

Kader omgangsvormen

1. Inleiding

Binnen UWV vinden we het belangrijk dat - naast de cliënten - ook de collega's zich gezien, gehoord en geholpen voelen. Sociale veiligheid en integriteit zijn hiervoor essentiële bouwstenen. Ze dragen bij aan werkplezier en een goede en fijne samenwerking, maar ook aan het leervermogen van onze organisatie en de kwaliteit van onze dienstverlening. Vandaar dat in onze ROEP-waarden (zie hoofdstuk 2) en gedragscode, maar ook op de Digitale Werkplek UWV (DWU) en in bewustwordingsactiviteiten veel aandacht wordt geschonken aan de manier van omgang met elkaar, het elkaar aanspreken daarop en - waar nodig - het bijsturen daarvan. Leidinggevendenden hebben een sleutelrol hierin; hun gedrag wordt door medewerkers als richtinggevend gezien en van hen wordt verwacht dat zij een veilige open cultuur creëren, waarin medewerkers zich vrij voelen om zichzelf te zijn en om zaken te bespreken. Om hen daarbij te ondersteunen krijgen alle leidinggevendenden een training Ethisch Leiderschap aangeboden. Deze training, die wordt gegeven door een externe deskundige, verschaft inzicht in de eigen (voorbeeld)rol en geeft handvatten om lastige situaties aan te pakken en daar op een goede manier het gesprek over aan te gaan.

Verder beschikt UWV sinds 2022 over ongeveer 50 interne vertrouwenspersonen. Zij vormen, aanvullend op het Luisterend Oor, de externe vertrouwenspersoon en de adviseurs van Bureau Integriteit, een laagdrempelig aanspreekpunt voor collega's. Met een vertrouwenspersoon kunnen op vertrouwelijke basis ervaringen met ongepast/ongewenst gedrag op de werkvloer en vermoedens van (andere) integriteitschendingen worden besproken. De vertrouwenspersonen - die speciaal hiervoor zijn opgeleid - zorgen ervoor dat collega's zich gehoord en gesteund voelen, geven informatie, adviseren over mogelijke oplossingsrichtingen en bieden begeleiding daarbij. Ook weten ze naar welke andere loketten binnen UWV ze, zo nodig, kunnen verwijzen.

We zijn als organisatie dus meer alert is geworden op onprettige en onveilige situaties en beter toegerust op de aanpak ervan, maar dit wil uiteraard niet zeggen dat die zich niet meer voordoen. Net als in andere organisaties zijn er ook binnen UWV collega's die zich onprettig, gekwetst of onveilig voelen door het gedrag van anderen. Dit kan variëren van zich niet serieus genomen voelen of onvoldoende respect ervaren tot (diep) geraakt worden door ongepast gedrag en taalgebruik. Uitersten hiervan zijn ongewenste omgangsvormen die worden aangemerkt als een integriteitschending, waaronder gedrag dat door de organisatie altijd/in alle omstandigheden ontoelaatbaar wordt geacht. Hieronder wordt dat verder toegelicht.

Gelet op het bovenstaande en mede gezien het groeiende bewustzijn en de maatschappelijke dialoog over grensoverschrijdend gedrag ontstond binnen UWV behoefte aan een aanvulling op het hoofdstuk in de gedragscode over omgangsvormen. Met daarin speciale aandacht voor de verschillende vormen van ongepast en ongewenst gedrag, de manieren waarop ertegen kan worden opgetreden en wie daar vanuit welke rol bij betrokken zijn of kunnen worden. Met dit kader en de handreikingen daarbij (zie ook hoofdstuk 3) proberen we daar zo goed mogelijk in te voorzien. We starten daarbij met de ROEP-waarden, omdat die de basis vormen voor hoe we bij UWV met elkaar, onze cliënten en zakelijke relaties omgaan.

2. Welk gedrag hoort bij de ROEP-waarden van UWV?

Als je bij UWV werkt staan respect, openheid, eigen verantwoordelijkheid en professionaliteit centraal. Niet voor niets zijn dit - zie ook de Gedragscode UWV - de kernwaarden ('ROEP-waarden') binnen onze organisatie. Deze waarden horen bij ons, zijn van ons en laten zien wie we willen zijn.

We staan en gaan voor onze waarden; de ROEP-waarden maken we waar in de praktijk, door ze mee te nemen in onze besluiten en te laten zien in ons gedrag naar onze cliënten en zakelijke relaties en naar elkaar.

Dat 'respect' de eerste kernwaarde is, is geen toeval. Het onderstreept dat je als UWV'er rekening houdt met de situatie van de ander, dat je luistert en de ander ziet en hoort. Dat je van mening durft te verschillen, maar de ideeën, gedachten en gevoelens van anderen serieus neemt. Dat je hiernaar handelt en dit laat zien, op basis van oprechte belangstelling voor en vertrouwen in de ander. Kortom: dat je de ander erkent in wie hij of zij is.

De andere kernwaarden sluiten hier goed bij aan. Zo impliceert de kernwaarde 'openheid' dat je niet over, maar tegen en met de ander praat. De kernwaarde 'eigen verantwoordelijkheid' benadrukt dat je aanspreekbaar bent op je handelen. En de kernwaarde 'professionaliteit' houdt onder andere in dat je hecht aan samenwerking en aan een open dialoog, met ruimte voor andere perspectieven.

In aansluiting op de kernwaarden vinden we het belangrijk dat binnen UWV iedereen zich welkom voelt. UWV wil een organisatie zijn waar medewerkers met diverse achtergronden, inzichten, wensen, ervaringen en talenten werken. De zichtbare én onzichtbare verschillen worden gewaardeerd en omarmd. Juist deze verschillen zorgen voor verrijking, waardoor een open en inclusieve cultuur ontstaat waarin medewerkers zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen.

3. Ongepast gedrag: overschrijden ROEP-waarden en/of persoonlijke grenzen

Als een medewerker ervaart dat de ROEP-waarden worden overtreden en/of persoonlijke grenzen worden overschreden is het belangrijk dat gevoel serieus te nemen. Dergelijke situaties, hoe groot of klein ook, hebben altijd impact en kunnen het werkplezier aantasten. Bovendien ontstaat als de situatie lang voortduurt soms een complexe situatie, waarin de interpretaties van de verschillende partijen ver uiteenlopen en de verhouding tussen collega's of tussen een leidinggevende en één of meerdere medewerkers (verder) verstoord raakt. Het is dan ook van groot belang dat een medewerker die zich onheus bejegend, onbehoorlijk behandeld of niet serieus genomen voelt de situatie zo snel mogelijk bespreekbaar maakt. Afhankelijk van de situatie en de eigen behoefte kan hierbij hulp en ondersteuning worden gekregen van bijvoorbeeld een collega, de leidinggevende, een interne of externe vertrouwenspersoon, het Luisterend Oor, een mediator ¹ of HRM D&I.

Tijdig hulp en ondersteuning vragen is extra van belang als het gedrag heeft plaatsgevonden binnen een ongelijkwaardige relatie. De ongelijkwaardigheid kan gebaseerd zijn op een verschil in hiërarchie, maar ook op een informeel machtsverschil, op basis van bijvoorbeeld aantal dienstjaren, aanzien in de organisatie, afhankelijkheden in het werk of maatschappelijke positie. De situatie aankaarten voelt in een dergelijke situatie - begrijpelijk - vaak als een grote stap. Dat iemand zich gehoord en gesteund voelt en niet alleen staat in het verkennen van oplossingen om weer tot een werkbare situatie te komen blijkt dan vaak van grote toegevoegde waarde te zijn.

Niet alleen de medewerker die persoonlijk is geraakt, maar ook diens leidinggevende, collega's die getuige waren van het gedrag én degene wiens gedrag het betreft kunnen het nodige doen om de situatie bespreekbaar te maken en, zo mogelijk, te proberen de werkrelatie te herstellen. In de als bijlage bij dit kader gevoegde handreikingen staan, vanuit verschillende invalshoeken, tips en

¹ Zowel het Luisterend oor als gespreksbegeleiding of mediation kunnen worden ingeschakeld via Bureau Mediation & Dialoog

handvatten daarvoor. Ook wordt aangegeven hoe de loketten (zoals een vertrouwenspersoon, Luisterend Oor of interne mediator) daarbij kunnen ondersteunen.

4. Vertrouwelijk raadplegen Bureau Integriteit

Goed om te weten is dat ook Bureau Integriteit altijd kan worden benaderd voor het vertrouwelijk vragen van advies over hoe te handelen en wie daarbij te betrekken. Bovendien kan in meer ernstige situaties de adviseur van Bureau Integriteit desgewenst ook beoordelen of sprake is van een vermoeden van een integriteitschending en of in dat geval een feitenonderzoek door Bureau Integriteit een passende en doeltreffende interventie (in lijn met het Onderzoeksprotocol) zou zijn. Hieronder wordt daar verder op ingegaan. Eventuele eerder geregistreerde meldingen of signalen kunnen door Bureau Integriteit bij de beoordeling worden betrokken.

Uitgangspunt als iemand is geraakt door het gedrag van een ander, ook als Bureau Integriteit wordt ingeschakeld, is dat die persoon de regie houdt en *in the lead* is met betrekking tot stappen die gezet worden om de situatie op te lossen. Bureau Integriteit bespreekt daarom wat diegene wil bereiken en wat, gezien de situatie, de beste manier is om dat voor elkaar te krijgen. Dit ligt iets anders bij gedrag dat door de organisatie ontoelaatbaar wordt geacht. Hieronder (in hoofdstuk 7) wordt uitgelegd wat daar precies onder wordt verstaan. Dit type gedrag is zo ernstig en heeft zoveel impact - op het betreffende moment en, als het voortduurt, ook in de toekomst - dat bij een concreet vermoeden daarvan een interventie (bijvoorbeeld een feitenonderzoek) wenselijk is. Op die manier kunnen namelijk maatregelen worden getroffen om het gedrag te stoppen, herhaling daarvan te voorkomen en zowel de getroffen collega('s) als de organisatie te beschermen. Bureau Integriteit zal dit met de betreffende collega bespreken.

5. Ongewenst gedrag: ongewenste omgangsvormen als type integriteitschending

'Ongewenste omgangsvormen' is de veelgebruikte verzamelnaam voor agressie en geweld, pesten, discriminatie en seksuele intimidatie. Het begrip komt voort uit de Arbeidsomstandighedenwet, die werkgevers verplicht psychosociale arbeidsbelasting door agressie en geweld, pesten, discriminatie en seksuele intimidatie te voorkomen en medewerkers daartegen te beschermen.

Binnen UWV zijn ongewenste omgangsvormen een van de typen integriteitschendingen, net als (ambts)misdrijven, misbruik positie en belangenverstremming, omgang met informatie, overtreding interne regels, ongepast gedrag in de privésfeer en ongepaste communicatie (zie het Onderzoeksprotocol van Bureau Integriteit). Onder het schendingsgebied ongewenste omgangsvormen vallen alle hierboven genoemde soorten gedrag, waarbij de categorie 'agressie en geweld' is uitgesplitst naar fysieke agressie en geweld, verbale agressie en geweld en intimidatie/machtsmisbruik. Hieronder zijn de definities van al deze vormen van gedrag terug te vinden. Goed om daar expliciet bij te vermelden is dat ook ongewenst digitaal gedrag, bijvoorbeeld via DWU, er deel van uitmaakt.

Discriminatie

Iemand anders behandelen op grond van godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, seksuele of genderidentiteit, handicap of chronische ziekte, burgerlijke staat, leeftijd of enige andere grond.

Fysieke agressie en geweld

Gewelddadig benaderen van collega's, cliënten of zakelijke relaties en/of het daarbij vernielen van eigendommen. Onder andere valt hieronder (fysiek) lastig vallen/bedreigen, slaan, schoppen, spugen.

Verbale agressie en geweld

Verbaal overschrijden van grenzen tegenover een collega, cliënt of zakelijke relatie, bijvoorbeeld door te dreigen, te schelden of te vloeken.

Intimidatie/machtsmisbruik

Verbaal en/of non-verbaal onder druk zetten, bang maken, met dwang bewegen iets (niet) te doen, kleineren en/of manipuleren van personen, al dan niet door misbruik te maken van positie en bevoegdheden.

Seksuele intimidatie

Verbaal, non-verbaal en/of fysiek gedrag met een seksuele lading, dat als doel of gevolg heeft dat de waardigheid van de persoon wordt aangetast, in het bijzonder wanneer een bedreigende, vijandige beledigende, vernederende of kwetsende situatie wordt gecreëerd. Dit houdt in dat niet per se sprake hoeft te zijn van lichamelijk contact. Ook bijvoorbeeld overdadig contact zoeken, een seksueel getinte grap maken of een opmerking over kleding kan seksuele intimidatie zijn.

Pesten

Treitergedrag, grappen maken ten koste van iemand, negeren of uitsluiten van personen. Kenmerk van pesten is dat het regelmatig voorkomt, vaak gedaan wordt door dezelfde persoon of personen, en gericht is tegen dezelfde persoon of groep personen. Pesten kan ook digitaal plaatsvinden.

Overig

Andere vormen van ongewenst gedrag - al dan niet gepleegd onder invloed van middelen - die als onbetamelijk of aanstootgevend kunnen worden beschouwd en/of negatief uitstralen op het imago van UWV.

6. Afwegingskader ongewenste omgangsvormen

Lastig met ongewenste omgangsvormen is dat - tenzij harde grenzen (zie hieronder onder 'ontoelaatbaar gedrag') worden overschreden - wat als ongewenst wordt gezien per persoon kan verschillen. Wat voor de ene collega een flauwe opmerking is, ervaart de ander als kwetsend en wat voor sommigen een grap op het randje is, is voor anderen al ver daar overheen. Ook lijfelijk contact (bijvoorbeeld een schouderklopje of arm om iemand heen) kan - afhankelijk van factoren als onderlinge relatie, omstandigheden, context, persoonlijkheid en (culturele) achtergrond - als meer of minder gewenst tot (zeer) ongewenst worden ervaren. Verder zijn bijvoorbeeld situaties denkbaar waarin ongewenst gedrag ontstaat, omdat een dialoog gaandeweg escaleert en beide partijen daar een aandeel in hebben.

Er is kortom een groot grijs gebied, waarin gedrag verschillend kan worden geïnterpreteerd en gekwalificeerd. Iedereen bepaalt daarbij de eigen grenzen en anderen worden geacht die te respecteren. Of bij overschrijding van die persoonlijke grenzen sprake is van een of meer van de hiervoor genoemde vormen van ongewenste omgangsvormen, die een vermoeden van een integriteitschending opleveren, wordt bepaald door diverse factoren. Die zetten we hieronder - niet uitputtend - op een rijtje. Hierbij merken we op dat als sprake is van concrete aanwijzingen voor

discriminatie of bijvoorbeeld mishandeling of het zoeken van seksuele toenadering het afwegingskader niet hoeft te worden gevolgd. Dit betreft namelijk ontoelaatbaar gedrag als bedoeld in hoofdstuk 7.

Algemene wegingsfactoren:

Zoals hiervoor al bleek zijn er diverse omstandigheden die een situatie 'kleuren'. Dit betekent dat factoren als de context, voorgeschiedenis, onderlinge relatie en dynamiek, ieders rol en aandeel, eventuele afhankelijkheden, (persoonlijke) achtergronden, emotionele lading, timing etc. altijd van belang zijn.

Voor de duidelijkheid wordt hierbij opgemerkt dat binnen UWV personeelsborrels, -uitjes en -feestjes ook als zakelijke omgeving worden beschouwd, waarvoor dezelfde gedragsnormen gelden als de werkomgeving. Datzelfde geldt voor andere bijeenkomsten in werkverband, zoals trainingen.

Factoren (niet limitatief) die een indicatie kunnen zijn voor ongewenste omgangsvormen / een vermoeden van een integriteitschending kunnen opleveren:

Opmerking vooraf: Omdat het gaat om weging van alle feiten en omstandigheden verschilt het per casus in hoeverre onderstaande factoren (los of gecombineerd) bepalend kunnen zijn om tot een vermoeden van een integriteitschending te komen. Ze worden gezien in combinatie met de hiervoor geschetste algemene wegingsfactoren en de concreetheid/objectiveerbaarheid van de melding.

- Er is sprake van gedrag dat duidelijk valt onder een of meer van de hiervoor vermelde definities van vormen van ongewenste omgangsvormen (= noodzakelijke voorwaarde);
- Door het gedrag of de uitlatingen voelt een persoon of een groep personen zich gekleineerd, geïntimideerd, vernederd, in de waardigheid aangetast, buitengesloten, anders behandeld dan anderen of op andere wijze aangetast in het veiligheidsgevoel;
- Er lijkt sprake te zijn van opzet, slechte intentie, gevoel van superioriteit, gebrek aan inlevingsvermogen en/of gebrek aan empathie bij de persoon of personen die het gedrag vertoonde(n) c.q. de uitlating(en) deed/deden;
- De veroorzaker overschrijdt door leidinggevende en team gedragen, gehanteerde en kenbaar gemaakte grenzen;
- De veroorzaker is niet of nauwelijks aanspreekbaar op zijn/haar gedrag;
- Degene die het overkomt is niet bij machte de ongewenste situatie te stoppen of te veranderen. Of kan dit zelf wel, maar wil voorkomen dat anderen hetzelfde meemaken;
- Er is sprake van een (formele of informele) hiërarchische relatie en/of van een afhankelijkheidsrelatie. Van de 'meerdere' wordt verwacht dat die zich hier bewust van is, er geen misbruik van maakt, het goede voorbeeld geeft en extra alert is op grensoverschrijdingen;
- Diverse medewerkers binnen een team, afdeling of onderdeel ervaren een onveilig werkklimaat;
- Er zijn meer meldingen of signalen bekend over incidenten in dezelfde werkomgeving of met dezelfde betrokkene(n).

7. Ontoelaatbaar gedrag: uiterste grens van ongewenste omgangsvormen

Er zijn ook ongewenste omgangsvormen die zó ernstig zijn dat geen afweging nodig is, omdat UWV het gedrag onder alle omstandigheden ontoelaatbaar vindt. Zoals eerder aangegeven wordt in die situatie een interventie (bijvoorbeeld een feitenonderzoek) wenselijk geacht, ter bescherming

- zowel op het betreffende moment als mogelijk in de toekomst - van medewerkers en organisatie. Dat het gedrag als ontoelaatbaar wordt aangemerkt zegt overigens nog niets over de eventuele sanctie die volgt op de interventie. Dat is altijd maatwerk, waarbij - naast de ernst van het feit - ook de context en relevante omstandigheden worden meegewogen (Zie het UWV Sanctieprotocol).

Onder ontoelaatbaar gedrag valt in elk geval het volgende gedrag (Op basis van praktijkervaring zal dit overzicht, waar nodig, verder worden aangevuld):

- 1) Gedrag dat (ook) strafbaar is. Denk o.a. aan: discriminatie, smaad, laster, bedreiging, vernieling, mishandeling, schennis van de eerbaarheid, stalking, wederrechtelijke vrijheidsbeneming, aanranding, verkrachting.
- 2) Ander gedrag dat in alle omstandigheden ontoelaatbaar is voor de organisatie, zoals:
 - iemand uitschelden, verwensingen of vloeken naar iemand uiten;
 - met voorwerpen gooien;
 - obscene gebaren maken;
 - seksuele toenadering zoeken en/of verzoeken om seksuele gunsten;
 - laten zien of versturen van pornografisch beeldmateriaal, dickpics of andere seksueel getinte foto's/filmpjes;
 - heimelijk foto's, video's of geluidsopnamen van iemand maken en/of die verspreiden;
 - ongevraagd iemands privé-adres bezoeken of daar (anders dan namens organisatie of team) dingen naar opsturen of laten bezorgen*;
 - zonder toestemming contact opnemen via privémail*

* In de laatste twee situaties moet er een indicatie zijn dat het gedrag als ongewenst is ervaren. Contact in een noodsituatie of bijvoorbeeld een gewaardeerd verrassingsbezoek of hart onder de riem van een goede collega vallen er niet onder.

Het gaat hierbij steeds om gedrag, anders dan in een privérelatie, richting collega's, cliënten of zakelijke relaties van UWV en/of op de werkvloer en/of met gebruikmaking van UWV-accounts of UWV-bedrijfsmiddelen.

8. Feitenonderzoek Bureau Integriteit en andere mogelijke interventies

Zoals uit het voorgaande bleek kan zowel op grond van het afwegingskader ongewenste omgangsvormen als bij aanwijzingen voor ontoelaatbaar gedrag worden geconcludeerd dat sprake is van een vermoeden van een integriteitschending. Bureau Integriteit kan in dat geval besluiten om een feitenonderzoek in te stellen. Als de situatie zich daarvoor leent is het mogelijk dat, in nauwe afstemming met Bureau Integriteit, ook het lijnmanagement daar een rol in vervult.

Het feitenonderzoek is bedoeld om objectief vast te stellen wat er gebeurd is. Als op basis van het onderzoek daadwerkelijk een schending wordt geconstateerd adviseert Bureau Integriteit het management welke maatregelen kunnen worden getroffen om de onveilige situatie te stoppen en herhaling te voorkomen en over een passende sanctie voor betrokkene(n). Een dergelijke sanctie kan variëren (zie het UWV Sanctieprotocol) van een mondelinge waarschuwing tot aan ontslag/ontbinding van de arbeidsovereenkomst.

Voordat tot een feitenonderzoek wordt overgegaan wordt eerst zorgvuldig getoetst of dat inderdaad een geëigende interventie is. Conform de beoordelingscriteria in Meldregeling en Onderzoeksprotocol wordt daarbij - naast de aard van de melding en de bevoegdheid van Bureau Integriteit - getoetst aan proportionaliteit en subsidiariteit (Rechtvaardigt de ernst en/of aard van de melding het instellen van een feitenonderzoek?) en valideerbaarheid (Zijn er voldoende concrete

aanknopingspunten en voldoende onderzoeksmogelijkheden voor het uitvoeren van een feitenonderzoek?). Hierbij wordt ook de te verwachten doeltreffendheid van een feitenonderzoek meegewogen, omdat de ervaring leert dat een onderzoek door Bureau Integriteit niet in alle gevallen de meest gewenste weg is. Een integriteitsonderzoek is namelijk een zwaar middel dat bijna altijd een escalierend effect heeft. De toch al moeizame verhoudingen binnen een team kunnen nog verder onder druk komen te staan en dit is niet altijd in het belang van de melder(s). Daar komt bij dat het - zeker als het gaat om een incident tussen twee personen, zonder aanwezigheid van getuigen - soms lastig is om door middel van een onderzoek daadwerkelijk vast te stellen dat een integriteitschending heeft plaatsgevonden en/of dat die ernstig genoeg was om arbeidsrechtelijke maatregelen te rechtvaardigen. En vaak zijn er - al dan niet met ondersteuning van bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon of Luisterend Oor - andere interventies mogelijk die een wezenlijke bijdrage kunnen leveren aan het herstellen van de werkrelatie. Het is dan ook mogelijk dat, conform de Meldregeling en het Onderzoeksprotocol, gekozen wordt voor een ander type interventie, zoals een gesprek door het (eind)verantwoordelijk lijnmanagement, het inzetten van mediation of het (laten) uitvoeren van een cultuuronderzoek (een onderzoek naar hoe het klimaat binnen een onderdeel wordt ervaren en wat daaraan ten grondslag ligt).

9. Tot slot

We realiseren ons dat dit kader en de bijlage niet voor elke situatie een pasklaar antwoord bieden. Belangrijk om te vermelden is dan ook dat het vooral van belang is dát tijdig hulp en ondersteuning wordt gezocht en niet waar dat is. Het maakt dus niet uit of een leidinggevende (als die zelf geen onderdeel is van de situatie), een vertrouwenspersoon, Bureau Integriteit of Luisterend Oor als eerste aanspreekpunt wordt benut. Zij kunnen ofwel de collega zelf helpen of doorverwijzen naar het loket, dat het beste aansluit bij diens situatie.