



Research voor Beleid  
Schipholweg 13 - 15  
2300 AZ Leiden  
telefoon 071 - 525 37 37  
fax 071 - 525 37 02  
[www.researchvoorbeleid.nl](http://www.researchvoorbeleid.nl)

Als u vragen heeft naar aanleiding van  
dit rapport kunt u contact opnemen met  
de afdeling Communicatie en bibliotheek  
van Research voor Beleid Holding.  
telefoon 071 - 525 37 06  
[reportcenter@rvbh.nl](mailto:reportcenter@rvbh.nl)

# **Gevalsanpak van ongewenste omgangsvormen op het werk**

## **Een quick-scan naar aanbieders en aanbod Eindrapport**

Een onderzoek in opdracht van  
het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Sonja van der Kemp  
Cornelis van der Werf

B2788

Leiden, 5 november 2003



## Voorwoord

In opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft Research voor Beleid een quick-scan uitgevoerd naar aard en omvang van het aanbod gericht op gevalsanpak bij ongewenste omgangsvormen op het werk. Gevalsanpak is hierbij gedefinieerd als dienstverlening bij een concreet geval van ongewenste omgangsvormen op het werk, gericht op het oplossen van het probleem. In het kader van dit onderzoek is een inventarisatie gemaakt van dit aanbod en zijn interviews gehouden met aanbieders van gevalsanpak.

In dit rapport wordt verslag gedaan van de bevindingen. Het rapport begint met een inleidend hoofdstuk, waarin de achtergrond, opzet en aanpak van het onderzoek worden beschreven. Daarna volgt een hoofdstuk waarin de aard en omvang van en de variatie in het aanbod van individuele gevalsbehandeling bij ongewenste omgangsvormen op het werk zijn beschreven. In het daar op volgende hoofdstuk wordt ingegaan op het gebruik van het aanbod en de aansluiting tussen vraag en aanbod, gezien vanuit het perspectief van de aanbieders. In het laatste hoofdstuk wordt tenslotte ingegaan op de voorwaarden voor succesvolle interventies bij ongewenste omgangsvormen op het werk en worden enkele praktijkvoorbeelden gegeven.

Vanuit het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is het onderzoek begeleid door Leo van der Vliet, Rex van der Sluys en Ton van Oostrum van de Directie Arbozorg en Verzuimbeleid, Inge Piso van de Directie Arbeidsverhoudingen en Marga van Oostindie van STECR. We danken hen voor de prettige samenwerking. Ook willen we alle geïnterviewde aanbieders en koepelorganisaties bedanken voor hun medewerking aan het onderzoek.

Het onderzoek is uitgevoerd door Sonja van der Kemp, in samenwerking met Peter Bolhuis, Piet van Santen en Mirjam Engelen. De projectleiding was in handen van ondergetekende.

*Cornelis van der Werf*  
*Directeur Research voor Beleid*



# Inhoudsopgave

Samenvatting en conclusies	7
Summary and conclusions	14
1 Inleiding	21
1.1 Beleidscontext	21
1.2 Doel- en vraagstelling	22
1.3 Afbakening begrippen	24
1.4 Onderzoeksopzet	25
1.5 Opbouw van het rapport	27
2 Aard en omvang van en variatie in aanbod	29
2.1 Inleiding	29
2.2 De aanbieders en hun aanbod	30
2.2.1 Eerstelijns arbodienstverlening	30
2.2.2 Tweedelijns arbodienstverlening	32
2.2.3 Overige eerstelijnsaanbieders	34
2.3 Contacten en samenwerking tussen aanbieders	35
3 Gebruik van het aanbod	38
3.1 Aard en omvang van de vraag	38
3.2 Factoren die het gebruik van het aanbod beïnvloeden	43
3.3 Aansluiting tussen vraag en aanbod	45
4 Succesvolle interventies	50
4.1 Voorwaarden voor succesvolle interventies	50
4.2 Voorbeelden van goede praktijken	51
Bijlage 1 Beantwoording onderzoeksvragen	54
Bijlage 2 Nadere omschrijving ongewenste omgangsvormen	59
Bijlage 3 Interviews met aanbieders van individuele gevals aanpak	61



# Samenvatting en conclusies

## Inleiding en doelstelling

Werknemers krijgen op de werkvloer regelmatig te maken met ongewenste omgangsvormen, zoals agressie en geweld, seksuele intimidatie, pesten, discriminatie en/of conflicten. Deze ongewenste omgangsvormen hebben negatieve gevolgen voor zowel de getroffen werknemers als de werkgever. Op grond van de Arbowet en de Algemene Wet Gelijke Behandeling (AWGB) zijn werkgevers verplicht ongewenste omgangsvormen op het werk tegen te gaan. Naast preventieve activiteiten is de aanpak van concrete gevallen van groot belang voor ziekteverzuim- en WAO-preventie. Daarom heeft het Ministerie van SZW behoefte aan inzicht in het aanbod van individuele gevalsaanpak en de aansluiting van dit aanbod op de vraag. Dit onderzoek heeft als doel inzicht te geven in de aard en omvang van en variatie in het aanbod op het terrein van individuele gevalsaanpak bij ongewenste omgangsvormen op het werk en het bereik van dit aanbod onder werkgevers en werknemers.

In het onderzoek stonden drie vragen centraal:

1. Hoe ziet het huidige (eerstelijns- en tweedelijns)aanbod op het terrein van individuele gevalsbehandeling bij ongewenste omgangsvormen op het werk er qua omvang, aard en variatie uit?
2. In hoeverre wordt door werkgevers en werknemers (m.n. die in het MKB) gebruik gemaakt van dit aanbod?
3. In hoeverre bestaat de noodzaak tot versterking van dit aanbod en/of verbetering van de aansluiting tussen vraag en aanbod?

## Definities

Individuele gevalsaanpak is in dit onderzoek gedefinieerd als de aanpak van een concreet geval van ongewenste omgangsvormen op het werk, die is gericht op het oplossen van het concrete probleem.

Ongewenst gedrag is gedefinieerd als handelingen van een groep of individu, die door een persoon, die deze handelingen als tegen zich gericht ziet, als vijandig, vernederend of intimiderend worden beschouwd. Bij ongewenste omgangsvormen op het werk gaat het om ongewenst gedrag in de onderlinge verhoudingen/ contacten tussen mensen op de werkvloer. Daarbij kan het gaan om 'interne daders' (collega's, leidinggevenden) en 'externe daders' (publiek, bijvoorbeeld klanten, cliënten, patiënten of leerlingen). In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen agressie en geweld, seksuele intimidatie, pesten, discriminatie en conflicten.

## Onderzoeksopzet

Het onderzoek is opgebouwd uit drie delen. Het eerste deel bestond uit deskresearch (literatuur en internetsearch) om aanknopingspunten te zoeken voor de volgende fasen van het onderzoek. Het tweede deel van het onderzoek bestond uit interviews met koepelorganisaties van aanbieders van gevalsaanpak om een beeld te krijgen van de aanbieders en het aanbod van gevalsbehandeling en input te krijgen voor de checklist voor de interviews in de derde fase van het onderzoek. De derde fase bestond uit 56 semi-gestructureerde telefonische interviews met aanbieders van gevalsbehandeling bij ongewenste omgangsvormen op het werk. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen eerstelijnsaanbieders (interne en externe arbodiensten, brancheorganisaties, verzuim- of brancheloketten, vakbonden en anti discriminatie bureaus) en

tweedelijnsaanbieders (gespecialiseerde aanbieders, mediators, personeelsadviseurs en bedrijfsmaatschappelijk werk).

### Resultaten

Hieronder worden de resultaten per centrale onderzoeksvraag beschreven. Ten eerste wordt ingegaan op de aard en omvang van en variatie in aanbod (vraag 1), daarna op de aard en omvang van de vraag (vraag 2) en vervolgens op de aansluiting tussen vraag en aanbod (vraag 3). Daarnaast worden enkele voorwaarden genoemd voor succesvolle interventies.

#### 1. Aard en omvang van en variatie in aanbod

Uit het onderzoek blijkt dat er veel verschillende aanbieders betrokken zijn bij de individuele gevalshandeling van problemen met ongewenste omgangsvormen op het werk. Ook zijn de aanbieders vanuit uiteenlopende achtergronden bij de problematiek betrokken. Werkgevers en werknemers kunnen bovendien op veel verschillende manieren bij de verschillende aanbieders terecht komen. Bij vrijwel alle aanbieders kan zowel de werkgever als de werknemer direct terecht met een probleem op het gebied van ongewenste omgangsvormen op het werk, maar er wordt ook op veel manieren naar elkaar doorverwezen. Er is in de praktijk geen duidelijk onderscheid tussen eerste- en tweedelijns aanbod. Bovendien is er sprake van een grote overlap in het aanbod van aanbieders. Wel is er een groot verschil tussen aanbieders in de mate van specialisatie op het onderwerp ongewenste omgangsvormen.

Onderstaand schema geeft een overzicht van de partijen die een rol spelen bij de signalering en aanpak van ongewenste omgangsvormen op het werk.

**Schema B.1** Partijen die een rol spelen bij de aanpak van ongewenste omgangsvormen op het werk

	0 <sup>e</sup> lijn	1 <sup>e</sup> lijn	2 <sup>e</sup> lijn
Arbo-dienstverlening	Werkgever - vertrouwenspersoon - bedrijfsmaatsch. werk - personeelszaken	Arbodienst - bedrijfsarts - vertrouwenspersoon - BMW - mediator - psycholoog	Gespecialiseerde aanbieder
			Mediation
			Bedrijfsmaatschappelijk Werk
			Bureau voor personeelsadvies
			Psychologische hulpverlening
Reguliere gezondheidszorg		Huisarts	Geestelijke gezondheidszorg
		RIAGG	
Overige aanbieders		Vakbond	
		Antidiscriminatie	
		Bureau of Meldpunt	
		Slachtofferhulp	
		Brancheorganisaties	

De eerstelijns arbodienstverlening bestaat in totaal uit 44 interne en 48 externe arbodiensten. Werkgevers zijn wettelijk verplicht zich voor een aantal taken door een gecertificeerde arbodienst te laten ondersteunen. Vrijwel alle arbodiensten bieden gevalshandeling bij ongewenste omgangsvormen in de vorm van begeleiding van het slachtoffer. Daarnaast biedt een deel begeleiding van de dader, bemiddeling en loopbaanadvisering / outplacement. Juridisch advies wordt in het kader van ongewenste omgangsvormen vrijwel niet gegeven. De centrale persoon bij de gevalshandeling is de vertrouwenspersoon, waarbij de cliënt direct of via bedrijfsarts of arbeidsomstandighedensprekursor terecht kan komen.

De tweedelijnsarbodienstverlening bestaat uit gespecialiseerde aanbieders, bureaus voor mediation, bedrijfsmaatschappelijk werk en bureaus voor personeelsadvies. Er is in Nederland een beperkt aantal *gespecialiseerde aanbieders*, waarbij ongewenste omgangsvormen centraal staan in de dienstverlening. Het type dienstverlening vertoont overeenkomsten en overlap met diensten die door andere aanbieders worden aangeboden. Zij bieden de volgende typen gevals-aanpak: helpdesk, mediation, begeleiding van de dader, begeleiding van het slachtoffer, optreden als extern vertrouwenspersoon, begeleiding/coaching van de leidinggevend bij het oplossen van het probleem en teamcoaching / teamtraining. In Nederland zijn ongeveer 2000 *mediators* (mede) werkzaam op het terrein van arbeidsverhoudingen, slechts een beperkt deel is (mede) gespecialiseerd in ongewenste omgangsvormen. Het aanbod van mediators bestaat uit bemiddeling bij conflicten (van allerlei aard). *Bedrijfsmaatschappelijk werkers* zijn, naast de aanwezigheid in bedrijven en bij arbodiensten, werkzaam bij zorginstellingen of bij landelijk werkende zelfstandige bureaus voor bedrijfsmaatschappelijk werk. Zij kunnen een rol spelen bij de begeleiding van slachtoffer en dader en bij bemiddeling. *Bureaus voor personeelsadvies* lijken zich slechts in beperkte mate bezig te houden met de aanpak van ongewenste omgangsvormen op het werk. Men kan met name een rol spelen op het gebied van coaching van individuele medewerkers.

Naast de arbodiensten en tweedelijnsaanbieders van arbodienstverlening is er nog een aantal organisaties waar werkgevers en werknemers in de praktijk terecht kunnen voor advies of dienstverlening op het gebied van de aanpak van ongewenste omgangsvormen op het werk, zoals brancheorganisaties, anti discriminatiebureaus en meldpunten, slachtofferhulp en de vakbonden.

De meeste aanbieders proberen hulpvragen zoveel mogelijk intern op te lossen. Er wordt met name doorverwezen naar andere aanbieders als de aanbieder de expertise zelf niet in huis heeft of onvoldoende capaciteit heeft.

## *2. Aard en omvang van de vraag*

Op basis van de interviews met aanbieders is een schatting gemaakt van het aantal hulpvragen dat arbodiensten jaarlijks krijgen op het gebied van de gevals-aanpak van ongewenste omgangsvormen op het werk. Deze schatting is slechts indicatief voor de orde van grootte van de dienstverlening door arbodiensten op dit gebied. Alle (interne en externe) arbodiensten tezamen krijgen naar schatting ongeveer 7400 hulpvragen per jaar op het gebied van concrete gevallen van ongewenste omgangsvormen op het werk. Op een totaal van 7,2 miljoen werknemers is dit ongeveer 0,1% van alle werknemers in Nederland. Ondanks de verschillende definities die worden gehanteerd, wijzen andere onderzoeken er op dat een veel groter deel van de werknemers te maken krijgt met ongewenste omgangsvormen op het werk. Dit zou betekenen dat een groot deel van deze werknemers geen externe hulp zoekt of geen hulp nodig heeft.

Zowel de hulpvragers als de hulpvragen zijn zeer divers. Hoewel de meeste aanbieders geen registraties bijhouden van het type hulpvraag en het type hulpvrager, hebben zij wel een algemeen beeld gegeven van de hulpvragen die bij hen terecht komen. De aanbieders hebben de indruk dat vrouwen en laagbetaalde werknemers vaker om hulp vragen dan mannen en hoogbetaalde werknemers. Enkele aanbieders merken op dat allochtonen zijn ondervertegenwoordigd. De aanbieders krijgen met name hulpvragen op het gebied van seksuele intimidatie en pesten, in sommige gevallen ook discriminatie. Hulpvragers zijn afkomstig uit zowel grote als kleine bedrijven.

Er kan onderscheid worden gemaakt tussen twee hoofdgroepen daders van ongewenste omgangsvormen op het werk: interne en externe daders. Beiden komen regelmatig voor. Aanbieders richten zich met name op de aanpak van ongewenste omgangsvormen door interne daders.

De betrokkenheid van een leidinggevende maakt over het algemeen weinig verschil voor de aanpak. Wel vinden aanbieders de gevals aanpak bij betrokkenheid van een leidinggevende lastiger. Er is een meer formele aanpak nodig waarbij het evenwicht goed moet worden bewaakt en het proces zal eerder leiden tot ontslag. Bij de betrokkenheid van een leidinggevende wordt door bedrijven eerder externe hulp ingeschakeld.

Uit de interviews blijkt verder dat het regelmatig voorkomt dat cliënten met een fysieke of psychische klacht bij een aanbieder terecht komt en vervolgens blijkt dat de aanleiding voor de klacht is gelegen in ongewenste omgangsvormen. Dit wijst er op dat hulpverleners waarbij werknemers in eerste instantie terecht komen (bedrijfsartsen, bedrijfsmaatschappelijk werkers) een belangrijke rol hebben bij de signalering van ongewenste omgangsvormen.

De meeste geïnterviewde aanbieders zien een stabiele of toenemende behoefte aan dienstverlening bij ongewenste omgangsvormen op het werk. Als oorzaken voor de toenemende behoefte noemt men veranderingen in de samenleving (zoals normvervaging, individualisering, minder tolerantie en de verruwing van de maatschappij), de verslechterende economie, een toename in aandacht voor de problematiek en een grotere bekendheid van het aanbod.

De meest genoemde belemmerende factoren voor het gebruik van de dienstverlening zijn angst bij de werknemer (men is bang voor de gevolgen), de kosten van het traject, schaamte bij de werknemer (men zoekt de schuld bij zichzelf) en het niet herkennen, willen erkennen of bagatelliseren van het probleem (door zowel werknemers als werkgevers). De meest genoemde bevorderende factoren zijn de bekendheid en nabijheid van de hulpverlener, het hebben van vertrouwen in de hulpverlener en de overtuiging dat de aanpak zal leiden tot een verbetering van de situatie. De meeste aanbieders zien geen verschillen tussen grote bedrijven en het MKB in invloed van de kosten. Degenen die wel een verschil zien, merken op dat het MKB de kosten van arbodienstverlening eerder als een probleem ervaart en daardoor veelal een minimumcontract afsluit bij de arbodienst en zoveel mogelijk problemen via de reguliere gezondheidszorg op wil lossen.

### *3. Aansluiting tussen vraag en aanbod*

Werkgevers en werknemers blijken op veel verschillende manieren bij het aanbod terecht te kunnen komen. Bij vrijwel alle aanbieders kan zowel de werkgever als de werknemer direct terecht met een probleem op het gebied van ongewenste omgangsvormen op het werk.

Hieronder wordt kort per type aanbieder weergegeven langs welke wegen werkgevers en/of werknemers meestal bij hen terecht komen.

Een arbodienst wordt ingeschakeld bij ziekmelding van de werknemer, via het arbeidsomstandighedensprekeuur, via het bedrijf (interne vertrouwenspersoon, werkgever) of na signalering van een probleem in de risico-inventarisatie.

De tweedelijnsaanbieders krijgen met name verwijzingen via de arbodiensten. Daarnaast worden ze rechtstreeks benaderd door bedrijven die via via of het internet op de hoogte zijn geraakt van het aanbod. Verder is verwijzing via vakbonden, accountant, het ministerie van SZW, verzekeringsmaatschappij, huisarts of andere tweedelijnsaanbieders mogelijk. Met name de gespecialiseerde aanbieders krijgen ook directe vragen van individuele werknemers. Dit hangt veelal samen met de beschikbaarheid van een helpdesk. Voor hen spelen de media een belangrijke rol bij het bekend maken van het aanbod.

Bij de aansluiting tussen vraag en aanbod kunnen zich volgens de aanbieders de volgende knelpunten voordoen:

1. Te weinig kennis over en aandacht voor het probleem binnen bedrijven en bij huisartsen en bedrijfsartsen, waardoor het probleem niet (tijdig) wordt gesignaleerd;
2. Onvoldoende kennis bij werknemers, werkgevers en arbodiensten over het aanbod, waardoor men niet goed weet waar men in welke situatie terecht kan;
3. Hulpverleners (binnen en buiten het bedrijf) hebben vaak geen specifieke deskundigheid op het gebied van ongewenst omgangsvormen, waardoor men geen optimale hulp kan bieden.

#### *Succesvolle interventies*

Aan de geïnterviewde aanbieders is gevraagd aan welke voorwaarden een succesvolle interventie in hun ogen moet voldoen. Samengevat zijn de belangrijkste punten: 1. snelle herkenning van het probleem; 2. een deskundige, serieuze en vertrouwelijke behandeling; 3. oplossingsgezindheid van betrokken partijen; 4. ondersteuning vanuit de werkgever en 5. dat het bedrijf en/of de betrokkenen er lering uit trekken.

#### **Conclusies**

Op grond van de in dit rapport beschreven bevindingen, komen de onderzoekers tot de volgende conclusies.

Het aanbod van dienstverlening bij de aanpak van ongewenste omgangsvormen op het werk blijkt groot en divers te zijn. Tegelijkertijd is de dienstverlening met name gespecialiseerd op werkwijze, maar weinig gespecialiseerd op het onderwerp ongewenste omgangsvormen. Er is geen duidelijk onderscheid tussen eerste en tweede lijn en het type dienstverlening dat aanbieders verlenen vertoont sterke overlap. De aanbieders richten zich bij de gevals aanpak met name op individuele begeleiding (met name van het slachtoffer) en bemiddeling tussen betrokken partijen.

De schatting van het aantal externe hulpvragen (jaarlijks ongeveer 0,1% van alle werknemers) lijkt laag vergeleken met gegevens uit andere onderzoeken over het vóórkomen van ongewenste omgangsvormen op het werk in Nederland. Hiervoor zijn verschillende verklaringen mogelijk: enerzijds is het mogelijk dat veel ervaringen niet tot daadwerkelijke problemen leiden of dat er veel binnen bedrijven wordt opgelost, anderzijds is het mogelijk dat de problemen in veel gevallen niet worden herkend of erkend of dat men niet op de hoogte is van het aanbod en dat daarom de problemen niet worden opgelost en mogelijk tot (langdurig) ziekteverzuim leiden. Het meest waarschijnlijk lijkt een combinatie van beide verklaringen, waarbij op basis van dit onderzoek niet duidelijk is waar de nadruk ligt.

Uit het onderzoek blijkt verder dat werkgevers en werknemers met problemen op het gebied van ongewenste omgangsvormen bij vrijwel alle typen aanbieders direct terecht kunnen. Enerzijds leidt dit tot het beeld dat men altijd wel ergens hulp kan vinden, anderzijds is de markt niet echt overzichtelijk en kan men zich afvragen of men altijd met de juiste vraag op de juiste plaats terecht komt.

Een belangrijk knelpunt bij de aanpak van ongewenste omgangsvormen op het werk is volgens de aanbieders de signalering van problemen. Een snelle signalering wordt gezien als een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle interventie. Het belangrijkste knelpunt bij de signalering is onvoldoende kennis over en aandacht voor het onderwerp (binnen het bedrijf, bij

werknemers, bij bedrijfsartsen en bij huisartsen). Gezien het taboe dat veelal op het onderwerp rust en de schaamte die werknemers voelen lijkt het van belang dat met name leidinggevendenden binnen het bedrijf alert zijn op ongewenste omgangsvormen en dat medewerkers met hun probleem terecht kunnen bij een vertrouwenspersoon. Agendering van het onderwerp voor de verschillende betrokken partijen lijkt daarom zinvol, evenals stimulering van de (laagdrempelige) beschikbaarheid van (opgeleide en onafhankelijke) vertrouwenspersonen. Door de (tijdige) signalering van problemen kan een passende aanpak worden geboden, wat een bijdrage zal leveren aan een vermindering van ziekteverzuim en WAO-instroom.

Een tweede knelpunt bij de aanpak van ongewenste omgangsvormen is onvoldoende kennis bij werknemers, werkgevers en arbodiensten over het aanbod van gevals aanpak, waardoor men niet goed weet waar men in welke situatie terecht kan. Hier lijkt een rol weggelegd voor de aanbieders om hun aanbod van gevals aanpak bij ongewenste omgangsvormen beter onder de aandacht te brengen van werknemers, werkgevers en arbodiensten.

Een derde knelpunt is dat veel hulpverleners (intern en extern) geen specifieke deskundigheid hebben op het gebied van ongewenste omgangsvormen en daardoor wellicht niet altijd optimale hulp bieden. Ook hiervoor lijkt de beschikbaarheid van goed opgeleide vertrouwenspersonen (intern of extern) van groot belang. Zij vervullen een belangrijke rol bij de gevals aanpak van ongewenste omgangsvormen en kunnen indien nodig een rol spelen bij adequate doorverwijzing naar andere aanbieders.

# Summary and conclusions

## Introduction and objective

Employees on the work floor are regularly confronted with various forms of unwanted behaviour, such as aggression and violence, sexual harassment, bullying, discrimination and conflicts. This unwanted behaviour has negative consequences both for the employees concerned and the employer. Under the Working Conditions Act (Arbowet) and the Equal Treatment Act (AWGB) employers are required to prevent unwanted behaviour. In addition to preventive measures, an important factor in preventing employees taking sick leave or claiming disablement (WAO) is how specific cases of unwanted behaviour are dealt with. The Ministry of Social Affairs and Employment therefore needs to know what is available in the way of case management for individual cases of unwanted behaviour and to what extent the supply of services matches the demand. The aim of this study is provide insight into the nature and scale of, and variation in, the supply of services to deal with individual cases of unwanted behaviour at work and the extent to which employers and employees make use of these services.

Three central questions are addressed in the study:

1. What is the scale, nature and variation of existing services (primary and secondary) for dealing with individual cases of unwanted behaviour at work?
2. To what extent do employers and employees (especially in the small and medium-size enterprise (SME) sector) make use of the existing services?
3. Is there a need to increase the range of services and/or improve the match between supply and demand for the services?

## Definitions

For the purposes of this study, individual case management is defined as measures taken to address a specific case of unwanted behaviour at work with the aim of resolving the specific problem.

Unwanted behaviour is defined as actions by a group or an individual which are regarded as hostile, humiliating or intimidating by an individual who feels he or she is the target of these actions. Unwanted behaviour at work refers to behaviour that is unacceptable in the context of the relations/contacts between people on the work floor. Those responsible may be "internal perpetrators" (colleagues, managers) or "external perpetrators" (members of the public, such as customers, clients, patients or students). In this study a distinction is made between aggression and violence, sexual harassment, bullying, discrimination and conflicts.

## Research method

The study consisted of three parts. The first part involved desk research (literature and a search of the internet) to look for reference points for the following phases of the study. The second part of the study consisted of interviews with umbrella organisations of suppliers of case management in order to gain an impression of the range of suppliers and the case management services they provide, as well as input for the checklist for the interviews in the third phase of the study. The third phase consisted of 56 semi-structured telephone interviews with suppliers of case management services relating to unwanted behaviour at work. A distinction was made between primary suppliers (internal and external occupational health and safety services, trade associations, business advice centres for absenteeism, trade unions and anti-discrimination

offices) and secondary suppliers (specialist suppliers, mediators, personnel advisors and company social workers).

### Results

This section presents the findings for each of the central questions posed in the study. It starts with a review of the nature and scale of the supply and the variation in it (question 1), followed by the nature and scope of the demand (question 2) and then goes on to describe the fit between supply and demand (question 3). In addition, the report mentions a number of conditions necessary for successful intervention.

#### 1. Nature and scope of supply and variation in it

The research showed that there are many different suppliers providing individual case management in the event of problems with unwanted behaviour at work. The suppliers also approach the problem from a variety of backgrounds. Moreover, employers and employees can approach the various suppliers in many different ways. Practically all suppliers can be contacted directly by both the employer and the employee if they have a problem relating to unwanted behaviour at work, but there are also many ways in which the various suppliers refer clients to each other. In practice, there is no clear distinction to be made between primary and secondary suppliers, and there is considerable overlap in the services offered by the suppliers. However, there is a wide gap between different suppliers in their degree of specialisation in the subject of unwanted behaviour.

The following table provides an overview of the actors who play a role in identifying and dealing with unwanted behaviour at work.

**Figure B.1.** Actors that play a role in dealing with unwanted behaviour at work

	Baseline	Primary	Secondary
Occupational health and safety services	Employer - counsellor - company social worker - human resources department	Occupational health and safety service - company doctor - counsellor - company social worker - mediator - psychologist	Specialist supplier
			Mediation
			Company Social Work
			Personnel consultancy
Regular health care		Family doctor	Mental health care
		Regional Institute for Mental Welfare (RIAGG)	
Other suppliers		Trade union	
		Antidiscrimination office	
		Victim's Aid (Slachtofferhulp)	
		Trade associations	

Primary occupational health services are provided by a total of 44 internal and 48 external occupational health services. Employers are legally obliged to hire the services of a certified occupational health service for certain tasks. Practically all occupational health services offer case management in the form of counselling of the victim of unwanted behaviour. Some also offer counselling of the perpetrator, mediation and career advice/outplacement. Almost none of the services provide legal advice with respect to unwanted behaviour. The central figure in case management is the counsellor. The client can contact the counsellor directly or can be referred by

the company doctor or following a consultation with the official responsible for dealing with complaint about working conditions.

The secondary occupational health services are provided by specialist suppliers, firms that provide mediation, company social workers and personnel consultancies. There are only a limited number of *specialist suppliers* in the Netherlands that include unwanted behaviour at work as a central element of their service. There are similarities and overlap between the types of service they provide and the service provided by other suppliers. They offer the following types of case management: helpdesk, mediation, counselling of the perpetrator, counselling of the victim, acting as external counsellor, advice and coaching for the manager in solving the problem and team coaching/team training. In the Netherlands there are around 2000 *mediators* whose work includes labour relations, but only a limited number specialise wholly or partly in unwanted behaviour at work. The services of mediators consist of mediation in conflicts (of various natures). *Company social workers* work not only in companies and in occupational health services, but also in care institutions or in independent nationwide agencies for company social work. They can assist in advising victims and perpetrators and in mediation. *Personnel consultancies* seem to play only a limited role in dealing with unwanted behaviour at work. In particular, they can help in coaching individual employees.

Besides the occupational health services and secondary suppliers of occupational health services, there are in practice a number of other organisations that employers and employees can turn to for advice or services to help deal with unwanted behaviour at work. They include trade associations, anti-discrimination offices and reporting centres, Victim's Aid and trade unions. Most suppliers try to resolve requests for help internally as far as possible. They generally only refer the client to other suppliers if they don't have the expertise or sufficient capacity themselves.

## 2. Nature and scale of the demand

On the basis of the interviews with suppliers we made an estimate of the number of requests that occupational health services receive each year for help in dealing with individual cases of unwanted behaviour at work. This estimate merely gives a rough indication of the scale of the service provided by occupational health services in this field. All internal and external occupational health services together receive an estimated 7400 requests each year for help in specific cases of unwanted behaviour at work. Out of a total of 7.2 million employees, this represents around 0.1% of all employees in the Netherlands. Despite differences in the definitions adopted, other studies suggest that a far greater proportion of employees are confronted with unwanted behaviour at work. This would mean that a large number of these employees do not seek external help or do not need any help.

There is considerable diversity both in the people who request help and the actual requests for help. Although most suppliers do not keep records of the type of requests they receive or the type of person requesting the help, they do have a general impression of the requests for help that they receive. Their impression is that women and low-paid employees seek help more often than men and employees in well-paid positions. Some suppliers noted that members of ethnic minorities are under-represented among those seeking help. The majority of requests for help concern sexual harassment and bullying, and in some cases discrimination. The requests for help come from both large and small companies. The people who are guilty of unwanted behaviour can be divided into two main groups: internal and external perpetrators. Both categories are common. Suppliers concentrate mainly on dealing with unwanted behaviour by people inside the company.

Generally speaking, the involvement of a manager makes little difference in the approach adopted, although suppliers do feel it is more difficult to deal with an individual case when a manager is involved. In such a case, a more formal approach is needed and it is necessary to maintain a proper balance, and the process is more likely to lead to dismissal. Companies are more likely to seek external help if a manager is involved.

The interviews also show that the clients who approach a supplier often have a physical or psychological complaint, which later proves to be due to unwanted behaviour. This suggests that the social workers first approached by employees (company doctors, company social workers) have an important role to play in identifying unwanted behaviour.

Most of the suppliers interviewed feel that demand for services relating to unwanted behaviour at work is stable or growing. Reasons mentioned for the growing demand are changes in society (such as a breakdown of standards, individualisation, less tolerance and the coarsening of society), the deteriorating economy, growing attention for the problem and greater awareness of the services that are available.

The factors that were most frequently mentioned as obstacles to the use of the services are fear among employees (they are afraid of the consequences), the costs of the process, the employee's shame (they blame themselves for what has happened) and the failure (by both employer and employee) to recognise or acknowledge the problem or a tendency to trivialise it. The factors most often mentioned as promoting the use of the services are familiarity with and proximity of the service provider, trust in the service provider and a conviction that the measures taken will lead to an improvement in the situation. Most suppliers see no difference between large companies and SMEs in terms of the influence of the cost. Those who do see a difference note that SMEs are more likely to have a problem with the cost of the occupational health services and hence usually conclude a contract for a minimum package with the service and try to solve as many problems as possible via regular health care services.

### *3. Match between demand and supply*

Employers and employees can come in contact with the suppliers in many different ways. Both the employer and the employee can approach practically all suppliers directly if there is a problem relating to unwanted behaviour at work. The following paragraph explains the channels through which employers and/or employees usually arrive at each type of supplier.

An occupational health service is consulted when an employee calls in sick, via the consultations with the officers responsible for dealing with complaints about working conditions, via the company (internal counsellor, the employer) or when a problem has been identified in the risk inventories.

Clients are generally referred to the secondary suppliers by the occupational health services. Otherwise, secondary suppliers are approached directly by companies that have heard about their services through the grapevine or via the Internet. Clients can also be referred by trade unions, the company's accountant, the Ministry of Social Affairs and Employment, an insurance company, a family doctor or other secondary suppliers. The specialist suppliers in particular also receive requests for help directly from individual employees, frequently because they have a helpdesk. The media plays an important role in publicising the services of these suppliers.

According to the suppliers, the following problems can occur in matching the supply and the demand:

1. Companies, family doctors and company doctors have too little knowledge of and pay insufficient attention to the problem in companies, so that the problem is not identified in time;
2. Employees, employers and occupational health services do not know enough about the services available, so that people do not know where they can go for help in a particular situation;
3. Social workers (inside and outside the company) often have no specific expertise in the field of unwanted behaviour so they cannot offer optimal help.

#### *Successful interventions*

The suppliers that were interviewed were asked what conditions had to be met for a successful intervention. In short, the main points were: 1. early recognition of the problem; 2. dealing with the problem in an expert, serious and confidential way; 3. a desire to find a solution among the parties concerned; 4. support from the employer; and 5. the company and/or the persons concerned learn from the experience.

#### **Conclusions**

On the grounds of the findings in this report, the researchers arrived at the following conclusions.

The range of services available for dealing with unwanted behaviour at work are many and diverse. At the same time, specialisation in the service provided concentrates mainly on procedure, but there is little specialisation in the subject of unwanted behaviour. There is no clear distinction between primary and secondary care and there is considerable overlap between the types of service provided by suppliers. In case management the suppliers focus in particular on individual counselling (particularly of the victim) and mediation between the parties involved.

The estimate of the number of requests for external help (around 0.1% of all employees each year) seems low compared with data from other studies into the occurrence of unwanted behaviour at work in the Netherlands. There are several possible explanations for this. On the one hand, it is possible that many incidents do not lead to actual problems or that many problems are solved within the company. On the other hand, it is possible that in many cases the problems are not recognised or acknowledged or that people are not aware of the services available and that consequently the problems are not resolved and possibly lead to (long-term) sick leave. The most likely explanation seems to be a combination of the two explanations, although it is not clear on the basis of this research which has the greater impact.

The research further shows that employers and employees with problems in the area of unwanted behaviour can approach practically all types of suppliers directly. On the one hand, this creates the impression that help can always be found somewhere; on the other hand, the market is not really transparent and it is reasonable to ask whether those seeking help always approach the appropriate agency with the particular problem.

According to the suppliers, a major handicap in dealing with unwanted behaviour at work is identifying problems. Early identification of problems is regarded as vital for successful intervention. The main obstacle to identifying problems is insufficient knowledge of and attention to the subject (in the company and among employees, company doctors and family doctors). Given that the subject is often taboo and the shame that employees feel, it seems essential that

particularly managers in the company are alert to unwanted behaviour and that employees feel that they can approach a counsellor if they have a problem. It therefore seems useful to raise the subject for discussion among the various parties concerned, and to encourage the availability (with a low threshold) of (trained and independent) counsellors. By identifying problems in time suitable measures can be taken, which will contribute to reducing sick leave and the number of people claiming disability benefit.

A second problem in dealing with unwanted behaviour is that employees, employers and occupational health services do not know enough about the range of case management services available and therefore don't really know where to go in a particular situation. There seems to be an opportunity here for the suppliers to publicise their services for dealing with cases of unwanted behaviour more widely among employees, employers and occupational health services.

A third bottleneck is that many social workers (internal and external) have no specific expertise in the field of unwanted behaviour and may therefore not always be able to provide optimal assistance. Here too the availability of well-trained counsellors (internal or external) is very important. They perform an important role in handling individual cases of unwanted behaviour and can, if necessary, help ensure that cases are referred to other appropriate suppliers.



# 1 Inleiding

## 1.1 Beleidscontext

### **Ongewenste omgangsvormen op het werk**

Werknemers krijgen op de werkvloer regelmatig te maken met ongewenste omgangsvormen, zoals agressie en geweld, seksuele intimidatie, pesten, discriminatie en/of conflicten. Uit onderzoek blijkt dat 40% van de werknemers op het werk wel eens is geconfronteerd met agressie en geweld, 23% met pesten en 14% met seksuele intimidatie.<sup>1</sup> Ongeveer 5% van de werknemers heeft regelmatig conflicten met de leidinggevende, ongeveer 2% heeft regelmatig conflicten met collega's.<sup>2</sup>

Deze ongewenste omgangsvormen op het werk hebben negatieve gevolgen voor zowel de getroffen werknemers als de werkgevers. Voor de slachtoffers kunnen ongewenste omgangsvormen leiden tot (ziekte)verschijnselen als stress, depressiviteit, onzekerheid, schaamte, concentratieverlies, slapeloosheid et cetera. Zij kunnen hierdoor (langdurig) in de ziektewet of zelfs de WAO terechtkomen. Daarnaast hebben deze ongewenste omgangsvormen een negatief effect op de 'teamspirit' en sfeer binnen een bedrijf/ instelling. Dat kan weer ten koste gaan van de productiviteit, de klantvriendelijkheid en het imago van dat bedrijf/ die instelling.

Verschillende onderzoeken naar arbeidsconflicten laten bijvoorbeeld significante verbanden zien met psychische klachten en met verzuim. Zo wordt geschat dat (in 1993) bij 34.500 tot 69.000 verzuimgevallen, die door verzekeringsartsen gezien zijn, arbeidsconflicten een belangrijke factor voor het verzuim vormen.<sup>3</sup>

### **Aanpak van ongewenste omgangsvormen**

Op grond van de Arbowet en de Algemene Wet Gelijke Behandeling (AWGB) zijn werkgevers verplicht ongewenste omgangsvormen op het werk tegen te gaan. In 1994 is de Arbowet uitgebreid met de verplichting voor de werkgever werknemers te beschermen tegen agressie en geweld en tegen seksuele intimidatie. De AWGB, die in hetzelfde jaar in werking trad, is een uitwerking van artikel 1 van de Grondwet en is bedoeld om op verschillende maatschappelijke terreinen regels te stellen ter bescherming tegen discriminatie. De AWGB verbiedt direct en indirect onderscheid op grond van godsdienst of levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, seksuele geaardheid en burgerlijke staat. Ook op de werkvloer is dergelijk discriminerend gedrag verboden.

Mede door deze ontwikkelingen op wetgevingsgebied, heeft de aanpak van ongewenste omgangsvormen op het werk de laatste jaren meer aandacht gekregen. Steeds meer (met name grotere) werkgevers lijken de problematiek te onderkennen en proberen deze te voorkomen/ aan te pakken. Zij doen dit door zelf in het bedrijf voorzieningen te treffen (bijvoorbeeld in de vorm van specifiek beleid, voorlichting en vertrouwenspersonen) of een beroep te doen op het aanbod van

<sup>1</sup> Soethout J, Sloep M. Evaluatie Arbowet inzake seksuele intimidatie, agressie en geweld en pesten op het werk. Regioplan, Amsterdam, 2000.

<sup>2</sup> Hubert AB, Veerman TJ. Arbeidsconflicten en arbeidsuitval. Een inventarisatie van de huidige kennis in literatuur en databestanden. Leiden, 2002.

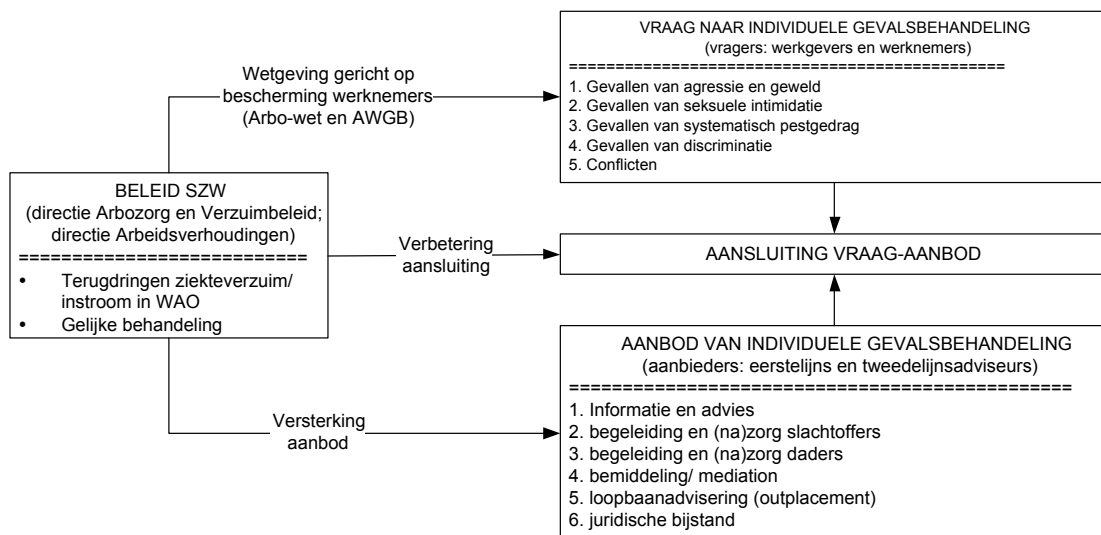
<sup>3</sup> Putten, D van. Arbeidsconflicten en ziekteverzuim. Omvang van verzuim en oneigenlijk gebruik van de ziektewet. Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde. 4 (3), 89-97;1996.

derden. Deze externe aanbieders ondersteunen werkgevers onder meer bij het ontwikkelen van specifiek beleid en/ of verzorgen voorlichting aan of 'bewustmaking' van werknemers. Een deel van deze aanbieders (en vele anderen) verzorgen ook (ondersteuning bij) individuele gevalsbehandeling. Onder individuele gevalsbehandeling vallen onder meer de begeleiding van en (na)zorg voor door (gewelds)incidenten getraumatiseerde werknemers, de aanpak van pestende/ intimiderende personeelsleden en bemiddeling/ mediation bij conflicten. Uit oogpunt van directe ziekteverzuim- en WAO-preventie is individuele gevalsbehandeling van groot belang. Daarom heeft het Ministerie van SZW behoefte aan inzicht in het aanbod van individuele gevalsbehandeling en de aansluiting van dit aanbod op de vraag.

### Markt voor individuele gevalsbehandeling

Onderstaande figuur heeft een schematische weergave van de markt voor individuele gevalsbehandeling, in relatie tot het beleid van SZW.

**Schema 1.1** De markt voor individuele gevalsbehandeling bij ongewenste omgangsvormen op het werk



## 1.2 Doel- en vraagstelling

Het doel van deze quick-scan is een (kwalitatieve en kwantitatieve) beschrijving van omvang en aard van en variatie in het (eerstelijns- en tweedelijns)aanbod op het terrein van individuele gevalsbehandeling bij ongewenste omgangsvormen op het werk én het bereik van dit aanbod onder werkgevers en werknemers, met name in het MKB.

Op basis van het bovenstaande is de volgende drieledige centrale probleemstelling geformuleerd:

1. ***Hoe ziet het huidige (eerstelijns- en tweedelijns)aanbod op het terrein van individuele gevalsbehandeling bij ongewenste omgangsvormen op het werk er qua omvang, aard en variatie uit?***
2. ***In hoeverre wordt door werkgevers en werknemers (m.n. die in het MKB) gebruik gemaakt van dit aanbod?***

3. *In hoeverre bestaat de noodzaak tot versterking van dit aanbod en/of verbetering van de aansluiting tussen vraag en aanbod?*

De centrale probleemstelling is vervolgens uitgewerkt in een aantal onderzoeksvragen:

1. Hoe zijn de begrippen 'ongewenste omgangsvormen' en 'individuele gevalsbehandeling' nader af te bakenen?
2. Wat is de omvang en aard van de problematiek van ongewenste omgangsvormen op het werk?<sup>1</sup>
3. Wat is de omvang en aard van en variatie in het aanbod op het terrein van individuele gevalsbehandeling bij ongewenste omgangsvormen op het werk?
  - a) In welke mate houden eerstelijnsadviseurs van werkgevers zich bezig met individuele gevalsbehandeling? Wat is de omvang van dit aanbod? Wat is de aard van en variatie in het aanbod?
  - b) In hoeverre zijn eerstelijnsadviseurs bekend met het tweedelijnsaanbod op het terrein van individuele gevalsbehandeling? In welke mate verwijzen of bemiddelen zij naar tweedelijnsadviseurs (en naar welke)? Zijn hierover afspraken gemaakt met de tweedelijnsadviseurs? Brengen zij de mogelijkheden van de tweedelijnsadviseurs ook expliciet onder de aandacht van de werkgevers?
  - c) In welke mate zijn tweedelijnsadviseurs bezig met individuele gevalsbehandeling? Wat is de omvang van dit aanbod? Wat is de aard van en variatie in aanbod?
4. Hoe verhoudt de omvang en aard van het aanbod zich tot de omvang en aard van de problematiek?
5. Hoe komen - volgens de aanbieders - werkgevers en werknemers (m.n. die in het MKB) tot hun vraag naar individuele gevalsbehandeling (intake problematiek)?
6. Wat nemen werkgevers en werknemers (m.n. die in het MKB) af aan individuele gevalsbehandelingen?
  - a) Wat is naar schatting het volume aan individuele gevalsbehandelingen door eerstelijnsadviseurs? Wat is de aard van en variatie in deze gevalsbehandelingen?
  - b) Idem tweedelijnsadviseurs
7. In hoeverre sluit - volgens de aanbieders - het aanbod aan op de vraag van werkgevers en werknemers (m.n. die in het MKB)?
8. Zijn er voorbeelden van (typen) succesvolle interventies te onderscheiden?
9. Wat zijn de beleidsimplicaties van de antwoorden op bovenstaande onderzoeksvragen?

De beantwoording van deze onderzoeksvragen is te vinden in bijlage 1.

### 1.3 Afbakening begrippen

Bij de aanvang van het onderzoek zijn de gehanteerde begrippen 'individuele gevalsbehandeling' en 'ongewenste omgangsvormen' afgebakend. Vanuit deze afbakening is de gegevensverzameling gestart. Hieronder worden de gehanteerde begrippen beschreven.

**Individuele gevalsbehandeling** is de aanpak van een concreet geval van ongewenste omgangsvormen op het werk, die is gericht op het oplossen van het concrete probleem. Gevalsbehandeling omvat dus niet de activiteiten op het gebied van preventie en signalering van ongewenste omgangsvormen.

---

<sup>1</sup> Het onderzoek richt zich op de aanbieders van gevalsbehandeling, waardoor alleen uitspraken kunnen worden gedaan over de omvang en aard van de vraag gezien vanuit de aanbieders.

**Ongewenst gedrag** is te definiëren als handelingen van een groep of individu, die door een persoon, die deze handelingen als tegen zich gericht ziet, als vijandig, vernederend of intimiderend worden beschouwd.<sup>1</sup> Bij **ongewenste omgangsvormen op het werk** gaat het om ongewenst gedrag in de onderlinge verhoudingen/ contacten tussen mensen op de werkvloer. Daarbij kan het gaan om ‘interne daders’ (collega’s, leidinggevenden) en ‘externe daders’ (publiek, bijvoorbeeld klanten, cliënten, patiënten of leerlingen).<sup>2</sup>

In het onderzoek onderscheiden we de volgende ongewenste omgangsvormen op het werk:

1. **agressie en geweld:** Agressief gedrag van mensen op het werk (collega’s, leidinggevenden, publiek etc.). Tot agressie en geweld wordt zowel verbaal, psychisch als fysiek geweld door interne en externe daders gerekend.<sup>3</sup>
2. **seksuele intimidatie:** Het door mensen op het werk (collega’s, leidinggevenden, publiek etc.) regelmatig geconfronteerd worden met als ongewenst ervaren seksueel getinte aandacht. Die aandacht kan verbaal, non-verbaal of fysiek zijn.
3. **systematisch pestgedrag:** Alle vormen van intimiderend gedrag van mensen op het werk (collega’s, leidinggevenden, publiek etc.) tegen een medewerker die zich niet kan verdedigen tegen dit gedrag. Het gaat hier om vormen van verbaal en psychisch geweld. Fysiek geweld valt onder agressie en geweld.<sup>4</sup> Kenmerk van pesten is dat het regelmatig, gedurende een langere periode en vaak door dezelfde perso(o)n(en) wordt gedaan.
4. **discriminatie:** Discriminatie is te definiëren als ongerechtvaardigd onderscheid. Het betreft onderscheid op grond van godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid of burgerlijke staat.<sup>5</sup>
5. **conflicten:** Van een conflict tussen twee partijen is sprake als minstens één van de partijen vindt dat de andere partij haar dwarsboomt of ergert. Een conflict is gebaseerd op een verschil van mening, waarvoor een oplossing moet worden gezocht. Er is niet bij elk conflict sprake van een ongewenste omgangsvorm, daarom worden in dit onderzoek alleen conflicten meegenomen waarbij een andere ongewenste omgangsvorm een rol speelt.

Een meer uitgebreide beschrijving van de verschillende ongewenste omgangsvormen met voorbeelden is weergegeven in bijlage 2.

## 1.4 Onderzoeksopzet

Het onderzoek is opgebouwd uit de volgende drie delen:

- Deskresearch
- Interviews met koepelorganisaties
- Interviews met individuele aanbieders.

<sup>1</sup> Van Veelen, *Ongewenste gedragingen in het eigen bedrijf*, 1999.

<sup>2</sup> In het laatste geval wordt overigens ook wel gesproken van sociale (on)veiligheid.

<sup>3</sup> Deze definitie is ruimer dan die van Van Soethout en Sloep (o.c.), die agressie en geweld beperken tot gedrag van externe daders. Hier wordt dus ook agressief gedrag van interne daders tot agressie en geweld gerekend.

<sup>4</sup> Deze definitie is enerzijds ruimer dan die van Van Soethout en Sloep (o.c.), die alleen pestgedrag van interne daders omvat. Onder onze definitie valt ook pesten door externe daders. Anderzijds is onze definitie enger. Van Soethout en Sloep rekenen fysiek geweld door interne daders tot pesten. We zijn van mening dat dit onder de noemer agressie en geweld behoort te vallen.

<sup>5</sup> Wet van 2 maart 1994, houdende algemene regels ter bescherming tegen discriminatie op grond van godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid of burgerlijke staat. (Algemene Wet Gelijke Behandeling). Staatsblad 1994, 230.

Deze onderdelen worden hieronder nader toegelicht.

### **Deskresearch**

Het eerste deel van het onderzoek (juni en juli 2003) bestond uit deskresearch. Hiervoor is relevante literatuur op het gebied van ongewenste omgangsvormen op het werk verzameld en bestudeerd. Daarnaast is een uitgebreide internetsearch uitgevoerd om een eerste beeld te krijgen van aanbieders op het gebied van gevals aanpak bij ongewenste omgangsvormen op het werk. Deze deskresearch heeft aanknopingspunten geleverd voor het benaderen van koepelorganisaties en individuele aanbieders in volgende fasen van het onderzoek.

### **Interviews met koepelorganisaties**

In de tweede fase van het onderzoek (juli 2003) zijn interviews gehouden met een aantal landelijke koepelorganisaties van eerstelijns- en tweedelijnsadviseurs. Het doel van deze interviews was tweeledig: 1. Het nader inventariseren van (het aantal en soort) aanbieders van individuele gevalsbehandeling en het verkrijgen van meer inzicht in hun aanbod en het gebruik daarvan; 2. Het leveren van input voor de checklist voor de telefonische interviews met individuele aanbieders.

Om hier zicht op te krijgen is gesproken met vertegenwoordigers van de volgende acht organisaties: Nederlandse Vereniging van Maatschappelijk Werkers (NVMW), Nederlands Mediation Instituut (NMI), Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid (NVP), Slachtofferhulp Nederland, Landelijke Vereniging Anti Discriminatie Bureaus en meldpunten (LVADB), MKB Nederland, Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde (NVAB) en Vakcentrale FNV.

### **Interviews met aanbieders van individuele gevals aanpak**

In de derde fase van het onderzoek (augustus en september 2003) zijn semi-gestructureerde telefonische interviews gehouden met individuele aanbieders van gevalsbehandeling bij ongewenste omgangsvormen op het werk. Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen eerstelijnsaanbieders (interne en externe arbodiensten en brancheorganisaties, verzuim- of brancheloketten) en tweedelijnsaanbieders (mediators, bedrijfsmaatschappelijk werk en personeelsadviseurs). Doel van deze interviews is het verzamelen van gedetailleerde informatie over enerzijds de omvang en aard van en variatie in het aanbod op het terrein van individuele gevalsbehandeling en anderzijds het bereik van dit aanbod onder werkgevers en werknemers. Ook is gevraagd naar voorbeelden van (typen) succesvolle interventies en worden suggesties verzameld voor verbetering van het aanbod (en de aansluiting daarvan op de vraag).

De benaderde interne en externe arbodiensten zijn geselecteerd uit de overzichten van gecertificeerde arbodiensten van de Stichting Beheer Certificatie Arbodiensten<sup>1</sup>. Bij de selectie van externe arbodiensten is gestreefd naar een goede spreiding over regio's, omvang van de arbodiensten en aansluiting bij de BrancheOrganisatie Arbodiensten (BOA). Bij de interne arbodiensten is gekozen voor bedrijven uit branches waar ongewenste omgangsvormen relatief vaak voorkomen.

Bij de benadering van de arbodiensten is gezocht naar degene binnen de organisatie die het beste de vragen kon beantwoorden. Dit heeft bij de arbodiensten geleid tot een grote variatie in type respondenten, wat direct al een beeld geeft van de diversiteit aan hulpverleners die

<sup>1</sup> Overzicht van gecertificeerde interne arbodiensten. (bijgewerkt t/m 1 juni 2003) Stichting Beheer Certificatie Arbodiensten.; Overzicht van gecertificeerde externe arbodiensten. (bijgewerkt t/m 1 juni 2003) Stichting Beheer Certificatie Arbodiensten.

betrokken zijn bij de gevals aanpak van ongewenste omgangsvormen op het werk. De verschillende functies waren: psycholoog, bedrijfsverpleegkundige, vertrouwenspersoon, bedrijfsmaatschappelijk werker, casemanager, bedrijfsarts, mediator, beleidsmedewerker, arbeids- en organisatiedeskundige, directeur en (arbo)adviseur. Regelmatig was de respondent werkzaam in meerdere functies, vooral de functie van vertrouwenspersoon wordt regelmatig gecombineerd met een andere functie.

De selectie van brancheorganisaties en verzuim- of brancheloketten is voor een deel gebeurd op basis van de aanwezigheid van een verzuim- of brancheloket (bepaald op basis van een internetsearch en onderzoeksrapport<sup>1</sup>) en voor een deel op gegevens over branches waar ongewenste omgangsvormen relatief vaak voorkomen.

De selectie van tweedelijnsaanbieders heeft op verschillende wijzen plaatsgevonden. Ten eerste is aan de in fase 2 van het onderzoek geïnterviewde koepelorganisaties gevraagd naar namen en adressen van aanbieders, verder is in de literatuur en op internet gezocht naar organisaties die deze diensten aanbieden en tenslotte is tijdens de interviews met individuele aanbieders gevraagd naar andere aanbieders waar men mee bekend is.

In totaal zijn 68 aanbieders benaderd voor een interview. Dit heeft geresulteerd in gesprekken met 56 aanbieders. De meest genoemde reden om niet mee te werken was een gebrek aan tijd, daarnaast wilden enkele organisaties hun werkwijze niet aan ons kenbaar maken. In tabel 1.1 is het aantal interviews per type aanbieder weergegeven. De namen van de geraadpleegde organisaties zijn vermeld in bijlage 3.

**Tabel 1.1** Interviews met aanbieders van individuele gevalsbehandeling

Type aanbieder	Aantal gerealiseerde interviews
<b>Eerste lijn</b>	
· Arbodiensten (extern)	15
· Arbodiensten (intern)	5
· Brancheorganisaties / brancheloketten	8
· Overige aanbieders	2
<b>Tweede lijn</b>	
· Gespecialiseerde aanbieders	7
· Bemiddelaars/Mediators	8
· Bedrijfsmaatschappelijk werk	7
· Personeelsadviseurs	4
<b>Totaal</b>	<b>56</b>

## 1.5 Opbouw van het rapport

Hoofdstuk 2 geeft een beschrijving van de omvang en aard van het aanbod van gevalsbehandeling bij ongewenste omgangsvormen op het werk. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op het gebruik van het aanbod en de aansluiting tussen vraag en aanbod, gezien vanuit het perspectief van de aanbieders. In hoofdstuk 4 worden tenslotte voorwaarden voor succesvolle interventies op het gebied van ongewenste omgangsvormen beschreven en een aantal

<sup>1</sup> Marcelissen F, Kamphuis P, Stalenhoef D, Pas I van de, Poppel J van, Peters G. Brancheorganisaties maken werk gezonder. Stimulering arbeidsomstandigheden, ziekteverzuim-, en reïntegratiebeleid binnen MKB branches. IVA, Tilburg, 2002.

voorbeelden gegeven van succesvolle interventies uit de praktijk van aanbieders van gevals aanpak.

## 2 Aard en omvang van en variatie in aanbod

### 2.1 Inleiding

Uit het onderzoek blijkt dat er veel verschillende aanbieders betrokken zijn bij de individuele gevalsbehandeling van problemen met ongewenste omgangsvormen op het werk. Ook zijn de aanbieders vanuit uiteenlopende achtergronden bij de problematiek betrokken. Werkgevers en werknemers kunnen bovendien op veel verschillende manieren bij de verschillende aanbieders terecht komen. Bij vrijwel alle aanbieders kan zowel de werkgever als de werknemer direct terecht met een probleem op het gebied van ongewenste omgangsvormen op het werk, maar er wordt ook op veel verschillende manieren naar elkaar doorverwezen. Er is in de praktijk dus geen duidelijk onderscheid tussen eerste- en tweedelijns aanbod. Bovendien is er sprake van een grote overlap in aanbod tussen aanbieders. Veel arbodiensten hebben bijvoorbeeld zelf mogelijkheden voor mediation in huis. Tegelijkertijd biedt het bedrijfsmaatschappelijk werk ook een eerste opvang van slachtoffers in de functie van vertrouwenspersoon. Tenslotte is er een groot verschil tussen aanbieders in de mate van specialisatie op het onderwerp ongewenste omgangsvormen.

Schema 2.1 geeft een overzicht van de partijen die een rol kunnen spelen bij de signalering en aanpak van ongewenste omgangsvormen op het werk.

**Schema 2.1** Partijen die een rol kunnen spelen bij de aanpak van ongewenste omgangsvormen op het werk

	0 <sup>e</sup> lijn	1 <sup>e</sup> lijn	2 <sup>e</sup> lijn
Arbo-dienstverlening	Werkgever - vertrouwenspersoon - bedrijfsmaatsch. werk - personeelszaken	Arbodienst - bedrijfsarts - vertrouwenspersoon - BMW - mediator - psycholoog	Gespecialiseerde aanbieder
			Mediation
			Bedrijfsmaatschappelijk Werk
			Bureau voor personeelsadvies
Reguliere gezondheidszorg		Huisarts	Geestelijke gezondheidszorg
		RIAGG	
Overige aanbieders		Vakbond	
		Antidiscriminatie Bureau of Meldpunt	
		Slachtofferhulp	
		Brancheorganisaties	

De externe aanbieders van gevals aanpak bij ongewenste omgangsvormen zijn met name geconcentreerd in de eerste- en tweedelijns arbodienstverlening. Daarnaast hebben enkele andere partijen, zoals vakbonden, anti discriminatie bureaus, Slachtofferhulp en brancheorganisaties (via brancheloketten), een aanbod op het gebied van gevalsbehandeling. Het onderzoek richt zich daarom met name op deze groepen.

Er is dan ook niet gesproken met aanbieders in de reguliere gezondheidszorg. Verder zijn reïntegratiebedrijven die psychologische hulpverlening bieden buiten beschouwing gelaten,

aangezien hun dienstverlening sterk overeenkomt met de reguliere geestelijke gezondheidszorg en zij zich met name richten op de aanpak van de gevolgen van ongewenste omgangsvormen. Ook de interne opvang die bedrijven bieden is niet specifiek onderzocht. Tenslotte zijn bureaus gespecialiseerd in juridische dienstverlening (zoals advocaten en bureaus voor rechtshulp) niet betrokken in het onderzoek, aangezien wordt verondersteld dat deze dienstverlening veelal wordt ingeschakeld op het moment dat men geen mogelijkheden meer ziet om het probleem op te lossen.

In de volgende paragraaf volgt een beschrijving van de verschillende groepen aanbieders en hun aanbod op het gebied van ongewenste omgangsvormen op het werk.

## **2.2 De aanbieders en hun aanbod**

### **2.2.1 Eerstelijns arbodienstverlening**

#### **Arbodiensten**

Arbodiensten zijn ondernemingen die werkgevers adviseren op het gebied van arbeidsomstandigheden en het voorkomen van verzuim. Bovendien begeleiden zij werknemers die verzuimen weer terug naar het werk. In Nederland zijn er momenteel 48 gecertificeerde externe arbodiensten en 44 gecertificeerde interne arbodiensten actief<sup>1</sup>. Werkgevers zijn wettelijk verplicht zich bij een aantal taken door een gecertificeerde arbodienst te laten ondersteunen, namelijk: het opstellen of toetsen van een RI&E en het verzuimbeleid, periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO) en een arbeidsgezondheidskundig spreekuur. Daarnaast bestaat er de mogelijkheid voor werkgevers om aanvullende diensten in te kopen. Arbodiensten werken met deskundigen op verschillende terreinen. In ieder geval hebben zij de volgende specialisten in huis: bedrijfsartsen, arbeidshygiënist, arbeids- en organisatiekundigen en veiligheidskundigen. Daarnaast kunnen veel arbodiensten arbeidsdeskundigen, ergonomen, bemiddelaars, vertrouwenspersonen, psychologen en maatschappelijk werkers inzetten. Uit de interviews blijkt dat de functie van vertrouwenspersoon vaak wordt gecombineerd met een andere functie.

#### *Externe arbodiensten*

Er zijn in Nederland vijf grote externe arbodiensten (met gezamenlijk ongeveer 6 miljoen verzorgde medewerkers), drie middelgrote externe arbodiensten en 40 kleine externe arbodiensten. Vrijwel alle geïnterviewde arbodiensten bieden ondersteuning bij alle vormen van ongewenste omgangsvormen op het werk. Deze ondersteuning bestaat in ieder geval uit informatie en advies en begeleiding van het doelwit/slachtoffer. Ongeveer de helft van de arbodiensten biedt daarnaast begeleiding van de dader en bemiddeling (soms extern ingehuurd). Tevens kan ongeveer de helft van de arbodiensten indien nodig dienstverlening bieden op het gebied van loopbaanadvisering en outplacement. Juridisch advies wordt door de arbodiensten vrijwel niet gegeven.

---

<sup>1</sup> Overzicht van gecertificeerde interne arbodiensten. (bijgewerkt t/m 1 juni 2003) Stichting Beheer Certificatie Arbodiensten.; Overzicht van gecertificeerde externe arbodiensten. (bijgewerkt t/m 1 juni 2003) Stichting Beheer Certificatie Arbodiensten.

Bij de meeste externe arbodiensten komt de cliënt die is geconfronteerd met ongewenste omgangsvormen direct of via de bedrijfsarts of het arbeidsomstandighedensprekuur bij de vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon houdt een intakegesprek, waarbij het probleem in kaart wordt gebracht. Het verdere verloop is afhankelijk van de situatie en de wensen van de cliënt.

Voor sommige cliënten blijft het bij het intakegesprek, het is voor hen voldoende dat ze hun verhaal hebben kunnen doen. Als dat niet het geval is zijn er verschillende mogelijkheden. De eerste mogelijkheid is dat de cliënt zelf (eventueel met ondersteuning) het probleem oplost. Daarnaast is het mogelijk dat de arbodienst een actieve rol vervult in het oplossen van het probleem. Men kan via het management aandacht vragen voor het probleem, zelf de beklagde aanspreken of een bemiddelingstraject starten. Sommige arbodiensten hebben zelf mogelijkheden tot bemiddeling, anderen schakelen hiervoor een extern mediationbureau in. Ook kan de cliënt er voor kiezen een klacht in te dienen bij een geschillencommissie of klachtencommissie. De vertrouwenspersoon kan de cliënt hierbij begeleiden. Een laatste mogelijkheid is dat de cliënt een juridische procedure start. De meeste arbodiensten bieden zelf geen juridisch advies en verwijzen daarvoor door naar een advocatenkantoor of bureau voor rechtshulp. Als er psychische hulpverlening nodig is kan men worden doorverwezen naar een intern psycholoog van de arbodienst, een psycholoog werkzaam bij een reïntegratiebedrijf of de geestelijke gezondheidszorg.

#### *Interne arbodiensten*

Alle geïnterviewde interne arbodiensten bieden informatie en advies en begeleiding van het doelwit/slachtoffer. Evenals bij de externe arbodiensten biedt ongeveer de helft daarnaast begeleiding van de dader en bemiddeling. Tevens biedt ongeveer de helft juridisch advies en loopbaanadvisering en outplacement.

De dienstverlening van interne arbodiensten vertoont veel overeenkomsten met de dienstverlening van externe arbodiensten. Ook bij de interne arbodiensten spelen vertrouwenspersonen (en bedrijfsmaatschappelijk werkers) veelal een centrale rol bij de gevals aanpak. Bovendien is de werkwijze vergelijkbaar. Een belangrijk verschil is uiteraard dat een interne arbodienst dicht bij het bedrijf staat en de mogelijkheden van het bedrijf zelf goed kent. Wellicht dat men daarom vaker de mogelijkheid noemt om het probleem via de lijnverantwoordelijken op te laten lossen.

## **2.2.2 Tweedelijns arbodienstverlening**

### **Gespecialiseerde aanbieders**

Deze categorie bestaat uit aanbieders waarbij het onderwerp ongewenste omgangsvormen centraal staat bij de dienstverlening. Het type dienstverlening vertoont overeenkomsten en overlap met diensten die door andere aanbieders worden aangeboden. Het aantal gespecialiseerde aanbieders is beperkt, maar vertoont een grote variatie in bedrijfsomvang en invulling van de gevals aanpak. Het type dienstverlening vertoont echter grote overeenkomsten. Zo bieden alle geïnterviewde aanbieders begeleiding van het slachtoffer. Tevens bieden zij vrijwel allemaal begeleiding van de dader/aangeklaagde en bemiddeling. Enkelen bieden ook juridisch advies of verzorgen een externe klachtencommissie. Geen van de gespecialiseerde bureaus biedt loopbaanadvies en outplacement. Wel kan men hiervoor doorverwijzen naar andere bureaus.

In de praktijk bieden de gespecialiseerde aanbieders de volgende typen gevals aanpak:

- telefonische helpdesk
- e-mail helpdesk
- mediation
- terugvalpreventietraject voor daders

- optreden als extern vertrouwenspersoon
- (ondersteuning bij) opzetten klachtencommissie
- individuele begeleiding / coaching / training slachtoffer
- begeleiding / coaching leidinggevende bij het oplossen van het probleem
- teamcoaching / teamtraining

Een aantal gespecialiseerde aanbieders biedt naast de gevals aanpak bij ongewenste omgangsvormen op het werk ook gevals aanpak bij pesten op scholen tussen leerlingen. Daarnaast biedt men vaak dienstverlening op het gebied van preventie van ongewenste omgangsvormen.

### **Mediation**

In Nederland zijn enkele grote zelfstandige bureaus werkzaam die zich richten op bemiddeling bij arbeidsconflicten, waarbij ook ongewenste omgangsvormen aan bod kunnen komen. Daarnaast zijn er veel zelfstandig opererende mediators, die deze werkzaamheden veelal combineren met werk op psychologisch of juridisch gebied. In totaal zijn ongeveer 4600 mediators aangesloten bij het Nederlands Mediation Instituut (NMI). Ongeveer 2000 van hen zijn (mede) werkzaam op het terrein van arbeidsverhoudingen, ongeveer 60 mediators hebben bij de NMI opgegeven dat ze (mede) zijn gespecialiseerd in omgangsvormen, pesten of seksuele intimidatie. Aangezien de opleiding tot mediator veelal als aanvullend specialisme wordt gevolgd, zijn mediators terug te vinden bij veel van de andere betrokken aanbieders, zoals arbodiensten, gespecialiseerde aanbieders, bureaus voor personeelsadvies en bureaus voor bedrijfsmaatschappelijk werk. Het centrale aanbod van alle geïnterviewde mediators bestaat uit bemiddeling bij conflicten. Daarnaast is het mogelijk dat men begeleiding van het slachtoffer of juridisch advies aanbiedt.

### **Bedrijfsmaatschappelijk werk**

Bij de Nederlandse Vereniging voor Maatschappelijk Werk zijn ongeveer 700 bedrijfsmaatschappelijk werkers aangesloten. Een deel van hen is werkzaam bij enkele landelijk werkende zelfstandige bureaus voor bedrijfsmaatschappelijk werk. Daarnaast zijn bedrijfsmaatschappelijk werkers werkzaam bij zorginstellingen, vaak in combinatie met algemeen maatschappelijk werk. Verder zijn bedrijfsmaatschappelijk werkers vertegenwoordigd in bedrijven en bij arbodiensten.

Bedrijfsmaatschappelijk Werkers vervullen regelmatig de functie van vertrouwenspersoon bij problemen met ongewenste omgangsvormen op het werk. In de functie van vertrouwenspersoon wordt veelal alleen informatie en begeleiding gegeven aan het slachtoffer. In de functie van bedrijfsmaatschappelijk werker kan men ook begeleiding van de dader of bemiddeling op zich nemen. Per individueel geval kan de bedrijfsmaatschappelijk werker maar één van beide functies vervullen, omdat belangenverstrengeling moet worden voorkomen. Vaak is het wel mogelijk om een collega voor de andere taken in te schakelen.

### **Bureaus voor personeelsadvies**

Bureaus voor personeelsadvies houden zich over het algemeen bezig met de ondersteuning van werkgevers bij het personeelsbeleid. Hiertoe bieden zij verschillende diensten aan, zoals werving & selectie, trainingen, coaching, loopbaanadvies en outplacement. Deze bureaus lijken zich slechts in beperkte mate bezig te houden met de aanpak van ongewenste omgangsvormen op het werk. Wel kan men in bepaalde gevallen een specifiek onderdeel in het traject vervullen. De belangrijkste wijze waarop personeelsadviesbureaus een rol spelen bij ongewenste omgangsvormen is in coaching van individuele medewerkers. Indirect kan men een rol spelen

door coaching van de leidinggevende om de leiderschapsstijl te veranderen ter voorkoming van ongewenste omgangsvormen of door een assertiviteitstraining te geven aan slachtoffers van ongewenste omgangsvormen. Aan deze indirecte vormen van dienstverlening bij ongewenste omgangsvormen is echter geen expliciete aandacht besteed in dit onderzoek.

### **2.2.3 Overige eerstelijnsaanbieders**

Naast de arbodiensten en tweedelijns aanbieders van arbodienstverlening zijn er nog een aantal organisaties waar werkgevers en werknemers in de praktijk terecht kunnen komen voor advies of dienstverlening op het gebied van de aanpak van ongewenste omgangsvormen op het werk. Hieronder wordt ingegaan op de rol van brancheorganisaties, anti discriminatie bureaus, Slachtofferhulp en de vakbonden.

#### **Brancheorganisaties**

In de afgelopen jaren is een aantal branche-initiatieven ontwikkeld op het gebied van arbozorg. In verschillende branches zijn bijvoorbeeld loketten opgericht voor gezondheid en sociale zekerheid, de zogenaamde zorg-, verzuim- of brancheloketten. Hiertoe worden veelal overeenkomsten gesloten met verzekeraars en arbodiensten. Voordelen voor de aangesloten bedrijven kunnen zijn: een goedkoper contract met de arbodienst, één loket waar men terecht kan met alle vragen betreffende gezondheid en sociale zekerheid en contact met een casemanager die de branche kent. Branches die een brancheloket hebben zijn: de Koninklijke Nederlandse Drogistenbond, NSO (tabaksdetailhandel), HIBIN (handelaren in bouwmaterialen), VACO (banden- en wielbranche), Vereniging Bloemist Winkeliers, Metaalunie, Bovag, Frugiventa (handelsplatform groente en fruit), Bruna, DLR (lederwaren en reisartikelen)<sup>1</sup>, MODINT (mode en interieur) en BGZ wegvervoer.

De geïnterviewde brancheorganisaties en -loketten krijgen weinig te maken met vragen op het gebied van ongewenste omgangsvormen. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat de meeste loketten nog maar kort bestaan. Als men dergelijke vragen krijgt zal men veelal doorverwijzen naar de arbodienst. In een enkel geval wordt door de brancheorganisatie een centrale vertrouwenspersoon of klachtencommissie ingesteld. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de Raad voor Arbeidsverhoudingen in de Schoonmaakbranche (RAS).

#### **Anti Discriminatie Bureaus en Meldpunten**

Er zijn 38 Anti Discriminatie Bureaus en Meldpunten (ADB's) in Nederland. Iedereen kan hier ervaringen met discriminatie melden. De medewerkers hebben veelal een juridische achtergrond. Uit een analyse van gegevens van 27 ADB's blijkt dat er in 2002 in totaal 3902 klachten en meldingen over discriminatie zijn geregistreerd door deze bureaus<sup>2</sup>. De ADB's worden veelal door de gemeente gesubsidieerd en bieden daardoor kosteloze dienstverlening aan slachtoffers van discriminatie. De kern van het werk van de ADB's bestaat uit juridische ondersteuning bij discriminatie. Men biedt alleen ondersteuning bij andere ongewenste omgangsvormen als deze samenhangen met een vorm van discriminatie. Men start bij voorkeur een klachtenprocedure (in het bedrijf) aangezien trajecten via het strafrecht of de Commissie Gelijke Behandeling teveel tijd

<sup>1</sup> Marcelissen F, Kamphuis P, Stalenhoef D, Pas I van de, Poppel J van, Peters G. Brancheorganisaties maken werk gezonder. Stimulering arbeidsomstandigheden, ziekteverzuim-, en reïntegratiebeleid binnen MKB branches. IVA, Tilburg, 2002.

<sup>2</sup> Landelijke Vereniging van Anti Discriminatie Bureaus en Meldpunten. Klachten en meldingen over ongelijke behandeling. Een overzicht van discriminatieklachten en -meldingen. Kerncijfers 2002. LVADB, Amsterdam, 2003.

in beslag nemen. Men acht het voor een arbeidsconflict van belang dat dit snel wordt opgelost, aangezien men er dagelijks mee wordt geconfronteerd. Naast de juridische ondersteuning biedt men persoonlijke begeleiding van de klager en bemiddeling. Dit laatste wordt echter ook wel uitbesteed aan een vertrouwenspersoon (bijvoorbeeld van de arbodienst). Ook verwijst men door naar of werkt samen met een advocatenkantoor of bureau voor rechtshulp.

### **Slachtofferhulp**

Slachtofferhulp verleent hulp aan slachtoffers van een misdrijf of verkeersongeluk. De 1500 vrijwilligers bieden praktische en juridische adviezen en emotionele steun en krijgen professionele ondersteuning van 250 beroepskrachten<sup>1</sup>. In totaal behandelt Slachtofferhulp ongeveer 100.000 slachtoffers per jaar. Het aantal hulpvragen omtrent ongewenste omgangsvormen op het werk is niet uit de registratie te herleiden. De meeste zaken komen bij Slachtofferhulp via de politie en daarom betreft het veelal de meer ernstige zaken. Voor gespecialiseerde hulpverlening wordt doorverwezen naar andere instanties, zoals de geestelijke gezondheidszorg.

### **Vakbonden**

Nederland kent een drietal vakcentrales, namelijk de FNV, het CNV en de MHP. Bij de FNV zijn 14 bonden aangesloten met gezamenlijk ruim 1,2 miljoen leden, bij het CNV 11 bonden met ruim 360.000 leden en bij de MHP vier bonden met ruim 175.000 leden<sup>2</sup>. Daarnaast zijn er losse vakbonden in verschillende sectoren. De vakbonden bieden diensten op het gebied van informatie en advies over (preventie van) ongewenste omgangsvormen op het werk. Veel vakbonden bieden bovendien juridische hulpverlening bij arbeidsgerelateerde problemen, waar ongewenste omgangsvormen op het werk ook onder kunnen vallen. Deze dienstverlening is alleen toegankelijk voor leden.

## **2.3 Contacten en samenwerking tussen aanbieders**

Voor een goed inzicht in het aanbod van gevalsbehandeling bij ongewenste omgangsvormen op het werk is het van belang zicht te krijgen op de onderlinge contacten tussen aanbieders, de wijze waarop wordt samengewerkt en cliënten onderling worden verwezen.

De belangrijkste redenen om taken uit te besteden of cliënten door te verwijzen naar andere externe aanbieders zijn dat de aanbieder de expertise zelf niet in huis heeft of dat de aanbieder onvoldoende capaciteit heeft. Een belangrijke reden om te verwijzen naar de reguliere zorg hangt samen met de kosten van de arbodienstverlening, een nadeel van de reguliere zorg zijn daarentegen de wachlijsten.

De meeste arbodiensten zeggen dat ze geen vaste afspraken hebben met andere aanbieders over doorverwijzing. De arbodiensten proberen zoveel mogelijk intern op te lossen. Eén arbodienst noemt het bestaan van een interventiecentrum, die vaste contracten heeft met coachingsbureaus, reïntegratiebureaus en externe medewerkers. Een andere arbodienst heeft een vast netwerk van psychologen waar naar wordt doorverwezen. Bovendien noemen meerdere arbodiensten dat er op basis van een netwerk vaak naar dezelfde hulpverleners wordt doorverwezen.

<sup>1</sup> Bron: [www.slachtofferhulp.nl](http://www.slachtofferhulp.nl) (september 2003).

<sup>2</sup> Bron: [www.fnv.nl](http://www.fnv.nl), [www.cnv.nl](http://www.cnv.nl), [www.vakcentralemhp.nl](http://www.vakcentralemhp.nl) (september 2003).

Voor de overige aanbieders geldt dat ook zij vrijwel geen vaste afspraken hebben over doorverwijzing. Ook bij hen ligt, indien mogelijk, interne doorverwijzing voor de hand. Enkele aanbieders hebben een netwerk van freelancers die kunnen worden ingeschakeld voor grote projecten of projecten in andere regio's. Sommigen hebben wel afspraken met arbodiensten die naar hen doorverwijzen, waarbij een gereduceerd tarief berekend kan worden.

Naast het verwijzen naar andere aanbieders komt het in bepaalde gevallen voor dat de aanbieder voor verdere dienstverlening verwijst naar het bedrijf waar de cliënt werkzaam is. Dit gebeurt met name bij problemen met ongewenste omgangsvormen door externe daders (klanten, patiënten), aangezien dit wordt gezien als een lijnverantwoordelijkheid. Er kan worden verwezen naar de leidinggevende, een interne vertrouwenspersoon of bedrijfsmaatschappelijk werker of de afdeling personeelszaken.



## 3 Gebruik van het aanbod

In dit hoofdstuk wordt achtereenvolgens ingegaan op de aard en omvang van de vraag naar gevalsbehandeling, factoren die het gebruik van het aanbod door werkgevers en werknemers beïnvloeden en de aansluiting tussen de vraag en het aanbod van gevalsbehandeling bij ongewenste omgangsvormen.

### 3.1 Aard en omvang van de vraag

In deze paragraaf wordt een beeld gegeven van de vraag naar gevalsbehandeling bij ongewenste omgangsvormen, gezien vanuit de aanbieders van gevalsbehandeling.

#### Omvang van de vraag

##### *Arbodiensten*

Op basis van de verzamelde gegevens is een schatting gemaakt van de omvang van individuele gevalsbehandelingen bij ongewenste omgangsvormen op het werk door alle gecertificeerde arbodiensten in Nederland. Daarbij moet er rekening mee worden gehouden dat veel respondenten alleen konden aangeven hoeveel hulpvragen zij zelf jaarlijks krijgen, waardoor er voor de schatting vanuit moest worden gegaan dat alle collega's in vergelijkbare functies binnen de arbodienst een vergelijkbaar aantal vragen krijgen. Dit betekent dat onderstaande cijfers slechts indicatief zijn voor de orde van grootte van de hulpverlening door arbodiensten op dit gebied.

Bij de vijf grootste externe arbodiensten in Nederland komen jaarlijks naar schatting ongeveer 5800 hulpvragen binnen met betrekking tot ongewenste omgangsvormen op het werk.<sup>1</sup> Bij de overige 43 externe arbodiensten krijgt men naar schatting ongeveer 600 hulpvragen per jaar.<sup>2</sup> Het geschatte percentage van de verzorgde werknemers dat jaarlijks met een hulpvraag op het gebied van ongewenste omgangsvormen bij een externe arbodienst terecht komt varieert van 0,04% tot 0,8% van de werknemers.

Het percentage werknemers met een hulpvraag ligt naar schatting iets hoger bij interne arbodiensten. Het percentage dat jaarlijks een hulpvraag op het gebied van ongewenste omgangsvormen naar voren brengt varieert van 0,06% tot 3% van de werknemers. Verschillen in het aantal hulpvragen tussen interne arbodiensten hebben naar verwachting te maken met de verschillen tussen branches en de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de functie van de arbodienst. Het hogere percentage hulpvragers ten opzichte van externe arbodiensten lijkt verklaarbaar doordat bedrijven met een externe arbodienst wellicht ook een deel van de

---

<sup>1</sup> Op basis van de interviews met medewerkers van drie van de vijf grootste arbodiensten wordt geschat dat deze drie arbodiensten gezamenlijk jaarlijks ongeveer 3880 hulpvragen krijgen op het gebied van ongewenste omgangsvormen op het werk. Deze drie arbodiensten hebben gezamenlijk ongeveer 4 miljoen verzorgde werknemers terwijl de vijf grootste arbodiensten gezamenlijk ongeveer 6 miljoen werknemers hebben. Het vermenigvuldigen van de schatting van 3880 met 1,5 leidt tot een schatting voor de vijf grootste arbodiensten van ongeveer 5800 hulpvragen per jaar.

<sup>2</sup> Niet van alle geïnterviewde kleinere arbodiensten is het aantal verzorgde werknemers bekend en bovendien is het totale aantal verzorgde werknemers van alle kleine arbodiensten tezamen niet bekend. Daarom wordt verondersteld dat de geïnterviewde arbodiensten representatief zijn voor het totaal van de kleinere arbodiensten in Nederland. Op basis van de interviews met medewerkers van 12 arbodiensten wordt geschat dat zij jaarlijks gezamenlijk ongeveer 175 hulpvragen krijgen op het gebied van ongewenste omgangsvormen op het werk. Voor alle 43 arbodiensten leidt dit tot een schatting van ongeveer 600 hulpvragen per jaar.

problemen intern oplossen, terwijl een interne arbodienst eerder bij een probleem wordt betrokken. Er vanuit gaande dat de vijf geïnterviewde interne arbodiensten representatief zijn voor alle interne arbodiensten in Nederland, wordt het totale aantal hulpvragen bij interne arbodiensten in Nederland geschat op ongeveer 1000 per jaar.<sup>1</sup>

Alle arbodiensten tezamen krijgen dus naar schatting ongeveer 7400 hulpvragen per jaar op het gebied van concrete gevallen van ongewenste omgangsvormen. Op een totaal van 7,2 miljoen werknemers<sup>2</sup> is dit ongeveer 0,1% van alle werknemers in Nederland. De meeste van deze hulpvragers maken gebruik van een vorm van dienstverlening, al beperkt zich dat in een deel van de gevallen tot één gesprek met een hulpverlener.

Uit de TNO Arbeidssituatie Survey<sup>3</sup> blijkt dat ongeveer 22% van de Nederlandse werkenden zegt dat men in 2002 werd geconfronteerd met intimidatie door klanten, patiënten, leerlingen of passagiers. 13% van de werkenden werd naar eigen zeggen geïntimideerd door chefs en collega's. Uit een evaluatie van de Arboret uit 2000<sup>4</sup> blijkt dat 40% van de werknemers op het werk wel eens is geconfronteerd met agressie en geweld, 14% met seksuele intimidatie en 23% met pesten. De definities van deze onderzoeken verschillen, maar uit beiden blijkt dat er een groot verschil is tussen het percentage werknemers dat problemen ervaart en het percentage dat via de arbodienst externe hulp inschakelt.

Een zijn een aantal voor de hand liggende verklaringen voor (een deel van) dit verschil. Ten eerste zullen niet alle ervaringen met ongewenste omgangsvormen tot problemen leiden. Bovendien zal er bij problemen niet altijd externe dienstverlening nodig zijn. Medewerkers kunnen problemen zelf of met hulp van anderen binnen het bedrijf (zoals de leidinggevende, vertrouwenspersoon, bedrijfsmaatschappelijk werk, afdeling personeelszaken) oplossen. Van de gevallen die niet intern worden opgelost, zal een deel worden opgelost door het inschakelen van externe hulp buiten de arbodienst om of doordat het slachtoffer van de ongewenste omgangsvormen op zoek gaat naar ander werk. In andere gevallen zal de ongewenste situatie blijven bestaan of zal hulp van de arbodienst worden ingeschakeld.

#### *Overige aanbieders*

Voor de andere groepen aanbieders geldt dat het moeilijk is om een schatting te geven van het totale aantal zaken dat men behandelt op het gebied van ongewenste omgangsvormen op het werk. Er is naar gestreefd in ieder geval de grootste en meest gespecialiseerde aanbieders te interviewen. Het totale aantal aanbieders is echter moeilijk in te schatten. Ook zal er sprake zijn van overlap met de zaken die bij de arbodiensten terecht komen, aangezien de arbodiensten doorverwijzen naar deze aanbieders. Hieronder wordt daarom alleen een overzicht gegeven van de variatie in antwoorden per groep aanbieders.

<sup>1</sup> Bij de schatting van het aantal hulpvragen dat bij interne arbodiensten binnenkomt is er vanuit gegaan dat de vijf geïnterviewde interne arbodiensten representatief zijn voor alle interne arbodiensten in Nederland. Aangezien met name arbodiensten zijn geselecteerd in 'risicosectoren' kan dit leiden tot een overschatting. De vijf geïnterviewde arbodiensten krijgen naar schatting jaarlijks ongeveer 115 hulpvragen op het gebied van ongewenste omgangsvormen op het werk. Voor alle 44 interne arbodiensten in Nederland leidt dit tot een schatting van ongeveer 1000 hulpvragen per jaar.

<sup>2</sup> Bron: [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl), aantal werknemers in Nederland in 2002: 7.190.000.

<sup>3</sup> Persbericht TNO Arbeid 14 juli 2003. Intimidatie door collega's en leidinggevendenden zorgwekkender dan intimidatie door klanten – Horeca en zorg grootste risicosectoren. ([www.arbeid.tno.nl/perskamer/20030714.html](http://www.arbeid.tno.nl/perskamer/20030714.html))

<sup>4</sup> Soethout J, Sloep M. Evaluatie Arboret inzake seksuele intimidatie, agressie en geweld en pesten op het werk. Regioplan, Amsterdam, 2000.

Eén van de gespecialiseerde aanbieders, Bezemer en Kuiper, geeft aan dat zij jaarlijks bij ongeveer 500-600 gevallen van ongewenste omgangsvormen een vorm van gevalsbehandeling verzorgen, waaronder het instellen van klachtencommissies. Jaarlijks verzorgen de overige gespecialiseerde bureaus naar schatting ongeveer 50 trajecten in bedrijven, die zich richten op het oplossen van problemen met ongewenste omgangsvormen op het werk. Stichting Stop Mobbing en Bob van der Meer ([www.pestten.net](http://www.pestten.net)) krijgen verder gezamenlijk jaarlijks honderden vragen per telefoon of e-mail van werknemers die problemen hebben met ongewenste omgangsvormen op het werk.

Bij de geïnterviewde mediators variëren de schattingen van geen tot ongeveer 30 gevallen per jaar per mediator. De schattingen van de geïnterviewde bedrijfsmaatschappelijk werkers variëren van enkele gevallen tot ongeveer 40 gevallen per jaar in de hele organisatie.

Uit de registratie van meldingen bij 27 van de 38 Antidiscriminatie Bureaus en Meldpunten in Nederland blijkt dat er in 2002 in totaal 235 klachten over discriminatie op de werkvloer (variërend van ridiculisering tot aan het uitsluiten en negeren van collega's en/of ondergeschikten) binnen kwamen.<sup>1</sup>

Er zijn onvoldoende personeelsadviesbureaus geïnterviewd met ervaringen met gevalsbehandeling bij ongewenste omgangsvormen op het werk om een indicatie te kunnen geven van het aantal behandelde gevallen. Bij de vakbonden en Slachtofferhulp wordt geen systematische registratie bijgehouden van hulpvragen bij problemen met ongewenste omgangsvormen op het werk.

### **Ontwikkelingen in de vraag**

De meeste geïnterviewde aanbieders zien een stabiele of toenemende behoefte aan dienstverlening bij ongewenste omgangsvormen op het werk. Vaak vindt men het moeilijk te zeggen of de gesignaleerde toename in behoefte een gevolg is van meer problemen met ongewenste omgangsvormen of van een betere bekendheid van het probleem en het aanbod. Degenen die van mening zijn dat er een toename is van problemen met ongewenste omgangsvormen wijten dit aan veranderingen in de samenleving, zoals normvervaging, individualisering, minder tolerantie en de verruwing van de maatschappij. Daarnaast wordt de verslechterende economie als een oorzaak genoemd, waardoor bedrijven minder investeren in preventie en er een concurrentiestrijd kan ontstaan tussen medewerkers. Daarnaast zien veel aanbieders een toename in de aandacht voor de problematiek (in de media en in bedrijven door de Wet Verbetering Poortwachter en de Arbowet) en een grotere bekendheid van het aanbod als oorzaken voor een toename van de behoefte. Ook wordt de toenemende mondigheid van medewerkers genoemd.

### **Type hulpvragers**

Aanbieders van gevalsaanpak krijgen hulpvragen vanuit zowel grote als kleine bedrijven. Hierin worden geen structurele verschillen waargenomen.

Het is voor de meeste aanbieders moeilijk om een algemeen beeld te schetsen van de werknemers die met een hulpvraag bij hen terechtkomen. Bovendien moet de aanbieder de

---

<sup>1</sup> Landelijke Vereniging van Anti Discriminatie Bureaus en Meldpunten. Klachten en meldingen over ongelijke behandeling. Een overzicht van discriminatieklachten en -meldingen. Kerncijfers 2002. LVADB, Amsterdam, 2003.

hulpvragers kunnen vergelijken met de totale populatie werknemers waaruit deze hulpvragers afkomstig zijn.

De branches waarvoor men werkt zijn erg verschillend. In de thuiszorg zijn bijvoorbeeld vrijwel uitsluitend vrouwen werkzaam en is er veel contact met patiënten en weinig met collega's, in de industrie werken daarentegen met name mannen en is er weinig contact tussen werknemers en klanten. Toch lijken over het geheel genomen met name vrouwen hulp in te schakelen bij problemen met ongewenste omgangsvormen op het werk, dit geldt met name voor seksuele intimidatie. Verder wordt regelmatig genoemd dat met name laagbetaalden slachtoffer zijn van ongewenste omgangsvormen. Een laatste indruk van een aantal aanbieders is dat allochtonen zijn ondervertegenwoordigd onder de hulpvragers. Verklaringen die hiervoor worden gegeven is dat zij wellicht minder mondig zijn en minder goed op de hoogte van het aanbod.

### **Aard van de vraag**

#### *Type ongewenste omgangsvorm*

Volgens de aanbieders krijgen ze met name hulpvragen op het gebied van seksuele intimidatie en pestgedrag, en daarnaast ook discriminatie. Vaak is er sprake van een conflictsituatie die samenhangt met een van de andere vormen. Een aantal respondenten noemt dat er in het verleden in de media met name aandacht is besteed aan seksuele intimidatie, waardoor mensen het herkennen en het ook geaccepteerd is om hulp te zoeken. Bij andere vormen van ongewenste omgangsvormen is dit volgens de respondenten minder ver gevorderd, deze worden nog onvoldoende herkend en erkend. Ervaringen met agressie en geweld lijken met name voor te komen in contacten met klanten of patiënten.

#### *Betrokkenen*

Er kan onderscheid worden gemaakt tussen twee hoofdgroepen daders van ongewenste omgangsvormen op het werk: interne en externe daders. Beide vormen komen regelmatig voor. Bij externe daders is het meestal niet mogelijk om het probleem tussen dader en slachtoffer op te lossen. De interventies richten zich daarom met name op weerbaarheid van de werknemer en preventie. Aanbieders van gevals-aanpak zijn over het algemeen van mening dat problemen met externe daders met name binnen het bedrijf moeten worden opgelost. In sommige gevallen kan het wel nodig zijn de werknemer (psychisch) te ondersteunen.

Bij interne daders kan er zowel sprake zijn van ongewenste omgangsvormen tussen collega's als tussen een leidinggevende en werknemer. Het lijkt erop dat bij betrokkenheid van een leidinggevende eerder externe hulp in wordt geschakeld, aangezien bij het oplossen van problemen tussen collega's de leidinggevende een belangrijke rol kan spelen. De aanpak van ongewenste omgangsvormen tussen collega's verschilt over het algemeen echter niet sterk van de aanpak bij ongewenste omgangsvormen tussen een leidinggevende en werknemer. Een deel van de aanbieders meldt dat de aanpak van ongewenste omgangsvormen bij betrokkenheid van een leidinggevende lastiger is. Voor mediation geldt bijvoorbeeld dat het machtsverschil belemmerend kan werken voor het mediationproces, het evenwicht moet daarom goed worden bewaakt. Met name de gespecialiseerde aanbieders zijn van mening dat bij betrokkenheid van een leidinggevende een meer formele aanpak nodig is en het proces uiteindelijk veelal leidt tot ontslag.

### **Vraagarticulatie**

Vervolgens is het belangrijk in hoeverre cliënten direct met de juiste vraag bij een hulpverlener terechtkomen. Het blijkt in de praktijk regelmatig voor te komen dat cliënten met een fysieke of psychische klacht bij een hulpverlener terechtkomen en vervolgens blijkt dat de aanleiding voor de klacht gelegen is in ongewenste omgangsvormen. De klachten waarmee men komt kunnen

allerlei vormen aannemen. Soms komt men met fysieke klachten om overplaatsing naar een andere afdeling te bewerkstelligen. Enkele malen wordt genoemd dat een klacht over discriminatie soms een manier is om aandacht te vragen voor een ander probleem (zoals pesten).

Uit de interviews met aanbieders blijkt dat de meningen verschillen over de mate waarin het voorkomt dat werknemers met een andere vraag bij de hulpverlener terecht komen en ongewenste omgangsvormen het achterliggend probleem blijken te zijn. Bij arbodiensten lijkt de mate waarin dit volgens de respondent voorkomt voor een deel samen te hangen met de functie van de respondent binnen de arbodienst. Dit geldt voor zowel interne als externe arbodiensten. Bedrijfsartsen en bedrijfsmaatschappelijk werkers zeggen dat het soms of zelfs regelmatig voorkomt. Bij de vertrouwenspersonen komt het weinig of niet voor. Dit is logisch aangezien de vertrouwenspersoon met name wordt ingeschakeld bij problemen op het gebied van ongewenste omgangsvormen. Cliënten gaan dus alleen direct naar de vertrouwenspersoon als ze weten dat het ongewenste omgangsvormen betreft, anders komt men bij de bedrijfsarts of bedrijfsmaatschappelijk werker (bijvoorbeeld tijdens het arbeidsomstandighedensprekuur of bij ziekteverzuim) en wordt door hen vervolgens doorverwezen naar de vertrouwenspersoon.

Mediators krijgen over het algemeen een melding van een algemeen probleem (bijvoorbeeld verstoorde werkrelatie), waarbij niet altijd direct duidelijk is dat ongewenste omgangsvormen de kern van het probleem zijn. Dit geldt weer niet voor een bureau voor mediation dat is gespecialiseerd in ongewenste omgangsvormen en ook niet voor een bureau dat verwijzingen krijgt via de arbodienst. De arbodienst heeft dan reeds de diagnose gesteld.

Bedrijfsmaatschappelijk werkers zeggen dat het soms tot vaak voorkomt dat het bij een hulpvraag niet direct duidelijk is dat het ongewenste omgangsvormen betreft. Ook hier is het antwoord enigszins afhankelijk van de functie waarin men werkzaam is. Als men werkzaam is als vertrouwenspersoon komen cliënten alleen met problemen op het gebied van ongewenste omgangsvormen, direct of doorverwezen door bedrijfsarts of bedrijfsmaatschappelijk werker. In de functie van bedrijfsmaatschappelijk werker komt men vaker mensen tegen waarbij het werkelijke probleem nog niet boven tafel is.

Bij de gespecialiseerde bureaus is het voor de klanten vaak al wel duidelijk dat het om ongewenste omgangsvormen gaat, dat is immers de reden om een gespecialiseerde aanbieder te benaderen. Vooral voor werknemers geldt echter dat zij wel weten dat er iets mis is, maar nog niet (zeker) weten dat het om ongewenste omgangsvormen gaat. Het probleem is nog onvoldoende bekend.

## **3.2 Factoren die het gebruik van het aanbod beïnvloeden**

### **Bevorderende en belemmerende factoren**

De aanbieders is gevraagd welke factoren in hun ogen beïnvloeden of klanten (zowel werkgevers als werknemers) gebruik maken van de dienstverlening. De meest genoemde belemmerende factoren zijn angst bij de werknemer (men is bang voor de gevolgen), de kosten van het traject, schaamte bij de werknemer (men zoekt de schuld bij zichzelf) en het niet herkennen, willen erkennen of bagatelliseren van het probleem (door zowel werknemers als werkgevers). Daarnaast komt het voor dat de aanpak die de aanbieder voorstelt of de persoonlijkheid van de hulpverlener niet aansluit bij de wensen van de cliënt en men op zoek gaat naar een andere

aanbieder. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat men zoekt naar een makkelijke oplossing en het aangeboden traject te ingewikkeld vindt. In enkele gevallen wordt door de aanbieder zelf aangegeven dat het probleem niet geschikt is voor het type dienstverlening waar men om vraagt (bijvoorbeeld omdat het probleem reeds te ver is geëscaleerd).

Er zijn echter ook factoren die het gebruik van het aanbod bevorderen. De meest genoemde bevorderende factoren zijn de bekendheid en nabijheid van de hulpverlener, het hebben van vertrouwen in de hulpverlener en de overtuiging dat de aanpak zal leiden tot een verbetering van de situatie. De bereidheid om externe hulp in te schakelen zal bovendien toenemen bij een toenemende mate van escalatie, waardoor men geen andere mogelijkheid meer ziet.

### **Rol van de kosten**

De kosten van de dienstverlening worden door een deel van de aanbieders spontaan genoemd als één van de belemmerende factoren bij het gebruik van de dienstverlening. Op basis van de interviews kan een globale indicatie worden gegeven van de kosten die aan de dienstverlening zijn verbonden.

De uurtarieven van medewerkers binnen **externe arbodiensten** variëren van ongeveer 80 tot 140 euro per uur, mede afhankelijk van de functie waarin men werkzaam is. Een begeleidingstraject duurt gemiddeld ongeveer 6 tot 10 uur. De kosten van een begeleidingstraject zullen daardoor gemiddeld liggen tussen de 480 en 1400 euro. Hierbij zijn niet de eventuele abonnementskosten gerekend en de diensten die extern moeten worden ingehuurd.

De tarieven van **gespecialiseerde aanbieders** variëren van ongeveer 125 tot 205 euro per uur, mede afhankelijk van het type dienstverlening dat wordt gevraagd. Een volledig traject binnen een bedrijf varieert in kosten van ongeveer 6500 tot 25000 euro (voor 4 tot 20 dagen training en coaching). Voor de langere en uitgebreidere trajecten geldt overigens dat dit geen echte individuele gevalbehandeling meer is, aangezien grote groepen medewerkers binnen het bedrijf bij de trainingen worden betrokken. Concrete gevallen van ongewenste omgangsvormen vormen echter vaak wel de aanleiding om een dergelijk traject te starten.

De tarieven van **mediators** variëren van ongeveer 140 tot 170 euro per uur. De schattingen van de gemiddelde tijdsbesteding variëren van 4,5 tot 15 uur (mede afhankelijk van de complexiteit van het probleem). De kosten van een mediationstraject zullen daardoor gemiddeld liggen tussen de 630 en 2550 euro.

Aan de aanbieders is expliciet gevraagd naar de mate waarin de kosten van de dienstverlening een belemmerende rol spelen bij het gebruik:

- Externe arbodiensten: Ongeveer tweederde van de gesproken arbodiensten denkt dat de kosten geen belangrijke rol spelen bij het gebruik van de dienstverlening. Eenderde van de arbodiensten geeft aan dat dit soms wel een probleem is. De kosten worden betaald door de werkgever, deels in de vorm van het contract dat met de arbodienst wordt afgesloten en deels voor specifieke verrichtingen. Werkgevers zijn bijvoorbeeld wel eens bang voor diensten die op nacalculatie in rekening worden gebracht. Vaak worden echter al in het contract afspraken opgenomen over de inzet van een vertrouwenspersoon. Voor de additieve hulpverlening kunnen de kosten wel een belemmering vormen. Enkele arbodiensten noemen dat met name kleine bedrijven in verband met de kosten bij voorkeur verwijzen naar de reguliere gezondheidszorg, zoals de huisarts en de geestelijke gezondheidszorg.

- **Interne arbodiensten:** De werkgever heeft er voor gekozen de interne arbodienst de taken op het gebied van ongewenste omgangsvormen uit te laten voeren en daar budget voor beschikbaar te stellen. Daarom zijn de kosten geen belemmering voor het gebruik.
- **Gespecialiseerde aanbieders:** De kosten kunnen zowel door de werkgever als de werknemer worden betaald. Bij trainingen en trajecten in het bedrijf en het instellen van een klachtencommissie betaalt de werkgever de kosten. Voor individuele trajecten geldt dat de werknemer dat in eerste instantie zelf moet betalen. Sommige bureaus proberen wel het bedrijf erbij te betrekken en ook is soms vergoeding door de ziektekostenverzekeraar mogelijk. Voor individuele werknemers zijn de kosten vaak een grote drempel. Voor bedrijven is dit soms het geval, aangezien het veelal uitgebreide trajecten betreft.
- **Mediation:** Bureaus voor mediation geven aan dat de kosten meestal door de werkgever worden betaald, slechts in enkele gevallen betaalt de werknemer zelf. Daarnaast is betaling door de arbodienst, reïntegratiebedrijf of verzekeringsmaatschappij mogelijk, uiteindelijk betekent dit ook financiering door de werkgever op basis van een contract of doorberekening. Tenslotte is het in sommige gevallen mogelijk dat vergoeding plaatsvindt door de ziektekostenverzekeraar (bij verwijzing door de huisarts). Men geeft aan dat de kosten in sommige gevallen een belemmering zijn, vooral bij kleine bedrijven.
- **Personeelsadvies:** De werkgever betaalt voor de dienstverlening, dit vormt volgens de aanbieders geen belemmering voor het gebruik.
- **Bedrijfsmaatschappelijk werk:** De meeste geïnterviewde bedrijfsmaatschappelijk werkers zijn niet bekend met de kosten die voor externe klanten aan de dienstverlening zijn verbonden. De ervaringen met externe klanten zijn vaak beperkt. In sommige gevallen wordt een abonnement afgesloten door de werkgever, deze heeft dan al een bewuste keuze gemaakt en de inzet bij concrete gevallen levert weinig problemen op.
- **Dienstverlening door vakbonden en brancheorganisaties** wordt aangeboden aan leden. Men betaalt dus via de contributie en niet per hulpvraag. De anti discriminatie bureaus worden vanuit gemeentelijke subsidie bekostigd, er zijn geen kosten voor de cliënt.

De meeste aanbieders zien geen verschillen tussen grote bedrijven en het MKB in invloed van de kosten. Degenen die wel een verschil zien, merken op dat het MKB de kosten van arbodienstverlening eerder als een probleem ervaart en daardoor veelal een minimumcontract afsluit bij de arbodienst en zoveel mogelijk problemen via de reguliere gezondheidszorg op wil lossen.

### **3.3 Aansluiting tussen vraag en aanbod**

#### **Mening over het totaalaanbod**

De meeste geïnterviewde aanbieders vinden het moeilijk om aan te geven of het totaalaanbod van gevalsbehandeling voldoende is voor de huidige behoefte. Men heeft onvoldoende zicht op de totale omvang van de behoefte en het werk van andere aanbieders. Over het algemeen denkt men echter dat het aanbod voldoende is. Daarbij wordt door een deel van de respondenten de kanttekening geplaatst dat het aanbod niet voor iedereen even bekend is. Ook is het aanbod niet altijd voldoende gespecialiseerd. Men verwacht bovendien dat de vraag zal toenemen bij een toenemende bekendheid van het probleem en het aanbod.

#### **Toegangswegen tot het aanbod**

Werkgevers en werknemers blijken op veel verschillende manieren bij het aanbod terecht te kunnen komen. Bij vrijwel alle aanbieders kan zowel de werkgever als de werknemer direct terecht met een probleem op het gebied van ongewenste omgangsvormen op het werk. Hieronder wordt per type aanbieder weergegeven langs welke wegen werkgevers en/of werknemers meestal bij hen terecht komen.

Werknemers met problemen op het gebied van ongewenste omgangsvormen op het werk komen op verschillende manieren bij een **externe arbodienst**. Ten eerste kan men via het bedrijf (werkgever, interne vertrouwenspersoon, interne klachtenregeling) worden aangemeld bij de arbodienst. Verder is het mogelijk dat men na ziekmelding bij de bedrijfsarts, bedrijfsverpleegkundige of bedrijfsmaatschappelijk werker komt, die vervolgens kan doorverwijzen naar de vertrouwenspersoon. Daarnaast is er bij arbodiensten voor alle werknemers een arbeidsomstandighedensprekuur waar men kosteloos gebruik van kan maken. Dit is echter niet bij alle medewerkers bekend. Vaak kan men ook direct contact opnemen met de vertrouwenspersoon van de arbodienst. De laatste mogelijkheid die een aantal keer werd genoemd is dat de arbodienst via de risico-inventarisatie een probleem met ongewenste omgangsvormen signaleert en hier probeert op in te spelen.

Bij de **gespecialiseerde aanbieders** lijken de media een belangrijke rol te spelen bij het bekend maken van het aanbod. Men geeft aan dat media-aandacht sterk van invloed is op het aantal en het soort vragen dat men krijgt. Ook lezingen en publicaties over het onderwerp en het internet spelen een belangrijke rol. De meeste gespecialiseerde aanbieder worden zowel door individuele werknemers als door bedrijven benaderd met hulpvragen.

Werknemers worden soms verwezen door de vakbonden. Werkgevers worden op het aanbod gewezen door andere bedrijven met positieve ervaringen of via de accountant of het Ministerie van SZW. Ook krijgt men verwijzingen van arbodiensten. Met name voor het MKB is het gebruikelijk om bij problemen advies te vragen aan de belastingadviseur of accountant.

Bij **mediators** komen werknemers met problemen op het gebied van ongewenste omgangsvormen veelal via de werkgever (afdeling personeelszaken, leidinggevende, directie). Ook vindt inschakeling door een arbodienst (via bedrijfsarts) of verzekeringsmaatschappij plaats. In enkele gevallen neemt de werknemer op eigen initiatief contact op (op basis van informatie op de website) of wordt men doorverwezen naar de huisarts. Tevens vindt verwijzing door gespecialiseerde aanbieders plaats.

Bureaus voor **personeelsadvies** worden vaak door de werkgever (afdeling personeelszaken, leidinggevende, vertrouwenspersoon) ingeschakeld voor problemen met ongewenste omgangsvormen op het werk. Daarnaast nemen sommige werknemers direct contact op met de aanbieders. Ook wordt men soms verwezen door een arbodienst of een gespecialiseerde aanbieder.

Werknemers met problemen op het gebied van ongewenste omgangsvormen op het werk komen vaak bij het **bedrijfsmaatschappelijk werk** via een arbodienst. Met name grotere bedrijven en brancheorganisaties nemen een abonnement op de hulpverlening door het bedrijfsmaatschappelijk werk. Werknemers komen vervolgens op eigen initiatief of via de leidinggevende of afdeling personeelszaken bij het bedrijfsmaatschappelijk werk met concrete problemen.

#### **Knelpunten bij de aansluiting tussen vraag en aanbod**

De meeste respondenten denken dat werknemers en werkgevers met problemen op het gebied van ongewenste omgangsvormen op het werk bij de juiste hulpverlening terechtkomen. Hierbij plaatst men de kanttekening dat men alleen de gevallen ziet die al bij hen terecht zijn gekomen.

Enkele knelpunten die worden genoemd bij het inschakelen van de juiste hulpverlening zijn:

- Te weinig aandacht voor het probleem in reguliere gezondheidszorg (huisarts)
- Te weinig aandacht voor het probleem bij bedrijfsartsen, waardoor men doet aan symptoombestrijding
- Wachtlijsten in de geestelijke gezondheidszorg
- Te weinig deskundigheid in het bedrijf zelf (vaak is geen vertrouwenspersoon aanwezig of deze is onvoldoende opgeleid of niet onafhankelijk genoeg, ditzelfde geldt voor de klachtencommissie), waardoor problemen onvoldoende worden gesignaleerd en werknemers niet goed worden begeleid en doorverwezen.
- Inschakeling van dienstverlening door de werkgever, waardoor onafhankelijkheid niet altijd kan worden gewaarborgd.
- Veel hulpverleners hebben geen specifieke deskundigheid op het gebied van ongewenste omgangsvormen
- Onvoldoende kennis bij werknemers, werkgevers en arbodiensten over het aanbod van dienstverlening
- Terughoudendheid bij bedrijven en werknemers voor het zoeken van hulp, aangezien er nog een taboe ligt op het onderwerp



## **4 Succesvolle interventies**

### **4.1 Voorwaarden voor succesvolle interventies**

Aan alle geïnterviewde aanbieders is gevraagd aan welke voorwaarden een succesvolle interventie in hun ogen moet voldoen. Hierop werden uiteenlopende antwoorden gegeven, die onderverdeeld kunnen worden in voorwaarden aan de hulpverlener en de aanpak, voorwaarden aan het bedrijf en voorwaarden aan de cliënt en andere betrokken partijen.

#### **De hulpverlener**

De belangrijkste voorwaarde waaraan de hulpverlener moet voldoen is deskundigheid in het vak. Daarnaast vindt men het belangrijk dat de cliënt en de klacht serieus worden genomen, zodat de cliënt zich gehoord en begrepen voelt. Voor mediators/bemiddelaars is het daarnaast van groot belang dat men onafhankelijk en neutraal is.

#### **De aanpak**

Een succesvolle interventie begint met een goede en snelle intake waarbij alle aspecten van het probleem in kaart worden gebracht. Vervolgens moet zo snel mogelijk worden overgegaan tot de aanpak van het probleem. Er moeten duidelijke afspraken worden gemaakt over de aanpak en indien nodig op een goede wijze worden doorverwezen. Enkele aanbieders benadrukken bovendien dat het voor een succesvolle aanpak van belang is om het hele proces te begeleiden en de cliënt niet voortijdig los te laten en bovendien een goede overbrugging te bieden als er wachtlijsten zijn voor verdere hulpverlening.

#### **Het bedrijf**

Het is met name van belang dat de werkgever (management, leidinggevende) de aanpak van ongewenste omgangsvormen ondersteund en daar medewerking aan verleend. Enkele aanbieders noemen de mogelijkheid om het management te ondersteunen en trainen, zodat men zelf de problemen op kan lossen en dit ook bij toekomstige problemen toe kan passen.

#### **De cliënt en andere betrokken partijen**

Voor een succesvolle interventie moet de cliënt ten eerste vertrouwen hebben in de hulpverlener en zich veilig voelen. Verder is het van belang dat de partijen die betrokken zijn bij het probleem oplossingsgezin zijn. Enkele aanbieders benadrukken dat het van belang is dat de cliënt bepaalt welke stappen worden ondernomen. Daarnaast noemen enkele aanbieders dat een open communicatie tussen hulpverlener en cliënt van groot belang is en dat het voor het oplossen van het probleem van belang is dat de cliënt snel weer aan het werk gaat.

Samengevat zijn de belangrijkste genoemde punten: 1. snelle herkenning van het probleem; 2. een deskundige, serieuze en vertrouwelijke behandeling; 3. oplossingsgezindheid van betrokken partijen; 4. ondersteuning vanuit de werkgever en 5. dat het bedrijf en/of de betrokkenen er lering uit trekken.

## 4.2 Voorbeelden van goede praktijken

De geïnterviewde aanbieders is gevraagd om een voorbeeld te geven van een volgens hen succesvolle interventie. Enkele aanbieders plaatsten daarbij de kanttekening dat succes op verschillende manieren kan worden behaald. Een interventie kan succesvol zijn als het leidt tot hervatting van het oude werk, maar ook als het slachtoffer op een positieve manier aan een nieuwe baan kan beginnen. De ene oplossing is niet per definitie beter dan de andere.

Hieronder volgen enkele genoemde voorbeelden van succesvolle interventies.

**Arbodienst:** Bij een scholengemeenschap werd een docent lastiggevallen door meerdere leerlingen en dat liep fysiek uit de hand. De arbodienst zette samen met de docent een interventietraject op. Er werd ten eerste contact gezocht met de werkgever en een driegesprek gehouden. Vervolgens werden twee trajecten ingezet: 1. het formuleren van een schoolbeleidsplan geformuleerd en implementatie van een procedure; 2. een gesprek tussen de docent en de betreffende leerlingen en de ouders. Op deze wijze werd het probleem opgelost en werd tegelijkertijd aandacht besteed aan preventie.

**Arbodienst:** Een medewerker ervoer pestgedrag door haar leidinggevende. Ze had het gevoel nooit iets goeds te kunnen doen waardoor promotie niet voor haar was weggelegd. De bedrijfsmaatschappelijk werker van de arbodienst ging een gesprek aan met de leidinggevende, deze was zich onvoldoende bewust van zijn gedrag. In een gezamenlijk gesprek met de medewerker, de leidinggevende en het hoger management heeft men het probleem openlijk besproken en heldere afspraken gemaakt. De nazorg van de medewerker vond plaats via de reguliere psychologische hulpverlening en een assertiviteitstraining.

**Personeelsadviseur:** Een vrouw werd ernstig geïntimideerd door haar leidinggevende. Als gevolg hiervan meldde zij zich ziek. Daarom werd er hulp ingeroepen van een coach. Deze heeft door middel van persoonlijke begeleiding de betrokkene weerbaarder gemaakt en weer zelfvertrouwen gegeven. De betrokkene koos ervoor om ontslag te nemen en een andere baan te zoeken. Op de nieuwe werkplek kreeg ze weer te maken met een intimiderende leidinggevende, maar door de coaching wist ze nu zelf adequaat te reageren.

**Bedrijfsmaatschappelijk werk:** Er kwam een medewerker met fysieke klachten bij de bedrijfsmaatschappelijk werker. Deze heeft de medewerker zijn verhaal laten doen. In het tweede gesprek gaf de medewerker zelf aan dat het probleem eigenlijk lag op het gebied van pestgedrag door collega's en dat de leidinggevende daar niets aan deed. De bedrijfsmaatschappelijk werker heeft vervolgens gesprekken gevoerd met de leidinggevende en de afdeling personeelszaken. Personeelszaken heeft de zaak daarbij op zich genomen. De bedrijfsmaatschappelijk werker heeft de medewerker in de rol van vertrouwenspersoon verder begeleid. De medewerker geeft nu aan serieuzer genomen te worden door zowel de leidinggevende als de collega's.

**Gespecialiseerde aanbieder:** Binnen een bedrijf was er sprake van een ernstig geval van seksuele intimidatie op de werkvloer. Dit was echter een taboe dus werd het onderwerp pesten op het werk aan de orde gesteld. Het was niet mogelijk een bijeenkomst te organiseren met al het personeel, dus werd gewerkt met vertegenwoordigers van afdelingen zonder leidinggevenden, zodat men vrijuit kon spreken over de grieven op de werkvloer. In een later stadium kwamen de

leidinggeevenden erbij om ook hun mening te geven en een uitwisseling mogelijk te maken. Daarbij kwam 'alle prut naar boven'. Tijdens de bijeenkomst legt de trainer uit wat pesten is en welke principes er aan ten grondslag liggen. Hierbij wordt gewerkt met voorbeelden om herkenning te krijgen. Hiertoe wordt bij voorkeur gepraat met een maatschappelijk werker en vertrouwenspersoon om concrete situaties te verkrijgen die de trainer als voorbeelden kan gebruiken in zijn verhaal. Vervolgens wordt een enquête uitgedeeld met vragen over alle vormen van ongewenst gedrag (personeel onderling, personeel-leiding, leiding-personeel, leiding onderling, andere problemen, waarom men trots is op het bedrijf). Op basis daarvan stelt de trainer een rapport op met geanonimiseerde gegevens. Het is de bedoeling werknemers vervolgens zelf te laten bedenken wat er aan de problemen kan worden gedaan en regels op te laten stellen. Uiteindelijk doel is om structurele aandacht te krijgen voor het onderwerp in werkoverleg en duidelijke grenzen en sancties te stellen.

**Gespecialiseerde aanbieder:** Op een afdeling van een groot bedrijf waren grote problemen met de omgangsvormen op het secretariaat. De manager van het secretariaat en de manager van de hele afdeling werden bij het proces betrokken. Ze heeft de manager van de afdeling begeleid bij het uitvoeren van het traject. Eerst is er gesproken met de manager van het secretariaat om zicht te krijgen op wat er speelde. Vervolgens zijn twee teamsessies georganiseerd met het secretariaat, waarbij ze als procesbegeleider aanwezig was. In deze teamsessies moesten de medewerkers goed naar zichzelf en elkaar kijken, om te achterhalen waarom men op deze manier met elkaar omging. Vervolgens zijn nieuwe gedragsafspraken gemaakt. Verder is de manager ondersteund bij het aan de orde brengen van het onderwerp in het werkoverleg om er structurele aandacht voor te houden.



## Bijlage 1 Beantwoording onderzoeksvragen

De samenvatting bevat een beantwoording van de centrale onderzoeksvragen. Voor de volledigheid volgt in deze bijlage de beantwoording van de overige onderzoeksvragen (zie paragraaf 1.2).

1. *Hoe zijn de begrippen 'ongewenste omgangsvormen' en 'individuele gevalsbehandeling' nader af te bakenen?*

In paragraaf 1.3 wordt een beschrijving gegeven van de voor dit onderzoek gehanteerde afbakening van de begrippen ongewenste omgangsvormen en individuele gevalsbehandeling. In de praktijk blijkt dat er veel overlap is tussen de verschillende vormen van ongewenste omgangsvormen en ook het aanbod is veelal niet specifiek gericht op bepaalde vormen van ongewenste omgangsvormen.

2. *Wat is de omvang en aard van de problematiek van ongewenste omgangsvormen op het werk?*

De aard van de problematiek van ongewenste omgangsvormen is diffuus, de aanbieders worden geconfronteerd met veel verschillende verschijningsvormen. Vanuit het aanbod gezien schatten we dat er jaarlijks ongeveer 7400 hulpvragen bij arbodiensten terechtkomen. Andere onderzoeken van TNO en Regioplan wijzen er, ondanks de verschillende definities die worden gehanteerd, echter op dat een veel groter deel van de werknemers te maken krijgt met ongewenste omgangsvormen op het werk. Uit een evaluatie van de Arbowet uit 2000 blijkt in de vijf voorgaande jaren 40% van de werknemers was geconfronteerd met agressie en geweld, 14% met seksuele intimidatie en 23% met pesten. Uit de Arbeidssituatie Survey van TNO komt naar voren dat ongeveer 22% van de werkenden in Nederland in 2002 werd geconfronteerd met intimidatie door klanten, patiënten, leerlingen of passagiers en 13% werd geïntimideerd door chefs en collega's.

3. *Wat is de omvang en aard van en variatie in het aanbod op het terrein van individuele gevalsbehandeling bij ongewenste omgangsvormen op het werk?*

- a. *In welke mate houden eerstelijnsadviseurs van werkgevers zich bezig met individuele gevalsbehandeling? Wat is de omvang van dit aanbod? Wat is de aard van en variatie in het aanbod?*

Arbodiensten houden zich vrijwel allemaal bezig met de gevalsaanpak van ongewenste omgangsvormen. Brancheorganisaties doen dit slechts in zeer beperkte mate. Er zijn in Nederland 48 externe en 44 interne arbodiensten. De aard van het aanbod bestaat met name uit begeleiding van het slachtoffer, maar daarnaast ook wel uit begeleiding van de dader, mediation en loopbaanadviesing. Arbodiensten bieden vrijwel geen juridisch advies. Het aanbod wordt grotendeels verzorgd door vertrouwenspersonen en bedrijfsmaatschappelijk werkers binnen de arbodienst. Het aanbod van de arbodiensten vertoont onderling veel overeenkomsten. (zie ook paragraaf 2.1)

- b. *In hoeverre zijn eerstelijnsadviseurs bekend met het tweedelijnsaanbod op het terrein van individuele gevalsbehandeling? In welke mate verwijzen of bemiddelen zij naar*

*tweedelijnsadviseurs (en naar welke)? Zijn hierover afspraken gemaakt met de tweedelijnsadviseurs? Brengen zij de mogelijkheden van de tweedelijnsadviseurs ook expliciet onder de aandacht van de werkgevers?*

Arbodiensten zijn eerstelijnsadviseurs maar bieden zelf ook veel diensten voor gevalsbehandeling. Arbodiensten zijn meestal bekend met mediators, bedrijfsmaatschappelijk werk, deze worden ingeschakeld als men deze specialismen zelf niet in huis heeft. Velen kennen Bezemer en Kuiper. Er zijn weinig vaste afspraken met tweedelijnsaanbieders, maar vaak is er wel een netwerk waar men met name naar verwijst. Mogelijkheden van tweedelijnsadviseurs worden actief onder de aandacht gebracht indien de arbodienst het nuttig acht en het specialisme zelf niet in huis heeft.

- c. *In welke mate zijn tweedelijnsadviseurs bezig met individuele gevalsbehandeling? Wat is de omvang van dit aanbod? Wat is de aard van en variatie in aanbod?*

Er is een beperkt aantal gespecialiseerde aanbieders op het gebied van ongewenste omgangsvormen. Het aanbod bestaat uit het optreden als externe vertrouwenspersoon, mediation, individuele begeleiding of coaching van slachtoffers, terugvalpreventietrajecten, trainingen voor individuen maar ook uitgebreidere trainingstrajecten voor bedrijven. Daarnaast is er een vrij groot aantal aanbieders die een rol kunnen spelen bij de gevalsaanpak maar waarvan het aanbod niet is gespecialiseerd op het onderwerp ongewenste omgangsvormen. Daarom is het effectieve aanbod moeilijk te bepalen. Elke mediator kan bemiddelen bij ongewenste omgangsvormen, maar veel mediators zullen nooit een vraag krijgen op dit gebied omdat ze geen actief aanbod op dit onderwerp hebben. Dit aanbod is voor een deel overeenkomstig met diensten die sommige arbodiensten ook zelf bieden (vertrouwenspersoon, bedrijfsmaatschappelijk werk, mediator, psycholoog).

4. *Hoe verhoudt de omvang en aard van het aanbod zich tot de omvang en aard van de problematiek?*

Op basis van een schatting van het aantal hulpvragen bij arbodiensten blijkt dat ongeveer 0,1% van de werknemers in Nederland jaarlijks met een hulpvraag bij de arbodienst terechtkomt. Dit percentage lijkt gering ten opzichte van het percentage werknemers dat problemen ervaart (zie vraag 2). Echter niet alle problemen met ongewenste omgangsvormen leiden tot een hulpvraag en bovendien kunnen hulpvragen intern of buiten de arbodienst om worden opgelost. Er lijkt geen tekort te zijn aan aanbod, vrijwel alle arbodiensten bieden gevalsaanpak en bij de meeste aanbieders zijn indien de vraag toeneemt voldoende mogelijkheden voor uitbreiding. Het knelpunt lijkt eerder te zitten op het gebied van het herkennen en erkennen van de problemen en vervolgens het nemen van de stap om hulp in te schakelen.

5. *Hoe komen - volgens de aanbieders - werkgevers en werknemers (m.n. die in het MKB) tot hun vraag naar individuele gevalsbehandeling (intake problematiek)?*

Werknemers met problemen met ongewenste omgangsvormen op het werk durven niet altijd toe te geven dat ze een probleem hebben, waardoor ze geen hulp zoeken of met een andere vraag (of fysiek of psychisch gebied) bij de hulpverlener terechtkomen. Daarom is er een belangrijke rol weggelegd voor met name leidinggevendenden, interne vertrouwenspersonen en bedrijfsartsen om deze problemen te herkennen en aan te pakken.

6. *Wat nemen werkgevers en werknemers (m.n. die in het MKB) af aan individuele gevalsbehandelingen?*

a. *Wat is naar schatting het volume aan individuele gevalsbehandelingen door eerstelijnsadviseurs? Wat is de aard van en variatie in deze gevalsbehandelingen?*

Op basis van de interviews is geschat dat er jaarlijks 7400 hulpvragen omtrent ongewenste omgangsvormen bij alle interne en externe arbodiensten terechtkomen. Er wordt met name hulpverlening geboden bij seksuele intimidatie en pesten. De gevalsbehandelingen zijn met name gericht op ongewenste omgangsvormen tussen collega's en tussen werknemer en leidinggevende, aangezien bij problemen met klanten ander type aanpak gewenst is en dit veelal intern kan worden opgelost.

b. *Idem tweedelijnsadviseurs*

Het aantal gevalsbehandelingen van tweedelijnsadviseurs is moeilijk in te schatten, aangezien er veel maar vaak weinig gespecialiseerde aanbieders zijn. Gevalsbehandelingen variëren van een gesprek met het slachtoffer tot coachingstrajecten, mediation, trainingen in bedrijven, terugvalpreventietraject. Er is dus een grote variatie in aanbod, van een enkel gesprek van de vertrouwenspersoon met een werknemer die vervolgens zelf mogelijkheden ziet om de problemen op te lossen tot uitgebreide trainingen met groepen medewerkers binnen het bedrijf om een verandering op een afdeling of in een bedrijf te bewerkstelligen. De gevalsbehandeling richt zich met name op problemen tussen collega's en tussen werknemers met leidinggevende aangezien met klanten een ander type aanpak gewenst is.

7. *In hoeverre sluit - volgens de aanbieders - het aanbod aan op de vraag van werkgevers en werknemers (m.n. die in het MKB)?*

De aanbieders zijn van mening dat het aanbod voldoende is, maar onvoldoende bekend en soms onvoldoende gespecialiseerd. Met name leidinggevend en bedrijfsartsen hebben een belangrijke rol in de signalering, die niet altijd goed wordt vervuld. De belangrijkste belemmeringen voor het gebruik zijn echter angst voor de gevolgen van de melding en de kosten van de dienstverlening.

8. *Zijn er voorbeelden van (typen) succesvolle interventies te onderscheiden?*

Aanbieders werken veelal volgens een vast patroon van werken waarbinnen de exacte aanpak wordt afgestemd op de situatie waar men mee te maken krijgt. Uiteraard zien zij hun gebruikelijke manier van werken als een succesvolle interventie. De aanbieders noemen een variatie aan voorwaarden voor een succesvolle interventie, waarbij onderscheid kan worden gemaakt tussen voorwaarden aan het bedrijf, aan de hulpverlener, aan de aanpak en aan de cliënt. Belangrijke punten hierbij zijn: 1. snelle herkenning van het probleem; 2. een deskundige, serieuze en vertrouwelijke behandeling; 3. oplossingsgezindheid van betrokken partijen; 4. ondersteuning vanuit de werkgever en 5. dat het bedrijf en/of de betrokkenen er lering uit trekken.

9. *Wat zijn de beleidsimplicaties van de antwoorden op bovenstaande onderzoeksvragen?*

Een belangrijk knelpunt bij de aanpak van ongewenste omgangsvormen op het werk is volgens de aanbieders de signalering van problemen. Een snelle signalering wordt gezien als een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle interventie. Het belangrijkste knelpunt bij de signalering is onvoldoende kennis over en aandacht voor het onderwerp (binnen het bedrijf, bij werknemers, bij bedrijfsartsen en bij huisartsen). Gezien het taboe dat veelal op het onderwerp heerst en de schaamte die werknemers voelen lijkt het van belang dat met name leidinggevenden binnen het bedrijf alert zijn op ongewenste omgangsvormen en dat medewerkers met hun probleem terecht kunnen bij een vertrouwenspersoon. Agendering van het onderwerp voor de verschillende betrokken partijen lijkt daarom zinvol, evenals stimulering van de (laagdrempelige) beschikbaarheid van (opgeleide en onafhankelijke) vertrouwenspersonen. Door de (tijdige) signalering van problemen kan een passende aanpak worden geboden, wat een bijdrage zal leveren aan een vermindering van ziekteverzuim en WAO-instroom.

Een tweede knelpunt bij de aanpak van ongewenste omgangsvormen is onvoldoende kennis bij werknemers, werkgevers en arbodiensten over het aanbod van gevals aanpak, waardoor men niet altijd goed weet waar men in welke situatie terecht kan. Hier lijkt een rol weggelegd voor de aanbieders om hun aanbod van gevals aanpak bij ongewenste omgangsvormen beter onder de aandacht te brengen van werknemers, werkgevers en arbodiensten.

Een derde knelpunt is dat veel hulpverleners (intern en extern) geen specifieke deskundigheid hebben op het gebied van ongewenste omgangsvormen en daardoor wellicht niet altijd optimale hulp bieden. Ook hiervoor lijkt de beschikbaarheid van goed opgeleide vertrouwenspersonen (intern of extern) van groot belang. Zij vervullen een belangrijke rol bij de gevals aanpak van ongewenste omgangsvormen en kunnen indien nodig een rol spelen bij adequate doorverwijzing naar andere aanbieders.

## Bijlage 2 Nadere omschrijving ongewenste omgangsvormen

Deze vijf ongewenste omgangsvormen zijn als volgt nader af te bakenen<sup>1</sup>:

### 1. *Agressie en geweld:*

Agressief gedrag van mensen op het werk (collega's, leidinggevenden, publiek etc). Tot agressie en geweld wordt zowel verbaal, psychisch als fysiek geweld door interne én externe daders gerekend.<sup>2</sup>

Het kan gaan om:

- schelden, schreeuwen
- uiten van bedreigingen
- vernederen
- vernielen van persoonlijke eigendommen van medewerker<sup>3</sup>
- spugen, fysiek hinderen, vastgrijpen, slaan, schoppen, overvallen.

### 2. *Seksuele intimidatie:*

Het door mensen op het werk (collega's, leidinggevenden, publiek etc) regelmatig geconfronteerd worden met als ongewenst ervaren seksueel getinte aandacht. Die aandacht kan verbaal, non-verbaal of fysiek zijn. Vormen van seksuele intimidatie zijn:

- maken van dubbelzinnige opmerkingen
- maken van dubbelzinnige gebaren
- nafluiten
- confronteren met pornografische afbeeldingen
- ongewenste handtastelijkheden
- (pogingen tot) aanranding en verkrachting.

### 3. *Systematisch pestgedrag*<sup>4</sup>:

Alle vormen van intimiderend gedrag van mensen op het werk (collega's, leidinggevenden, publiek etc) tegen een medewerker die zich niet kan verdedigen tegen dit gedrag. Het gaat hier om vormen van verbaal en psychisch geweld. Fysiek geweld valt onder agressie en geweld.<sup>5</sup> Kenmerk van pesten is dat het regelmatig, gedurende een langere periode en vaak door dezelfde perso(o)n(en) wordt gedaan. Pesten moet worden onderscheiden van plagen. In tegenstelling tot

<sup>1</sup> Bij agressie en geweld, seksuele intimidatie en systematisch pestgedrag zijn de definities uit het rapport *Evaluatie Arbo-wet inzake seksuele intimidatie, agressie en geweld en pesten op het werk* (Van Soethout en Sloep, 2000) als uitgangspunt genomen. De definities van discriminatie en conflicten zijn gebaseerd op respectievelijk de AWGB en de omschrijving van Van de Vliert (1999). Deze definities zijn door ons nader uitgewerkt, op punten gewijzigd en/ of aangevuld.

<sup>2</sup> Deze definitie is ruimer dan die van Van Soethout en Sloep (o.c.), die agressie en geweld beperken tot gedrag van externe daders. Hier wordt dus ook agressief gedrag van interne daders tot agressie en geweld gerekend.

<sup>3</sup> Vernieling en diefstal van en het zich niet verantwoordelijk voelen voor eigendommen/materialen van het bedrijf/ de instelling zijn weliswaar ongewenste handelingen, maar vallen niet onder de definitie van ongewenste omgangsvormen.

<sup>4</sup> Zie ook het onderzoek 'Ongewenste omgangsvormen op het werk. Een onderzoek naar pesten, seksuele intimidatie en racisme' dat Research voor Beleid in 1999/2000 heeft uitgevoerd in opdracht de FNV.

<sup>5</sup> Deze definitie is enerzijds ruimer dan die Van Soethout en Sloep (o.c.), die alleen pestgedrag van interne daders omvat. Onder onze definitie valt ook pesten door externe daders. Anderzijds is onze definitie enger. Van Soethout en Sloep rekenen fysiek geweld door interne daders tot pesten. We zijn van mening dat dit onder de noemer agressie en geweld behoort te vallen.

bij pesten zijn bij plagen beide partijen gelijkwaardig aan elkaar, is de geplaagde nog gewoon 'lid van de groep' en wordt zijn reputatie niet blijvend beschadigd. Pestgedrag kan bestaan uit:

- treiteren/ bespotten/ grappen maken ten koste van
- roddelen/ kwaadspreken
- intimideren
- chanteren
- achtervolgen
- onder druk zetten
- mensen niet voor vol aanzien
- werk onaangenaam of onmogelijk maken:
- geen of betekenisloze taken geven
- rotklussen door steeds dezelfde mensen laten doen
- informatie achterhouden die voor het correct uitvoeren van taken van belang is
- opzettelijk schade toebrengen aan werk van anderen (bijvoorbeeld wissen van computerbestanden)
- gevaarlijke werkopdrachten geven.
- sociaal isoleren (bijvoorbeeld steeds dezelfde persoon niet meevragen voor de lunch of iemand in een kamertje veraf van collega's plaatsen).

#### 4. *Discriminatie:*

Discriminatie is te definiëren als ongerechtvaardigd onderscheid. Het betreft onderscheid op grond van godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid of burgerlijke staat.<sup>1</sup>

#### 5. *Conflicten:*

Van een conflict tussen twee partijen is sprake als minstens één van de partijen vindt dat de andere partij haar dwarsboomt of ergert. Een conflict is gebaseerd op een verschil van mening, waarvoor een oplossing moet worden gezocht. Conflicten zijn inherent aan het samenwerken van mensen. Anders dan bij de vorige ongewenste omgangsvormen, zijn bij een conflict beide partijen in principe in staat zich te verdedigen. Onderscheid kan onder meer worden gemaakt naar:

- conflictpartijen (conflicten met bovengeschiedte, nevensgeschiedte of ondergeschiedte)
- conflictkwesitie (taakinhoudelijk, sociaal-emotioneel)
- escalatiestadium (duur en intensiteit van conflicten).

Bij conflicten is er niet altijd sprake van ongewenste omgangsvormen. (Onopgeloste) conflicten met collega's of leidinggevende kunnen echter wel de aanleiding zijn voor ongewenste omgangsvormen op het werk. Ook kunnen conflicten een onderdeel of uitingvorm zijn van ongewenste omgangsvormen. Conflicten waarbij een relatie bestaat met andere ongewenste omgangsvormen worden daarom meegenomen in het onderzoek.

---

<sup>1</sup> Wet van 2 maart 1994, houdende algemene regels ter bescherming tegen discriminatie op grond van godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid of burgerlijke staat. (Algemene Wet Gelijke Behandeling). Staatsblad 1994, 230.

## Bijlage 3 Interviews met aanbieders van individuele gevalspraak

### EERSTE LIJN

#### Externe arbodiensten

Stichting Arbodienst Drienerlo  
Arbo-Unie Oost-Nederland  
Ardyn  
Arbo Anders  
Maetis Arbo  
Arbodienst Limburg  
KLM arboservices  
Achmea Arbo  
Arbo adviesdienst Maashorst  
Arbodienst Medi-Ma  
Stichting Arbodienst Willem Arntz  
Arbodienst Arboreijn  
Schermer Trommel en de Jong  
ADD-Arbo  
ArboPlanning

#### Interne arbodiensten

Esso Nederland  
Rabobank  
HTM Personenvervoer  
Academisch Ziekenhuis Groningen  
Hydro Agri Sluiskil

#### Brancheorganisaties/verzuimloketten

Reïntegratiecentrum Wegvervoer  
Koninklijke Nederlandse Drogisterij Bond (loket Remedium)  
Readirect (verzuimloket metaal en mobiliteit)  
HIBIN Zorg (loket Remedium)  
FRUGIVENTA (loket Remedium)  
Koninklijke Horeca Nederland  
Raad voor Arbeidsverhoudingen in de Schoonmaakbranche  
(centrale vertrouwenspersoon)  
MODINT Arbo (loket Remedium)

#### Overige eerste lijn

FNV  
Anti Discriminatie Bureau Haarlem

### TWEEDE LIJN

#### Gespecialiseerde aanbieders

Stichting Sto[m]p  
Bezemer & Kuiper Advies en Training  
Stichting Stop Mobbing  
Dieta Uyterlinde  
Bob van der Meer  
KPMG Integrity & Investigation services  
Van den Bogaard Diversity Training

#### Mediators

Trainings en adviesbureau Joy  
Business Mediation  
Merite Advies en Mediation  
Mediation Centre  
2communicate & mediation  
Mediation Plus  
Graafmans mediation  
Merlijn Mediation

#### Personeelsadviseurs

De wandelende coach  
Hagenaars Consulting  
Emergo  
Houthoff training, coaching en outplacement

#### Bedrijfsmaatschappelijk werk

GIMD  
NIM BMW  
Medisch Centrum Haaglanden  
Thuiszorg Rotterdam  
Valent RDB  
SWR  
Opmaat



Research voor Beleid  
Schipholweg 13 - 15  
Postbus 985  
2300 AZ Leiden  
telefoon: (071) 5253737  
telefax: (071) 5253702  
e-mail: [rvb@rvbh.nl](mailto:rvb@rvbh.nl)  
[www.researchvoorbeleid.nl](http://www.researchvoorbeleid.nl)

