnen doen;
- incidenten op een vaste manier worden gemeld.

Leg deze regels in overleg met de werknemers vast in een toegankelijke gedragscode over omgangsvormen en maak heldere afspraken over de uitvoering en de evaluatie.

**TIP**

## PROCEDURES EN AFSPRAKEN

Heeft de organisatie procedures voor professionele opvang en nazorg van slachtoffers van pesten, discriminatie, seksuele intimidatie of ander ongewenst gedrag?

In een goede procedure staat onder meer:

- hoe slachtoffers opvang en nazorg krijgen;
- welke praktische ondersteuning slachtoffers krijgen, bijvoorbeeld coaching.

Heeft de organisatie heldere afspraken gemaakt over de aanpak van daders die ongewenst gedrag vertonen? In deze afspraken staat bijvoorbeeld:

- wanneer welke sancties worden opgelegd;
- in welke gevallen aangifte bij de politie wordt gedaan.

## KLACHTENREGELING

Heeft de organisatie een goede klachtenregeling die bekend is onder de medewerkers?

Een goede klachtenregeling:

- is op een vaste, zichtbare plek te vinden;
- voorziet in een onafhankelijke klachtencommissie die klachten behandelt.

## VERTROUWENSPERSOON

Heeft de organisatie een onafhankelijke - interne of externe - vertrouwenspersoon bij wie elke medewerker met vragen en klachten in vertrouwelijkheid terecht kan?

Een vertrouwenspersoon:

- biedt eerste opvang, geeft hulp en advies;
- onderzoekt of een oplossing in de informele sfeer mogelijk is;
- verwijst door naar andere hulpverlenende instanties, bijvoorbeeld een mediator;
- informeert slachtoffers over andere oplossingsmogelijkheden;
- begeleidt slachtoffers bij het indienen van een klacht;
- registreert incidenten van ongewenst gedrag;
- geeft voorlichting over de aanpak van ongewenst gedrag;
- adviseert en ondersteunt leidinggevenden en management bij het voorkomen van ongewenst gedrag.

# INVESTEER IN EEN INCLUSIEVE WERKCULTUUR



Het vastleggen van procedures en voorzieningen voor de aanpak van ongewenst gedrag is één ding, het stimuleren en borgen dat medewerkers daar ook toegang toe hebben en gebruik van maken een ander. Het is zaak daarvoor te investeren in een veilige en stimulerende inclusieve werksfeer. Dat betekent onder andere dat het een vast onderdeel is van de agenda van het bestuur, directie en management. Het betekent ook dat er ruimte wordt gemaakt voor een permanente dialoog tussen medewerkers en voor voorlichting en training.

## VOORLICHTING EN TRAINING

Krijgen de medewerkers goede voorlichting en training over pesten, discriminatie, seksuele intimidatie en andere vormen van ongewenst gedrag, zoals microagressie, en de maatregelen daartegen?

**Goede voorlichting en training:**

- gaat specifiek in op de situatie van de medewerker;
- behandelt specifieke risico's, laat zien hoe medewerkers die kunnen herkennen en wat de gevolgen ervan kunnen zijn;
- maakt duidelijk wie er verantwoordelijk is voor de maatregelen.

Zijn de leidinggevenden in de organisatie voorgelicht en getraind in het herkennen en aanpakken van ongewenst gedrag?

**Goede voorlichting en training zorgt ervoor dat leidinggevenden:**

- ongewenst gedrag herkennen;
- weten hoe ze moeten ingrijpen.



## TIPS

- Houd bij welke medewerkers voorlichting en training hebben gekregen. Ook nieuwe medewerkers moeten deze zo snel mogelijk krijgen.
- Zorg voor regelmaat en continuïteit in voorlichting en training. Zo blijven kennis en vaardigheden van medewerkers op peil, ook bij nieuwe situaties en ontwikkelingen.
- Zorg ervoor dat trainingen ingebed zijn in een samenhangend diversiteits- en inclusiebeleid.

## DIALOOG

Voer het gesprek over normen, waarden en gewenste omgangsvormen in alle lagen van de organisatie. Dialogen zijn met name effectief als ze gekoppeld worden aan concrete handelingsperspectieven, zoals het samen opstellen van een actuele gedragscode of het aanscherpen van de medewerkers-tevredenheidsonderzoeken.



- Als de organisatie medewerkersnetwerken of een diversiteitsraad heeft, kunnen deze een constructieve rol spelen bij de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van het beleid en de maatregelen.
- Betrek organen van werknemersvertegenwoordiging, zoals ondernemingsraden, bij de dialogen. Deze organen hebben bijzondere (wettelijke) bevoegdheden en plichten bij het aanpakken van ongewenst gedrag op de werkvloer.

# TIPS

## MONITOR EN EVALUEER



Volg systematisch de uitvoering van beleid en maatregelen tegen ongewenst gedrag en stel dit bij op basis van jaarlijkse evaluaties.

Monitoring en evaluatie kunnen op verschillende manieren worden georganiseerd, bijvoorbeeld door:

- het uitvoeren van medewerkerstevredenheidsonderzoek met vragen die ongewenst gedrag of uitsluiting blootleggen;
- het bespreken in directe gesprekken met leidinggevenden - bijvoorbeeld in een functioneringsgesprek - of zij daadwerkelijk ingrijpen als zij worden geconfronteerd met ongewenst gedrag;
- het bespreken van de uitvoering en effectiviteit van de maatregelen binnen de teams en met de ondernemingsraad, vertrouwenspersonen, preventiemedewerkers en/of andere inhoudelijk deskundigen.

# TIPS

- Evalueer minimaal één keer per jaar.
- Laat de medewerkers actief meedenken over verbeteringen van beleid en maatregelen.
- Leg gesprekken en afspraken schriftelijk vast.

# HULPMIDDELEN



Er zijn verschillende hulpmiddelen beschikbaar voor het vormgeven, uitvoeren en monitoren van beleid tegen verschillende vormen van ongewenst gedrag. Een selectie.

## ONGEWENST GEDRAG

Ongewenst gedrag in combinatie met een hoge werkdruk verdubbelt de kans op burn-out klachten.

- [Zelfinspectietool](#) Werkdruk en Ongewenst gedrag.
- [Wegwijzer ongewenst gedrag](#). Hiermee pak je pesten, discriminatie en seksuele intimidatie op het werk aan.
- [Factsheet Ongewenst Gedrag](#). 1 op de 6 werknemers wordt gepest, gediscrimineerd of geïntimideerd.
- [Een goede werksfeer, laten we dat zo houden](#). Helpt bij het behouden van een goede werksfeer en het aanpakken van ongewenst gedrag.
- [Koerskaart ongewenst gedrag](#). Een spel om in teams ongewenst gedrag bespreekbaar te maken.
- [Handreiking gedragscode \(on\)gewenste omgangsvormen](#) op de werkvloer. Praktische informatie voor werkgevers over het opstellen van een gedragscode.
- [SER ARBO Platform](#). In de Arbowet is vastgelegd dat iedere werknemer recht heeft op een veilige en gezonde werkplek. Werkgevers hebben de plicht voor goede arbeidsomstandigheden (arbo) te zorgen, in samenspraak met werknemers. Aan de hand van een aantal aandachtspunten kunnen werkgevers en arbodeskundigen nagaan hoe hun arbobeleid ervoor staat.

## DISCRIMINATIE OP HET WERK

- [Wegwijzer Discriminatie op het werk](#). Is erop gericht de gediscrimineerde, de omstanders en de leidinggevende/HR-medewerker te helpen bij het (h)erkennen van discriminatie en handvatten te geven om dit aan te pakken.

## PESTEN

- [Factsheet Pesten](#). Meer informatie over pesten op het werk.
- [Wegwijzer Pesten](#). Helpt bij het herkennen en het aanpakken van pesten op de werkvloer.
- [Roadmap Aanpak Pesten voor ondernemingsraden](#). Drie routes die een ondernemingsraad kan bewandelen om pesten op de werkvloer aan te pakken.
- [Antipestmanagement presentatie](#). Presentatie voor leidinggevenden die ze kunnen gebruiken om het thema pesten en ongewenste omgangsvormen op het werk te bespreken.
- [Pesten op het werk aanpakken](#) - Hoogleraar Van Rhenen gaat tijdens zijn presentatie in op het aanpakken van pesten op de werkvloer.



# HULPMIDDELEN



## SEKSUELE INTIMIDATIE

- [Wegwijzer seksuele intimidatie](#). Helpt bij het (h)erkennen van en omgaan met seksuele intimidatie op de werkvloer.

## OMGAAN MET MICROAGRESSIE

- [What exactly are microaggressions?](#)
- [When and how to respond to microaggressions](#), Harvard Business Review (3 juli 2020).

## VERTROUWENSPERSOON

- [Wegwijzer Vertrouwenspersoon Ongewenste Omgangsvormen op de werkvloer](#).
- [Videoanimatie over de rol van een vertrouwenspersoon](#).
- Op de website van de [Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen](#) zijn externe vertrouwenspersonen te vinden.

## DIALOOG

- [Actieteams Goed en Gezond werken](#). Het ministerie van SZW heeft met het Actieteam Goed en Gezond Werken twintig organisaties begeleid bij het aanpakken van werkstress en ongewenst gedrag. Hiervoor werden actieteams ingezet: teams die bestaan uit een diverse groep medewerkers die met elkaar acties hebben bedacht. Leden van de Actieteams vertellen op de website over hun ervaringen.
- [Actieteam positief werkklimaat](#): Bosch's principes van een actieonderzoek.

**SER**  
Diversiteit in Bedrijf

*SER Diversiteit in Bedrijf is onderdeel van de Sociaal- Economische Raad (SER), de belangrijkste adviesraad voor regering en parlement over sociaal-economische vraagstukken. In de SER werken ondernemers, werknemers en onafhankelijke kroonleden samen. SER Diversiteit in Bedrijf wordt financieel mede mogelijk gemaakt door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en individuele bedrijven en publieke organisaties.*