

Arbocatalogus

Sociale veiligheid

Vorkomen van interne ongewenste omgangsvormen

Inhoudsopgave

1	Algemene uitleg over sociale veiligheid/ongewenste omgangsvormen	3
1.1	Definities	3
1.2	Het voorkomen en melden van incidenten	4
2	Wat staat er in de (arbo)wet over ongewenste omgangsvormen?	5
3	Beleid	7
3.1	Afspraken beleid	7
3.2	Voorbeelden en tips	9
4	Voorkomen van ongewenste omgangsvormen	10
4.1	Visie op ongewenste omgangsvormen	10
4.2	Werken aan een sociaal veilige cultuur	10
4.3	Gedragsregels	12
4.4	Sociaal veilige werkomgeving	13
5	Herkennen van signalen van ongewenste omgangsvormen	14
5.1	Afspraken herkennen van signalen	14
5.2	Voorbeelden en tips	14
6	Aanpakken van ongewenste omgangsvormen	15
6.1	Afspraken aanpakken	16
6.2	Voorbeelden en tips	22
7	Voorlichting en instructie	23
7.1	Afspraken voorlichting en instructie	23
7.2	Voorbeelden en tips	23

1 Algemene uitleg over sociale veiligheid/ongewenste omgangsvormen

Deze arbocatalogus gaat over het thema sociale veiligheid. Binnen dat thema, is deze arbocatalogus gericht op ongewenste omgangsvormen tussen werknemers onderling, tussen werknemers en leidinggevenden en tussen werknemers/leidinggevenden en bestuurders.

Sociale veiligheid (gericht op ongewenste omgangsvormen intern) heeft raakvlakken met andere thema's waar werkgevers beleid en een concrete aanpak op moeten formuleren. Het gaat dan met name om de thema's ongewenste omgangsvormen extern (met name agressie en geweld) en integriteit.¹²³

1.1 Definities

Sociale veiligheid wordt op verschillende manieren gedefinieerd.

- Een werkvloer waar mensen respectvol met elkaar omgaan, zichzelf kunnen zijn en open met elkaar kunnen communiceren. (SER: dossier grensoverschrijdend gedrag).
- Een situatie waarin medewerkers beschermd zijn en zich beschermd voelen tegen grensoverschrijdend gedrag en ze geen negatieve gevolgen ondervinden van grensoverschrijdend gedrag (handreiking cultuurverandering (regeringscommissaris).
- Vertaald naar een werkomgeving is een sociaal veilige werkomgeving "een werkomgeving waarin mensen zichzelf kunnen zijn, optimaal hun vakmanschap kunnen inbrengen, kunnen leren van hun fouten en de fouten van anderen, het open gesprek kunnen voeren en tegenspraak kunnen geven, op elkaar kunnen vertrouwen en onveilige situaties op een veilige manier kunnen bespreken. Dit vindt plaats in een omgeving waarin incidenten rond ongewenst en grensoverschrijdend gedrag rechtvaardig worden behandeld en er geleerd wordt van incidenten" (CAOP 2023).

De term sociale veiligheid beschrijft dus vooral de gewenste situatie en welke vormen van gedrag hierbij horen.

Ongewenste omgangsvormen kunnen bestaan uit agressie en geweld, pesten, discriminatie en seksuele intimidatie in woord en gebaar, zowel fysiek als online. Ze kunnen leiden tot (langdurige) stress, verzuim en zelfs tot suïcidale gedachten. Deze vormen van gedrag vormen een arbeidsrisico en staan centraal in deze arbocatalogus. Definities van deze begrippen zijn opgenomen in hoofdstuk 2.

¹ Het thema integriteit is geen onderdeel van deze arbocatalogus, ook al zijn er overeenkomsten tussen integriteit en ongewenste omgangsvormen. Uiteraard dient iedere gemeente ook voor dit thema een aanpak te hebben waarin is opgenomen: beleid, gedragscode, geheimhouding, nevenwerkzaamheden aangeven, financiële belangen melden, eed/belofte, regeling ongewenste omgangsvormen en klachtenprocedure, regeling melden integriteitsschendingen, regeling melden vermoeden misstand (incl. klokkenluidersprocedure), onderzoeksprotocol, regeling vertrouwenspersoon, regeling gebruik ICT middelen en informatie werkgever (AI-risico's), regeling functiescheiding, regeling kwetsbare functies (incl. VOG), rol integriteitSCOördinator.

² De arbocatalogus agressie en geweld door derden/publieksagressie is beschikbaar op aeno.nl/arbocatalogus.

³ Waar over leidinggevenden wordt gesproken kan, waar relevant, ook 'bestuurders' worden gelezen

1.2 Het voorkomen en melden van incidenten

Uit onderzoek uitgevoerd onder 1700 werknemers van (middel)grote gemeenten blijkt dat tussen 2019 en 2022 15% van werknemers geconfronteerd is met ongewenste omgangsvormen.

In de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA 2024) is te zien dat in de sector openbaar bestuur 9% aangeeft te maken te hebben gehad met enige vorm van intern ongewenst gedrag, dat is hoger dan gemiddeld (7%). In het openbaar bestuur liggen de percentages pesten, intimidatie en ongewenste seksuele aandacht door collega's of leidinggevendenden een procent hoger dan gemiddeld.

Bij de Landelijke Klachtencommissie Ongewenst Gedrag voor de Decentrale Overheid (LKOG) zijn in 2024 33 klachten gemeld. Dat is een stijging van 3 klachten t.o.v. 2023.

Werknemers die geconfronteerd zijn met een vorm van ongewenste omgangsvormen rapporteren meer werkstress, minder betrokkenheid bij de organisatie en voelen zich minder vitaal.

Veel incidenten van ongewenste omgangsvormen worden niet gemeld binnen de organisatie. Belangrijke redenen om niet te melden zijn:

- Het is te veel gedoe (22%).
- Er wordt toch niets mee gedaan (22%) (NoTies.nl 2022).
- Mensen weten niet waar ze terecht kunnen (13%, Horen zien en zwijgen, onderzoeksrapport FNV 2023).

Onderzoek van de Nederlandse Arbeidsinspectie (Delphistudie, 2022) identificeert als redenen om niet te melden:

- Een onveilig werkklimaat.
- Groepsdruk.
- Onbekendheid met meldingsprocedures.

Downloads en links

- [Blog: 35% werkende ervaart ongewenst gedrag](#)
- [Arbeidsinspectie: Delphi-studie](#)
- [CBS: Longread NEA 2024](#)
- [CAOP: De rol van cultuur](#)
- [CAOP: De rol van gedrag](#)
- [CAOP: Inbedden in de organisatiestructuur](#)
- [FNV: Onderzoeksrapport Horen, zien en zwijgen](#)
- [Regeringscommissaris: Handreiking cultuurverandering](#)
- [SER: Dossier Grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer](#)
- [TNO: Factsheet NEA 2024](#)
- [Trendanalyse 2023 Vitaliteit & werkbeleving gemeenten](#)
- [VNG: LKOG Jaarverslag 2024](#)

2 Wat staat er in de (Arbo)wet over ongewenste omgangsvormen?

Arbowet

In de Arbowet (artikel 3.2) staat dat werkgevers verplicht zijn om psychosociale arbeidsbelasting (PSA) te voorkomen en werknemers hiertegen te beschermen. Onder PSA vallen alle factoren die stress kunnen veroorzaken in het werk: agressie en geweld, pesten, discriminatie, seksuele intimidatie en werkdruk.

Specifiek staat in de Arbowet (artikel 3, lid 2,) over psychosociale arbeidsbelasting:

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

In artikel 1 van de Arbowet wordt stress gedefinieerd als: "een toestand die als negatief ervaren lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft" (Hoofdstuk 1, artikel 1.3.f).

Arbobesluit

In het Arbobesluit hoofdstuk 2, afdeling 4 staat in het eerste lid van artikel 2.15:

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

Lid 2 van art 2.15 stelt het volgende:

"Aan werknemers die arbeid verrichten waarbij gevaar bestaat voor blootstelling aan psychosociale belasting wordt voorlichting en onderricht gegeven over de risico's voor psychosociale arbeidsbelasting alsmede over de maatregelen die erop zijn gericht die belasting te voorkomen of te beperken."

Specifieke definities

Agressie en geweld

In de memorie van toelichting van de Arbowet wordt de volgende definitie van agressie en geweld gehanteerd:

"Voorvallen waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van arbeid. Bij agressie en geweld gaat het om verbaal geweld (bijv. uitschelden, beledigen), psychisch geweld (bijv. bedreigen, intimideren, onder druk zetten, thuissituatie bedreigen) en fysiek geweld (schoppen, slaan, wapengebruik e.d.).

Discriminatie

Discriminatie wordt in de Arbowet omschreven als direct en indirect onderscheid. Daarmee wordt bedoeld het anders behandelen, achterstellen of uitsluiten op basis van persoonskenmerken/discriminatiegronden.

In de context van de arbeid worden 13 discriminatiegronden onderscheiden, nl. ras, geslacht, seksuele gerichtheid, leeftijd, handicap/chronische ziekte, politieke gezindheid, burgerlijke staat, nationaliteit, godsdienst, levensovertuiging, arbeidsduur (deel-/voltijd), soort contract (vast/tijdelijk), WAZO verlof.

Pesten

In de memorie van toelichting van de Arbowet wordt onder pesten verstaan:

"Alle vormen van intimiderend gedrag met een structureel karakter, van een of meerdere werknemers (collega's, leidinggevendenden) gericht tegen een werknemer of een groep van werknemers die zich niet kan of kunnen verdedigen tegen dit gedrag. Een belangrijk element aangaande pesten op het werk is de herhaling van die gedraging in de tijd. Het gaat bij pesten dus niet om een eenmalige gedraging. Dit gedrag uit zich op verschillende manieren maar in het bijzonder door woorden, gebaren, handelingen of bedreigingen. Veelal is het doel van de dader om opzettelijk een andere persoon te kwetsen en te vernederen".

Seksuele intimidatie

Artikel 646 lid 8 van het burgerlijk wetboek geeft de volgende definitie:

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

In de memorie van toelichting van de Arbowet wordt onder seksuele intimidatie daarnaast verstaan:

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

3 Beleid

Iedere gemeente dient beleid te voeren dat erop gericht is ongewenste omgangsvormen zoveel als mogelijk te voorkomen en waar dat niet mogelijk is deze te beperken. Het doel van het beleid is het waarborgen van een veilige werkomgeving, waarin alle werknemers zich beschermd weten tegen ongewenste omgangsvormen⁴. In het beleid beschrijft de organisatie haar visie op gewenste en ongewenste omgangsvormen en worden daarbij behorende organisatienormen geformuleerd. Aandacht wordt besteed aan preventie van ongewenste omgangsvormen, hoe deze beperkt kunnen worden en welke maatregelen worden getroffen als ongewenste omgangsvormen zich hebben voorgedaan. Het beleid moet op papier staan en moet daarnaast geïmplementeerd zijn, bespreekbaar worden gemaakt op de werkvloer en toegankelijk zijn voor alle werknemers.

3.1 Afspraken beleid

Onderdelen die minimaal onderdeel van beleid zijn:

- Visie op gewenste en ongewenste omgangsvormen, hiervan afgeleide organisatienormen. Deze visie dient tot stand te komen door dit op de werkvloer bespreekbaar te maken en is instemmingsplichtig voor de ondernemingsraad.
- Gedragsregels waarin is omschreven welke omgangsvormen wel en niet geaccepteerd worden (vertaling van de organisatienorm) en een sanctiebeleid dat de consequenties beschrijft van niet geaccepteerd gedrag. Dit is instemmingsplichtig voor de ondernemingsraad.
- Afspraken over het uitvoeren van een RI&E gericht op het in kaart brengen van de blootstelling aan ongewenste omgangsvormen en het sociaal veilig voelen en de risicofactoren die de kans op het ontstaan van ongewenste omgangsvormen vergroten. Dit is instemmingsplichtig voor de ondernemingsraad.
- De wijze waarop uit de RI&E een plan van aanpak wordt opgesteld, gemonitord en geëvalueerd. Dit is instemmingsplichtig voor de ondernemingsraad.
- Een procedure ten aanzien van het melden en afhandelen van voorvallen van ongewenste omgangsvormen. Hierbij dient er rekening mee te worden gehouden dat er ook voorzieningen zijn voor meldingen waarbij de leidinggevende degene is die het ongewenste gedrag veroorzaakt.
- Een vertrouwensvoorziening: in- en externe vertrouwenspersonen, onafhankelijk en goed opgeleid, zie voor richtlijnen: [Home - LVV](#).
- Jaarverslag vertrouwenspersoon waarin niet naar personen herleidbaar is aangegeven of en hoeveel werknemers de vertrouwenspersoon hebben geraadpleegd en over welke thema's.
- Een klachtenprocedure waarin is uitgelegd hoe werknemers veilig en vertrouwelijk een klacht kunnen indienen. Deze procedure moet voldoen aan eisen van zorgvuldigheid en onafhankelijkheid en moet duidelijk maken hoe en door wie een klacht wordt beoordeeld, met aandacht voor hoor en wederhoor.
- Afspraken over opvang en nazorg van zowel slachtoffers, getuigen als beschuldigen.
- Voorlichting en onderricht voor alle werknemers over:
 - De visie op gewenst en ongewenst gedrag en sanctiebeleid
 - Gedragsregels
 - De risico's van ongewenste omgangsvormen
 - De maatregelen om deze te voorkomen
 - Sanctiebeleid

⁴ Het onderwerp inclusie is gerelateerd aan het beleid ten aanzien van ongewenste omgangsvormen, maar is in deze arbocatalogus niet uitgewerkt. Ook het beleid 'bijzondere groepen' dat gelinkt is aan ongewenste omgangsvormen is geen onderdeel van deze arbocatalogus.

- Beschikbare ondersteuning (zoals leidinggevende, HR, vertrouwenspersoon, bedrijfsmaatschappelijk werk, bedrijfsarts)
- De meldingsprocedure
- De klachtenprocedure
- De wijze waarop het beleid wordt geëvalueerd en bijgesteld.
- Sociale veiligheid en het voorkomen van ongewenst gedrag is een integraal onderdeel van het selectiebeleid, onboardingsbeleid, exitgesprekken en functioneringscyclus.

Beleid 'op maat' inrichten, uitvoeren, evalueren en bijstellen zorgt voor een aanpak waarin continu verbeteren centraal staat. Een gemeente is op deze manier in staat om een PDCA-cyclus vorm te geven. Er wordt beleid gemaakt (Plan), beleid wordt uitgevoerd (Do), de resultaten worden gecontroleerd (Check) en er wordt bijgestuurd op basis van wat er is geleerd (Act).

De RI&E is een belangrijk onderzoek dat kan helpen bij het op maat inrichten van beleid.

- In de RI&E wordt (de blootstelling aan) alle ongewenste omgangsvormen (agressie en geweld, pesten, discriminatie en seksuele intimidatie) in kaart gebracht. Daarnaast wordt in kaart gebracht wat de risicofactoren zijn en op welke plekken in de organisatie deze (vooral) aanwezig zijn.⁵ De gemeentesecretaris is (als werkgever) verantwoordelijk en heeft een belangrijke initiërende en sturende rol.

Voor de uitvoering van de RI&E dient de werkgever (met instemming van de ondernemingsraad- artikel 27 WOR) een plan van aanpak te maken. Werknemers moeten expliciet geraadpleegd worden over hun ervaringen en percepties t.a.v. ongewenste omgangsvormen. Dat kan door het uitzetten van een vragenlijstonderzoek en/of door interviews. Ook het jaarverslag van de vertrouwenspersoon waarin niet naar personen herleidbaar is aangegeven of en hoeveel werknemers de vertrouwenspersoon hebben geraadpleegd en over welke thema's is een bron van input bij de RI&E. Datzelfde geldt voor formele klachten rondom ongewenste omgangsvormen, input van de bedrijfsarts in beleids-SMO of jaarrapportages van de arbodienst, PAGO/PMO rapportages, relevante werknemersonderzoeken en evaluaties van eerder genomen maatregelen.

Het algemene uitgangspunt is dat deze informatie wordt geanalyseerd met als doel het ontdekken van trends en patronen die kunnen helpen bij het werken aan preventie en aan het terugdringen van ongewenste omgangsvormen. De benoemde informatie mag nooit herleidbaar zijn naar individuele werknemers.

De Nederlandse Arbeidsinspectie heeft in maart 2025 een document gepubliceerd gericht op het inventariseren van risicofactoren voor ongewenste omgangsvormen: [Aan de slag met de inventarisatie van risicofactoren voor intern ongewenst gedrag | Rapport | Nederlandse Arbeidsinspectie](#) In de bijlage "**Risicofactoren Intern Ongewenst Gedrag (IOG) in gemeenten**" wordt aangegeven welke risicofactoren bij gemeenten verwacht kunnen worden en op welke manier deze in de RI&E geïnventariseerd kunnen worden.

Iedere werkgever moet deze oorzaken van ongewenste omgangsvormen in kaart brengen. Bij structurele ongewenste omgangsvormen wordt aanbevolen verdiepend onderzoek uit te besteden aan externe expertise. De resultaten van de RI&E dienen te worden bekend gemaakt aan alle werknemers. Bij downloads en links is een vragenlijst opgenomen die kan worden uitgezet bij werknemers als onderdeel van de RI&E.

- Plan van aanpak
De werkgever neemt op basis van de RI&E maatregelen om ongewenste omgangsvormen te voorkómen, te herkennen en aan te pakken. Het plan van aanpak wordt opgesteld in samenwerking met de ondernemingsraad. Het is instemmingsplichtig conform art 27 WOR.

⁵ [Aan de slag met de inventarisatie van risicofactoren voor intern ongewenst gedrag | Rapport | Nederlandse Arbeidsinspectie](#)

Aanvullend op de RI&E dient de psychosociale arbeidsbelasting periodiek gemonitord te worden. Dat kan met korte vragenlijsten, maar bijv. ook door het thema te bespreken in werkoverleg.

- **Evaluatie**
De maatregelen die in het plan van aanpak zijn opgenomen worden minimaal jaarlijks geëvalueerd tussen werkgever en ondernemingsraad (onderdeel van de PDCA-cyclus). Het is daarbij belangrijk om niet alleen na te gaan wat er goed ging en beter kon in het proces, maar ook of het beoogde doel is bereikt. Het plan van aanpak en de evaluatie ervan worden bekend gemaakt aan alle werknemers.

De overige onderdelen van beleid worden uitgewerkt in de volgende hoofdstukken van deze arbocatalogus.

3.2 Voorbeelden en tips

Ga je aan de slag met het beleid in de organisatie? Kijk dan welke tips je kunt gebruiken.

- **Geef je beleidscyclus zo nodig een impuls.**
Wil je checken of de beleidscyclus inclusief de afspraken rond ongewenste omgangsvormen compleet is? Wil je nagaan wat al goed is en wat beter kan? Gebruik dan de zelfinspectietool van de Nederlandse Arbeidsinspectie. Die maakt zichtbaar of er tekortkomingen zijn rondom de beleidscyclus en andere beleidsverplichtingen. Vul de zelfinspectie bijvoorbeeld met een groep sleutelpersonen in en ga daarna aan de slag met de verbeterpunten die naar voren zijn gekomen.
- **Gebruik de resultaten van de RI&E als startpunt voor een gesprek.** Het is belangrijk om die resultaten met werknemers te bespreken.
- **Evalueer grondig, zeker als er meer ongewenste omgangsvormen zijn dan verwacht of gewenst, en verzamel de beschikbare beleidsstukken.** Beoordeel of actuele inzichten over de aanpak van ongewenste omgangsvormen voldoende zijn uitgewerkt in het gevoerde beleid. Evalueer de mate van implementatie en de effectiviteit van maatregelen. Betrek hierbij leidinggevenden en een vertegenwoordiging van werknemers. Leg de resultaten van de evaluatie vast in een evaluatieverslag voor directie en OR. Leg bij de evaluatie niet het accent op 'wie wat fout gedaan heeft', maar op 'waarom is het zo gekomen' en 'wat is daarvan te leren'.

Downloads en links

- [Risicofactoren IOG Gemeenten](#)
- [RI&E gemeenten](#)
- [Arbeidsinspectie: Werkinstructie IOG](#)
- [Arbeidsinspectie: Zelfinspectietool](#)
- [Voorbeeld visie op omgangsvormen](#)
- [Voorbeeld gedragsregels](#)

4 Voorkomen van ongewenste omgangsvormen

In een sociaal veilige werkomgeving werken mensen met meer plezier, wat ook de productiviteit verhoogt en minder verzuim en verloop geeft. Toch kunnen zich overal waar werknemers met elkaar samenwerken ongewenste omgangsvormen voordoen. Voorkomen is beter dan genezen en daarom is het belangrijk veel aandacht te besteden aan het voorkomen van ongewenste omgangsvormen. Een heldere visie, een veilige cultuur en heldere gedragsregels zijn daarbij belangrijk. Ook een diverse, inclusieve werkvloer is een belangrijke voorwaarde voor het voorkomen van ongewenste omgangsvormen. Daarnaast wordt ook door het veilig inrichten van de werkomgeving de kans op ongewenste omgangsvormen kleiner. Voor preventiebeleid kan gebruik worden gemaakt van: [Home - Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld](#)

4.1 Visie op ongewenste omgangsvormen

Een visie is het vertrekpunt voor het beleid en versterkt de acceptatie en het draagvlak ervan. Een beleidsmatige aanpak beschrijft vervolgens hoe de diverse partijen in een voor iedereen herkenbare cyclus werken aan verbetering. In een heldere visie beschrijft een gemeente waar het naartoe wil rondom ongewenste omgangsvormen.

4.1.1 Afspraken visie

Iedere gemeente formuleert in samenwerking met de OR een visie rondom ongewenste omgangsvormen en maakt deze bekend bij alle werknemers. Een voorbeeld van een visie is opgenomen in downloads en links.

4.2 Werken aan een sociaal veilige cultuur

In een sociaal veilige werkomgeving voelen werknemers zich veilig en beschermd tegen ongewenste omgangsvormen. Ze durven dan ook beter hun eigen grenzen aan te geven en te reageren als collega's of leidinggevenden grenzen van anderen overschrijden. In sommige werkomgevingen worden ongewenste omgangsvormen gebagatelliseerd ('het valt wel mee bij ons', 'je moet nog wel een grapje kunnen maken', 'vroeger was het veel erger'). Als structureel sprake is van ongewenste omgangsvormen door werknemers, leidinggevenden en/of bestuurders, dan is sprake van een ongezonde cultuur rondom ongewenste omgangsvormen en is gerichte aandacht voor de cultuur nodig.

4.2.1 Afspraken cultuur

Als er signalen zijn van een cultuur van ongewenste omgangsvormen of als sprake is van dit gedrag op team- of organisatieniveau, dienen de achtergronden hiervan concreet onderzocht te worden. Daarbij gaat het er in essentie om te achterhalen of er een cultuur is die ongewenste omgangsvormen kan veroorzaken of versterken.

De in maart 2025 uitgebrachte publicatie van de Nederlandse Arbeidsinspectie "Aan de slag met de inventarisatie van risicofactoren van ongewenst gedrag" geeft in deze een handvat. In deze publicatie wordt een zestal risicofactoren onderscheiden die ongewenste omgangsvormen kunnen veroorzaken of versterken. Het betreft de factoren leiderschap/leiderschapsstijl, organisatie van het werk, fysieke omstandigheden werk, normen en regels, samenstelling personeel, digitale communicatie. In relatie tot het thema 'cultuur' zijn met name de factoren normen en regels en leiderschap/leiderschapsstijl bepalende factoren.

4.2.2 Voorbeelden en tips

Onderstaande handvatten kunnen helpen om te werken aan een sociaal veilige cultuur:

1 Tips voor leiderschap: toon en norm zetten

- Voorbeeldgedrag tonen als leidinggevende: aanspreekbaar, transparant en kwetsbaar durven zijn.
- Normen actief uitspreken: benoem welk gedrag gewenst en ongewenst is (bijvoorbeeld in teamoverleggen).
- Feedback geven uitnodigen en serieus nemen van alle meldingen.
- Als er sprake is van ongewenste omgangsvormen dit openlijk bespreekbaar maken.
- Niet wegstijven bij ongewenste omgangsvormen, ook als het gaat om op andere fronten goed presterende werknemers of collega leidinggevend.

2 Tips gericht op bewustwording en scholing

- Train leidinggevend in het vervullen van een voorbeeldrol en herkennen van subtiele signalen van ongewenste omgangsvormen, in constructief aanspreken en in het gesprekken voeren over grenzen in gedrag. Denk daarbij ook aan een leerlijn ethisch/inclusief leiderschap.
- Geef voorlichting aan teams over sociale veiligheid.

3 Tips gericht op het versterken van een sociaal veilige cultuur in de praktijk

- Maak teamafspraken over omgangsvormen.
- Bouw regelmatige reflectiemomenten in: "wat ging goed, wat kon er beter".
- Beloon positief gedrag door het geven van complimenten en het erkennen van goede samenwerking.
- Bevorder diversiteit en inclusie: creëer een veilige ruimte voor verschillende meningen en opvattingen.

4 Tip in relatie tot overlegcultuur

Om het uitspreken van je mening en het geven van feedback te bekrachtigen kan het helpen om vergaderstructuren te ontwerpen met ruimte voor professionele tegenspraak. Voeg bijv. standaard een "ethische reflectieparagraaf" toe aan adviezen. Pas overlegvormen aan (door bijv. te werken met een binnen- en een buitenring) om machtsspel en dominantie te verkleinen. Train werknemers in hoe je professioneel, respectvol en veilig tegenspreekt en hoe je ruimte maakt voor anderen om dat te doen.

Als ongewenste omgangsvormen worden veroorzaakt door leidinggevend dan zijn bovengenoemde tips onvoldoende. Dan is het noodzakelijk dat er door hogere leidinggevend wordt gehandeld, eventueel in samenwerking met ondersteuning.

Downloads en links

- [Voorbeeld gedragsregels](#)
- [Voorbeeld visie op omgangsvormen](#)
- [Arbeidsinspectie: Zelfinspectietool](#)
- [Arbeidsinspectie: Aan de slag met de inventarisatie van risicofactoren](#)
- [Checklist sociaal veilige werkomgeving](#)

4.3 Gedragsregels

4.3.1 Afspraken gedragsregels

Elke gemeente formuleert in overleg met de werkvloer gedragsregels/gedragscodes, over gewenste en ongewenste omgangsvormen en communiceert die naar alle werknemers. Gedragsregels maken duidelijk welk onderling gedrag de werkgever wel en niet tolereert en welke sancties daaraan gekoppeld zijn. Daarmee ondersteunen ze de gewenste cultuur. Ze geven ook houvast om een werknemer aan te spreken die de regels overtreedt.

In die gedragsregels komen in ieder geval de volgende zaken aan de orde:

- Welke omgangsvormen worden gezien als gewenst.
- Welke omgangsvormen worden beschouwd als ongewenst.
- Welke stappen werknemers kunnen zetten als ze ongewenste omgangsvormen ervaren. Daarbij is minimaal beschreven:
 - Hoe werknemers op vertrouwelijke wijze ondersteuning kunnen inschakelen als ze ongewenste omgangsvormen ervaren.
 - Hoe de klachtenprocedure ongewenste omgangsvormen eruitziet. In de gedragsregels wordt een verwijzing opgenomen naar de klachtenprocedure.
- Welke stappen de werkgever neemt als ongewenste omgangsvormen toch voorkomen, inclusief de bijhorende sancties. In de gedragsregels wordt een verwijzing opgenomen naar sanctiebeleid.

Een voorbeeld van gedragsregels is opgenomen bij downloads en links.

4.3.2 Voorbeelden en tips

- Formuleer gedragsregels bij voorkeur positief: welke omgangsvormen zijn gewenst? Maak dit ook concreet met voorbeelden van gewenst gedrag.
- Stimuleer teams om gedragsregels te vertalen naar de eigen afdeling, bijvoorbeeld met afspraken over:
 - Hoe het op de betreffende afdeling voor iedereen prettig werken is.
 - Hoe collega's elkaar kunnen aanspreken op ongewenste omgangsvormen.
 - Hoe collega's moeten omgaan met situaties waarin elkaar aanspreken niet helpt (melden bij de leidinggevende en/of bespreken met een vertrouwenspersoon).
 - Welke rol het team kan spelen bij het bewaken van een goede werksfeer.
- Let bij het opstellen van maatregelen of sancties rondom ongewenste omgangsvormen op de volgende punten.
 - Welke sancties zijn er?
 - Staan de sancties in verhouding tot de ernst van het ongewenste gedrag?
 - Wie legt de sancties op?
 - Wie toetst of de sanctie in proportie is en of betrokkenen de sanctie naleven of opvolgen?
 - Als aan een sanctie een tijdslimiet verbonden is, hoe lang is die dan?
- Maak leidinggevenden bewust van voorbeeldgedrag. Als zij het gewenste gedrag vertonen, is de kans groter dat de werknemers dat ook doen.
- Stimuleer ook een goed gesprek over de manier waarop werknemers op elkaar reageren bij herkenbare situaties. Ook een rollenspel met acteurs die herkenbare situaties simuleren, of een zogenaamde omstandertraining, kan goed helpen.
- Gedragsregels komen aan de orde bij voorlichting over ongewenste omgangsvormen. Bekijk of dit te combineren is met voorlichting rondom agressie en geweld door derden. Neem dit als onderdeel op in het inwerkprogramma voor nieuwe werknemers.
- Wees alert op het toepassen van gedragsregels bij hybride werken. Collega's kunnen elkaar makkelijker uitsluiten als ze weinig op locatie komen. Over de mail is het makkelijker ongewenste teksten naar iemand te schrijven dan zoiets rechtstreeks te zeggen. En besprekingen via beeldbellen kunnen sneller escaleren dan besprekingen van werknemers die bij elkaar op locatie zijn. Dat komt omdat het lastiger is elkaar via een scherm goed te begrijpen.

Downloads en links

- [Afspraken over grijze gebieden](#)
- [Checklist teamgesprek \(on\)gewenste omgangsvormen](#)
- [Gedragsregels omgangsvormen](#)
- [Professionele tegenspraak](#)
- [Het goede gesprek](#)

4.4 Sociaal veilige werkomgeving

Een sociaal veilige werkomgeving bevordert open communicatie, vertrouwen en samenwerking, waardoor medewerkers beter presteren en minder verzuimen. Het helpt ongewenste omgangsvormen te voorkomen en draagt bij aan mentaal welzijn, duurzame inzetbaarheid en een positieve organisatiecultuur. Zo ontstaat ruimte voor ontwikkeling, innovatie en betrokkenheid.

4.4.1 Afspraken sociaal veilige werkomgeving

Elke werkgever zorgt ervoor dat gebouwen en terreinen zodanig zijn ingericht en worden gebruikt dat die zo min mogelijk gelegenheid bieden aan ongewenste omgangsvormen.

In downloads en links is een checklist opgenomen met tips om de werkomgeving sociaal veilig in te richten. Deze aspecten komen ook terug in een RI&E.

Downloads en links

[Checklist sociaal veilige werkomgeving](#)

5 Herkennen van signalen van ongewenste omgangsvormen

Ongewenste omgangsvormen kunnen vervelende gevolgen hebben. Voordat het zover is, zijn er signalen zichtbaar, zowel bij individuele als bij groepen werknemers en soms ook op organisatieniveau. Die signalen kunnen door leidinggevend en werknemers worden opgemerkt. Hoe eerder dat gebeurt, hoe sneller ingegrepen kan worden en hoe kleiner de negatieve gevolgen zijn. Het is dus belangrijk om de signalen te kennen, erop te letten en ernaar te handelen.

5.1 Afspraken herkennen van signalen

De volgende afspraken gelden voor iedere gemeente gericht op het zo snel mogelijk herkennen van ongewenste omgangsvormen.

- De werkgever verzamelt minimaal een keer per jaar signalen van ongewenste omgangsvormen. Dat kan op basis van werknemersonderzoeken of een RI&E, maar ook op basis van input van vertrouwenspersonen (jaarverslag), bedrijfsarts (geanonimiseerde signalen van verzuimoorzaken) en op basis van geregistreerde klachten van ongewenste omgangsvormen. Ziekteverzuim en personeelsverloop kunnen ook signalen zijn.
- Elke leidinggevende let op signalen van ongewenste omgangsvormen en maakt deze bespreekbaar. Dat geldt zowel per individu als voor het hele team.
- Ook werknemers zijn alert op signalen bij zichzelf en bij collega's.
- Omstanders kunnen ongewenst gedrag helpen stoppen door het gedrag te benoemen, steun te bieden aan de betrokken collega, het te melden en samen de norm uit te dragen.

5.2 Voorbeelden en tips

- Let bij het verzamelen van signalen ook op voorbodes van ongewenste omgangsvormen, zoals werknemers die elkaar vermijden, onderling wantrouwen, gesloten teamcultuur met weinig ruimte voor andersdenkenden, werknemers die zich terugtrekken of afhaken, vergoelijken van ongewenste omgangsvormen in teams.
- Stimuleer leidinggevend en de werknemers onderling om signalen te herkennen en te bespreken. Signalen herkennen is een belangrijke eerste stap. Zorg ervoor dat interne ondersteuning voorhanden is (bijv. door hulp van arboprofessional, preventiewerknemer, vertrouwenspersoon).
- Signalen van werknemers kunnen leidinggevend en collega's helpen om tijdig te handelen. De in downloads en tips opgenomen lijst met signalen die kunnen duiden op ongewenste omgangsvormen kan worden gebruikt voor vroegsignalering.
- Stimuleer in teams dat teamleden ook kijken of hun eigen gedrag mogelijk een ongewenste cultuur of gewoontes in stand houdt.
- Werknemers kunnen bij signalen of klachten van ongewenste omgangsvormen ook bij de bedrijfsarts terecht om deze te bespreken tijdens een (vertrouwelijk) arbeidsomstandighedenpreekuur.

Downloads en links

[Uitingen van ongewenste omgangsvormen en stress reacties](#)

6 Aanpakken van ongewenste omgangsvormen

De start van de aanpak na een incident van ongewenste omgangsvormen begint meestal bij de werknemer die het incident heeft ervaren. Daarbij is belangrijk om op te merken dat de beleving van de 'ontvanger' leidend is, niet de intentie van de 'zender'.

De werknemer (ontvanger) kan verschillende stappen zetten.

- **Stap 1:** Zelf aan de slag: de werknemer die ongewenste omgangsvormen ervaart, gaat zelf aan de slag, bijvoorbeeld door feedback te geven aan een collega. Een veilige en respectvolle werkomgeving is de verantwoordelijkheid van iedereen. Feedback geven en ontvangen dienen dan ook onderdeel te zijn van de basiscompetentie van alle werknemers. Iedere werknemer heeft de verantwoordelijkheid om het aan te geven als gedrag van een collega hem/haar raakt én om het eigen functioneren en gedrag te onderzoeken als feedback aan hem/haar wordt gegeven. Dat draagt bij aan een cultuur van openheid, respect en wederzijds begrip en maakt het mogelijk om dat gedrag laagdrempelig te corrigeren of bij te stellen.
- **Stap 2:** Hulp vragen aan collega of leidinggevende: de werknemer die ongewenste omgangsvormen ervaart, roept de hulp in van een collega of van de leidinggevende. Ook als een leidinggevende de veroorzaker is moet een veilige voorziening voorhanden zijn om hulp in te kunnen schakelen.
- **Stap 3:** Vertrouwenspersoon: de werknemer neemt contact op met de vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon biedt een luisterend oor, verstrekt informatie, helpt een werknemer om een eigen afweging en keuze te maken, kan aanwezig zijn bij gesprekken en verwijst eventueel door. De werknemer houdt zelf de regie.
- **Stap 4:** Bemiddeling (niet juridisch): de melder en degene op wie de melding betrekking heeft, gaan samen in gesprek. Daarbij is een bemiddelaar aanwezig. Dit is alleen succesvol als partijen bereid zijn om samen over de situatie te praten. Essentieel is dat de bemiddelaar geen partij is in het incident en objectiviteit kan bewaren. Bemiddeling is uiteraard niet altijd geschikt. Als bijv. sprake is van een (mogelijk) strafbaar feit is bemiddeling niet aan de orde.
- **Stap 5:** Mediation (juridisch): de melder en degene op wie de melding betrekking heeft, gaan samen in gesprek en maken bindende juridische afspraken. Daarbij is een mediator en jurist aanwezig die kan bemiddelen. De zaken die juridisch worden afgesproken kunnen later niet worden gebruikt in een eventuele rechtzaak.
- **Stap 6:** Klacht indienen: de werknemer dient een formele klacht in. Eerst wordt bepaald of de klacht ontvankelijk is om in behandeling te worden genomen. Als dat zo is wordt onderzoek gedaan, waarin hoor en wederhoor een belangrijke plaats innemen. Afhankelijk van de uitkomst van het onderzoek kan de organisatie vervolgens eventuele sancties of maatregelen nemen. Onderzoek naar en afhandeling van de klacht vindt plaats op basis van de vastgelegde klachtenprocedure.

De beschreven stappen kunnen worden gezien als fasen in een escalatieladder. Maar de verschillende stappen worden niet per definitie in de beschreven volgorde doorlopen. Zo kan bijvoorbeeld een klachtencommissie voorstellen om met een mediator aan tafel te gaan als dat nog niet is gebeurd. Ook kan een werknemer bij een heftige situatie direct een klacht indienen. Ten slotte kan een werknemer ervoor kiezen om direct aangifte te doen bij de politie wanneer sprake is van een strafbaar feit.

6.1 Afspraken aanpakken

6.1.1 Het oppakken en afhandelen van meldingen

Om ervoor te zorgen dat voorvallen van ongewenste omgangsvormen adequaat worden opgepakt en afgehandeld draagt de organisatie zorg voor:

- Het serieus nemen van elke melding, ook als het gaat om informele signalen.
- Het voeren van gesprekken met een melder voor een eerste verkenning.
- Feiten verzamelen over de situatie. Hier horen in ieder geval gesprekken bij met zowel de melder als een beschuldigde collega. Het is van groot belang dat vertrouwelijk vooronderzoek wordt gedaan om ervoor te zorgen dat werknemers niet onnodig worden beschadigd.
- Oordeelsvorming over de situatie of doorverwijzing naar bijv. een klachtencommissie.
- Maatregelen nemen die zijn afgestemd op de aard en ernst van de situatie.
- Nazorg en monitoring voor melder en voor de beschuldigde collega.
- Dossiervorming en registratie.

Binnen een gemeente kunnen verschillende functionarissen betrokken zijn bij het behandelen van meldingen. Wie precies gesprekken voert met de melder en de beschuldigde hangt af van de aard en ernst van de melding en van de fase waarin het proces zich bevindt.

Welke aanpak ook wordt gekozen, de volgende principes dienen te zijn geborgd:

- Objectiviteit en onpartijdigheid: de klacht of het proces van afhandeling mogen niet worden beïnvloed door bijv. hiërarchie.
- Tijdigheid: snel handelen voorkomt verergering.
- Transparantie: communiceer over de procedure, niet over de inhoud.
- Rechtsbescherming: voor zowel de melder als de beschuldigde.
- Herstelgerichtheid: focus naast bestraffing, op een veilig werkklimaat.

Rolverdeling bij de behandeling van een melding

Vertrouwenspersoon: deze functionaris is onafhankelijk, opgeleid, heeft een geheimhoudingsplicht en biedt een luisterend oor⁶. De vertrouwenspersoon ondersteunt de melder bij het verkennen van mogelijke vervolgstappen zoals een informeel gesprek, bemiddeling of het indienen van een formele klacht. De vertrouwenspersoon voert geen onderzoek uit en doet niets zonder toestemming van de melder. De vertrouwenspersoon maakt een jaarverslag van het aantal en soort meldingen.

Leidinggevende: bij lichtere gevallen kan de leidinggevende gesprekken voeren met zowel de melder als de beschuldigde. Deze gesprekken zijn bedoeld om het gedrag bespreekbaar te maken, grenzen te verduidelijken en mogelijke oplossingen te zoeken. In dit stadium kan ook een HR-adviseur betrokken zijn ter ondersteuning en verslaglegging.

Hogere leidinggevende: als de melding over de leidinggevende gaat speelt de hogere leidinggevende een belangrijke rol om deze melding op te pakken. Belangrijk is dat de melder ervaart dat de hogere leidinggevende niet automatisch de leidinggevende steunt. De hogere leidinggevende neemt de melding serieus, voert een gesprek met de melder en diens leidinggevende. Klachtencommissie: bij ernstigere gevallen of als informele afhandeling niet mogelijk blijkt wordt vaak de klachtenprocedure opgestart. In dat geval worden beide partijen gehoord door een klachtencommissie. Deze commissie bestaat uit onafhankelijke leden en beoordeelt de melding zorgvuldig. Op basis van de bevindingen brengt de commissie een advies uit aan het bevoegd gezag binnen de gemeente.

Externe onderzoeker(s): Deze worden pas ingeschakeld na eigen (informeel) onderzoek. In complexe of gevoelige gevallen kan de organisatie ervoor kiezen een externe partij in te schakelen, bijv. een onderzoeksbureau. Dit bureau voert dan op onafhankelijke wijze gesprekken met betrokkenen, al dan niet in het kader van een formeel onderzoek.

⁶ Bij voorkeur aangesloten en erkend door [Home - LVV](#) (niet verplicht)

Rolverdeling bij nazorg en begeleiding

(Hogere) Leidinggevende: speelt een centrale rol in de eerste opvang en in het creëren van een veilige werkomgeving. De leidinggevende blijft na een incident in contact met melder en beschuldigde, volgt op hoe het gaat en biedt indien nodig extra ondersteuning (in samenwerking met HR, bedrijfsmaatschappelijk werk/bedrijfspsycholoog).

Bedrijfsmaatschappelijk werk/bedrijfspsycholoog: deze functionarissen kunnen worden ingezet om melders en beschuldigten te helpen bij het verwerken van incidenten. Waar nodig kunnen zij betrokkenen doorverwijzen naar externe hulpverlening. Zij kunnen ondersteunen bij het hervatten van werk na een incident en geven advies aan leidinggevenden en HR over het opvangen van psychosociale gevolgen op de werkvloer na incidenten. Waar nodig kunnen deze functionarissen worden ingezet in bemiddeling (niet juridisch bindend).

Vertrouwenspersoon: de vertrouwenspersoon kan na afloop van het incident of traject contact houden om het herstelproces te ondersteunen. In voorkomende gevallen brengt de vertrouwenspersoon (geanonimiseerde) signalen of trends onder de aandacht van HR of directie. De vertrouwenspersoon draagt bij aan bewustwording en adviseert over omgangsvormen

HR: HR zorgt voor de formele afhandeling en ondersteuning van melder, beschuldigde en organisatie. HR houdt de dossiers bij en bewaakt de naleving van het afgesproken beleid. Een HR-adviseur kan ook meedenken over maatregelen of interventies die nodig zijn om veiligheid en samenwerking in een team te herstellen. Op basis van incidentanalyses geeft HR advies over preventieve maatregelen, voorlichting of training.

6.1.2 Klachtenprocedure

De organisatie beschrijft een klachtenprocedure ongewenste omgangsvormen en communiceert hierover met alle werknemers.

In de klachtenprocedure zijn de volgende onderdelen beschreven:

- Doel en reikwijdte
 - Uitleg over het doel van de klachtenprocedure: bescherming tegen ongewenste omgangsvormen en het bieden van een veilige meldstructuur.
 - Omschrijving van de ongewenste omgangsvormen waarop de procedure van toepassing is.
- Toegankelijkheid en duidelijkheid
 - Voor wie geldt de procedure? (alle werknemers, inhuur, stagiairs, sollicitanten, ex werknemers etc.)
 - Waar en hoe kan een klacht worden ingediend? (schriftelijk, vertrouwenspersoon, leidinggevende etc.)
- De route van melding tot afhandeling
 - Informele afhandeling (bijv. via gesprek of bemiddeling).
 - Formele klachtindiening: wie ontvangt de klacht en wat moet erin staan.
 - Tijdsplan voor behandeling van klachten (redelijke termijnen).
 - Onderzoek: wie voert het uit (klachtencommissie of externe partij), hoe wordt hoor en wederhoor toegepast.
 - Verslaglegging en afronding van het onderzoek.
 - Maatregelen.
 - Evaluatie.

- Onafhankelijkheid en zorgvuldigheid
 - Een formele klacht moet behandeld worden door een onafhankelijke commissie of persoon (niet de leidinggevende of HR).
 - Toepassing van het hoor- en wederhoorbeginsel.
 - Recht op inzage in het eigen dossier voor beide partijen.
 - Mogelijkheid tot inzage of reactie op het onderzoeksrapport.
- Werkwijze en bevoegdheden van de klachtencommissie
 - De samenstelling van de commissie.
 - Haar bevoegdheden (bv. horen van partijen, adviseren over maatregelen).
 - De wijze van besluitvorming.
- Bescherming en rechtspositie partijen
 - Vertrouwelijkheid van informatie en bescherming van privacy (AVG-proof).
 - Geen benadeling van de melder of andere betrokkenen.
 - Recht op bijstand of ondersteuning (bijv. juridisch adviseur).
- Advies en besluitvorming
 - De commissie brengt een gemotiveerd advies uit aan het bevoegde gezag (meestal de gemeentesecretaris).
 - Duidelijk moet zijn wie het eindbesluit neemt en of daartegen bezwaar of beroep mogelijk is.
- Nazorg en opvolging
 - Maatregelen om de werkrelatie te herstellen of te beschermen.
 - Begeleiding van de melder en de beschuldigde na afloop.
 - Evaluatie en evt. toezicht op naleving van afspraken.

6.1.3 Wat als een melding of klacht ongegrond blijkt

Het resultaat van het onderzoeken van een melding of klacht kan uiteraard ook tot de conclusie leiden dat de melding of klacht ongegrond is. Dat kan gelden voor werknemers, leidinggevenden en bestuurders. Om stigmatisering en reputatieschade te voorkomen is het van groot belang dat de communicatie over de melding of klacht zo beperkt mogelijk wordt gehouden totdat duidelijk is of de melding of klacht terecht is. Als dat het geval is dienen de volgende stappen te worden gevolgd:

- Zorgvuldig onderzoek documenteren

Het onderzoeksproces wordt schriftelijk vastgelegd. De methode van onderzoek en de betrokkenen worden beschreven. De uitkomst van het onderzoek wordt onderbouwd.
- Nazorg bieden aan betrokkenen

Nazorg wordt geboden aan de melder en de beschuldigde. Deze nazorg heeft tot doel het welzijn en de werkrelatie te beschermen.
- Melder beschermen tegen benadeling

De melder wordt niet gesanctioneerd tenzij juridisch is vastgesteld dat sprake is van opzettelijke valsheid (kwade trouw).
- Beschuldigde beschermen tegen stigmatisering

De beschuldigde wordt ondersteund bij eventuele reputatieschade of relatieherstel. Daarbij kan gedacht worden aan:

 - Persoonlijke nazorg en begeleiding.
 - Herstelgesprek of bemiddeling (doel: herstel van de relatie tussen de melder en de beschuldigde, herstel van relaties binnen het team).
 - Gesprek faciliteren via een mediator of vertrouwenspersoon.
 - Duidelijke communicatie over de uitkomst van het onderzoek (in overleg met betrokkenen).
 - Grenzen aangeven: beschuldigde hoeft zich niet te verantwoorden ten opzichte van anderen, maar mag wel zijn/haar ervaring delen.
 - Reputatieherstel intern (doel: voorkomen van roddelvorming, sociale uitsluiting of onterechte beeldvorming).
 - o Interne communicatie door leidinggevende, HR of directie dat het onderzoek is afgerond, en dat de integriteit is vastgesteld (zonder privacy te schenden).
 - o Beklaagde ondersteunen bij re-integratie binnen team of organisatie.
 - o Bespreekbaar maken van eventuele stigma's in het team (bijv. via teaminterview of begeleid overleg).

- Praktische werkondersteuning (doel: terugkeer naar normale werksituatie vergemakkelijken)
 - (Tijdelijke) herverdeling van taken als er sprake is van spanningen.
 - Mogelijkheid bieden tot tijdelijk ander werk of werkplek (indien dat wenselijk is voor rust).
 - Aandacht voor evaluatie van het functioneren op een later moment (objectief, zonder vooroordeel).
- Vastlegging en bescherming (doel: voorkomen dat deze situatie later tegen de betrokkene gebruikt wordt)
 - Schriftelijke bevestiging in het personeelsdossier dat de melding ongegrond is verklaard en geen maatregelen zijn opgelegd.
 - Interne afspraken vastleggen waaruit blijkt dat de ongegronde melding geen rol speelt in beoordelingen, promoties of andere loopbaanontwikkelingen.

6.1.4 Sancties en maatregelen

De afhandeling van incidenten van ongewenste omgangsvormen kan gepaard gaan met het opleggen van sancties of maatregelen. De organisatie dient richtlijnen hiertoe vast te leggen en te communiceren naar alle werknemers. Het adequaat reageren op incidenten versterkt het vertrouwen bij werknemers dat ongewenste omgangsvormen niet worden getolereerd en niet worden genegeerd.

Welke maatregel wordt genomen hangt af van verschillende factoren, zoals beleving vs. concrete aanleiding, de aard en ernst van het gedrag en of het eerder is voorgekomen. Ook het aantal betrokkenen en de evt. publieke context waarin het gedrag is vertoond zijn factoren die kunnen meewegen. Dat geldt ook voor de impact op de melder of de omgeving.

Onderstaand is een richtlijn voor sancties opgenomen:

- **Lichte overtreding (ongepast gedrag, maar niet bedreigend)**

Voorbeelden:

- Onhandige of flauwe opmerkingen met een seksuele ondertoon.
- Ongevraagde maar niet opdringerige aanraking (bijv. hand op schouder).
- Eénmalige grap ten koste van een collega.

Maatregelen:

- Mondelinge waarschuwing of corrigerend gesprek.
- Schriftelijke waarschuwing bij herhaling of als de impact op de collega('s) groot is.

- **Matige overtredingen (herhaling, dus grensoverschrijdend)**

Voorbeelden:

- Herhaaldelijk seksueel getinte opmerkingen ondanks verzoek om te stoppen.
- Neerbuigend of vijandig gedrag.
- Stelselmatig buitensluiten of pesten.

Maatregelen:

- Schriftelijke waarschuwing (opnemen in personeelsdossier) Functionerings- of verbetertraject.
- Eventueel overplaatsing of tijdelijke schorsing als de sfeer of veiligheid wordt geschaad.

- **Ernstige overtredingen (intimidatie, bedreiging)**

Voorbeelden:

- Seksuele intimidatie (bijv. ongepaste aanrakingen, ongepaste voorstellen).
- Dreigementen of agressief gedrag richting collega's.
- Structureel pestgedrag of racistische uitingen.

Maatregelen:

- Tijdelijke schorsing (in afwachting van onderzoek).
- Overplaatsing van de beschuldigde.
- Ontbinding arbeidsovereenkomst van de beschuldigde via de rechter.
- Mogelijk ontslag op staande voet (in acute situaties).

- **Zeer ernstige gevallen (strafbare feiten of direct gevaar)**

Voorbeelden:

- Seksueel geweld of aanranding Fysieke agressie.
- Bedreiging met een wapen of ernstige psychische mishandeling.

Maatregelen:

- Ontslag op staande voet.
- Aangifte bij de politie.
- Mogelijke civielrechtelijke of strafrechtelijke gevolgen.

Als sprake is van een machtsverhouding tussen de melder en de beschuldigde, dan heeft dat gevolgen voor de op te leggen maatregel. Wie meer macht of verantwoordelijkheid draagt, wordt zwaarder beoordeeld bij ongewenste omgangsvormen.

- Leidinggevenden hebben een zorgplicht ten opzichte van werknemers.
- Ongewenste omgangsvormen vanuit een machtspositie worden zwaarder aangerekend.
- De ongelijkheid maakt het lastiger voor een werknemer om zich te verweren of om een incident te melden.
- De meldingsbereidheid bij werknemers daalt uit angst voor negatieve gevolgen, als de beschuldigde iemand is met hiërarchische macht.

6.1.5 Opvang en nazorg

De werkgever dient passende begeleiding te bieden aan melder en beschuldigde én ook aan het team, ook na afronding van een klachtenprocedure. Het onderstaande dient geregeld te zijn.

Voor de melder

Opvang (direct na de melding)

- Toegang tot een vertrouwenspersoon⁷ luisteren, steun bieden en meedenken over vervolgstappen.
- Veilige werkplek garanderen: tijdelijke overplaatsing, thuiswerk of afstand tot de beschuldigde.
- Bescherming tegen benadeling: zorgen dat melder geen nadelige gevolgen ondervindt van de melding.

Nazorg (na de afhandeling)

- Begeleiding bij terugkeer op de werkvloer (indien van toepassing).
- Coaching of psychologische hulp bij stress, trauma of angst.
- Herstelgesprek (indien gewenst en haalbaar) met beschuldigde, met begeleiding.
- Monitoring door leidinggevende of HR of er sprake is van terugval of herhaling.

Voor de beschuldigde

Opvang (bij melding of onderzoek)

- Gelijke ondersteuning: ook een beschuldigde mag een vertrouwenspersoon of adviseur inschakelen.
- Informatie over de procedure, rechten en plichten.
- Zorgvuldige bejegening: geen veroordeling vóór afronding onderzoek.

⁷ Als een gemeente een Bedrijfs Opvang Team (BOT) heeft, kan ook dit team (mits hierover goede afspraken zijn gemaakt) worden ingezet bij opvang en nazorg.

Nazorg (na de afhandeling)

- Individuele begeleiding bij de uitkomst van de klacht (bv. coaching of gedragstraining).
- Herstelgesprek met de melder als onderdeel van het normaliseren van de werkrelatie (alleen als beide partijen dat willen en de situatie zich daarvoor leent).
- Begeleiding bij terugkeer naar werk, indien schorsing of overplaatsing speelde.
- Re-integratieplan of vervolgtraject, vooral bij sanctionering zonder ontslag.

Voor getuige(n)

Ook voor getuige(n) is opvang essentieel na een incident van ongewenste omgangsvormen.

Getuigen kunnen emotioneel geraakt zijn door het incident en impact ervaren, zoals stress, onzekerheid of schuldgevoel. Goede begeleiding helpt hen om gebeurtenissen te verwerken, voorkomt langdurige psychische klachten en versterkt het vertrouwen in de organisatie en haar aanpak van ongewenst gedrag.

Voor (overige) teamleden

Begeleiding van overige teamleden is essentieel om onveiligheid, spanningen en roddelvorming te voorkomen na een incident. Het helpt bij het herstellen van vertrouwen, bevordert een open gesprek over normen en grenzen en draagt bij aan een gezonde, samenwerkende teamcultuur waarin iedereen zich weer veilig voelt.

Teamgesprek (onder begeleiding) (doel: ruimte voor emoties, uitleg geven over de situatie (voor zover mogelijk), en onzekerheid of onrust bespreken).

- Kort na het incident of de melding.
- Begeleid door een HR-adviseur, vertrouwenspersoon, bedrijfsmaatschappelijk werk of externe coach.
- Er worden geen details over individuen besproken, wél wordt gesproken over het proces, ondersteuningsmogelijkheden en beleid.
- Er is aandacht voor individuele reacties binnen het team (boosheid, schuld, angst).
- De mogelijkheid tot 1-op-1 gesprekken met vertrouwenspersoon of bedrijfsmaatschappelijk werk wordt geboden.

Herstel van samenwerking na afronding van een klachtenprocedure

- Inzetten van teambuilding, begeleiding of coaching om de samenwerking te versterken. Herstel van vertrouwen in collega's én in de leiding staan hierin centraal.
- Het is belangrijk om tijd en ruimte te bieden om weer veiligheid te ervaren.

Monitoring en follow-up

- De leidinggevende of HR checkt periodiek hoe het team zich voelt.
- Indien nodig wordt een vervolgtraject of extra ondersteuning aangeboden.
- Er wordt geëvalueerd of de genomen stappen effect hebben gehad.

6.2 Voorbeelden en tips

- Streef naar diversiteit van de vertrouwenspersonen in gender, leeftijd, culturele komaf, seksuele oriëntatie, functiegroepen, intern en extern, en heb aandacht voor beschikbaarheid op verschillende locaties. Dan hebben werknemers een keuze.
- Zorg dat de vertrouwenspersonen (regelmatig) opgeleid zijn en onafhankelijk.
- Zorg dat vertrouwenspersonen een apart telefoonnummer hiervoor hebben en dat ze een of meer ruimtes hebben waar mensen zonder door hun collega's gezien te worden gesprekken kunnen hebben. Zorg ook dat ze voldoende tijd voor hun werk krijgen.
- Communiceer regelmatig naar de werknemers wie de vertrouwenspersonen zijn en waarvoor werknemers bij hen terecht kunnen.
- Mediation kan door een interne of een externe mediator. Externe mediators die ingeschreven zijn in een register, voldoen aan kwaliteitseisen en hebben een klachtenprocedure. Mediation is altijd vrijwillig voor beide partijen. Zorg voor een onafhankelijke mediator, die geen enkel belang heeft in een geschil. Laat het resultaat van de mediation vastleggen voor beide partijen. Wanneer mediation mislukt is, laat dan op een feitelijke manier vastleggen dat de mediation geen resultaat heeft gehad.
- Bewaak bij een klachtencommissie de onafhankelijkheid. Dat kan bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat er geen werknemers in de klachtencommissie zitten die direct of indirect betrokken zijn bij de klacht of belangen hebben bij een van de werknemers. Onafhankelijkheid wordt ook bereikt door een externe onafhankelijke voorzitter te benoemen. Grootste risico van afhankelijkheid is dat organisatiebelangen een rol gaan spelen in het beoordelen van een klacht. De kunst is om een klacht te laten behandelen los van het organisatiebelang. Dat betekent bijvoorbeeld dat een klachtencommissie zich in haar oordeel over een werknemer over wie een klacht is ingediend, niet mag laten leiden door de goede prestaties van die werknemer of door het belang van zijn positie binnen de organisatie.
- Laat periodiek terugkoppelen hoeveel meldingen en klachten er zijn geweest.

Downloads en links

[Klachtenprocedure ongewenste omgangsvormen](#)

7 Voorlichting en instructie

7.1 Afspraken voorlichting en instructie

Alle werknemers nemen met regelmaat, in overeenstemming met maatregelen uit de actuele RI&E, deel aan voorlichting over het voorkomen en verminderen van ongewenste omgangsvormen. Deze voorlichting vergroot bewustwording en inzicht van werknemers. Daarbij gaat het over eigen grenzen en over de handelwijze die van werknemers wordt verwacht bij problemen op dit gebied⁸.

Werknemers weten na de voorlichting:

- wat de visie is op sociale veiligheid;
- wat ongewenste omgangsvormen inhoudt;
- wat de visie en het beleid zijn rondom ongewenste omgangsvormen;
- wat de gedragsregels zijn binnen de organisatie;
- welke wegen werknemers kunnen bewandelen als het ze overkomt;
- wie de vertrouwenspersonen zijn en hoe ze die kunnen bereiken;
- wat de klachtenprocedure inhoudt en hoe ze een klacht kunnen indienen;
- wat ze kunnen doen als ze ongewenst gedrag door een leidinggevende ervaren.

In de voorlichting aan leidinggevendenden komt hierop aanvullend aan bod hoe ze ongewenste omgangsvormen kunnen herkennen en hoe ze kunnen ingrijpen.

7.2 Voorbeelden en tips

- Van leidinggevendenden worden (ethisch en inclusief) leiderschap en voorbeeldgedrag verwacht met betrekking tot normstelling en aanpak van ongewenste omgangsvormen. Leidinggevendenden moeten in het eigen gedrag respectvol, eerlijk en integer handelen laten zien. Ze moeten in staat zijn om vroege signalen van ongewenste omgangsvormen te identificeren en moeten deze pro-actief (kunnen en durven) adresseren. Geef bij scholing van leidinggevendenden aandacht aan het bevorderen van een sociaal veilige teamcultuur. Train leidinggevendenden erin dat ze niet wegstappen bij ongewenste omgangsvormen in de hoop dat het dan vanzelf overgaat, dat ze werknemers correct aanspreken en grenzen stellen aan individuele werknemers.

Bij het bespreken en onderzoeken van ongewenste omgangsvormen zijn de basisprincipes:

- Respect en veiligheid voorop.
- Geen oordeel.
- Wees concreet en feitelijk.
- Benoem gedrag en de effecten ervan.
- Afsluiten met duidelijke afspraken.

⁸ Mochten werknemers vanwege een beperking ongewenst gedrag niet kunnen herkennen en/of geen grenzen kunnen aangeven dan wordt begeleiding vanuit de leidinggevende geïnitieerd (maatwerk).

Opdrachtgever



Stichting A&O fonds Gemeenten
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
070 763 00 30
secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

Uitgave

Stichting Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds Gemeenten,
Den Haag, januari 2026.

A&O fonds Gemeenten inspireert en ondersteunt gemeenten op het gebied van organisatievraagstukken en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, om zo een positief verschil te maken in de samenleving.

Rechten

© 2026 Stichting A&O fonds Gemeenten.