



Nederlandse Arbeidsinspectie
Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Werkinstructie Intern ongewenst gedrag

Wettelijke grondslag:
Arbeidsomstandighedenwet

Colofon

Onderwerp

Proceseigenaar

Intern Ongewenst Gedrag

Nederlandse Arbeidsinspectie

Werkinstructies worden geschreven voor intern gebruik uitgaande van de kennis van de inspecteur waardoor nadere toelichting van begrippen die de instructie onnodig zouden verlengen, achterwege blijft.

Een instructie bevat een algemene omschrijving van de werkwijze. Daarvan kan worden afgeweken gelet op de aangetroffen situatie in een bedrijf of indien dit voortvloeit uit een specifiek doel van een inspectieproject.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2. Toezicht en handhaving	7
3. Inspectievragen	13
Bijlagen	27
1. Discriminatiegronden	27
2. Arbeidshygiënische strategie, proportionaliteit, haalbaarheid en uitvoerbaarheid	28
3. Readiness	30
5. Signaal, melding, klacht	32
6. Toelichting aandachtsgebieden van risicofactoren	33
7. Voorbeelden van risicofactoren en maatregelen	34

1. Inleiding

Deze werkinstructie gaat over intern ongewenst gedrag (hierna te noemen IOG) en is bedoeld voor inspecteurs van de Nederlandse Arbeidsinspectie ter voorbereiding op de inspecties IOG.

Leeswijzer

Als eerste wordt kort stilgestaan bij de begrippen en definities rondom IOG, de relatie met andere arbeidsrisico's, de gevolgen van IOG en wat een aanpak IOG oplevert.

In hoofdstuk 2 worden de Arbeidshygiënische strategie, het doel van de inspecties, de wettelijke grondslag, de te hanteren producten en de kennis en ervaring van inspecteurs om inspecties op IOG uit te kunnen voeren uitgewerkt. Aansluitend volgt uitleg over de inspectiemethodiek en de cyclische aanpak. Tot slot wordt stilgestaan bij de eigen veiligheid en gezondheid van de inspecteur, de uitvoering en afhandeling van de inspectie en hoe de handhaving er uitziet met en zonder Arbocatalogi.

Hoofdstuk 3 bevat de 14 inspectievragen op IOG met een uitwerking per topic en hulpvragen.

De 6 bijlagen bevatten noodzakelijke achtergrondinformatie en overzichten. In de teksten wordt hier naar verwezen.

Nota bene:

- Daar waar 'werkgever' staat wordt tevens 'de organisatie' bedoeld
- Daar waar 'organisatie' staat wordt zowel een non-profit- als (semi)profit-organisatie (bedrijf) bedoeld
- Regelmatig wordt genoemd dat de werkgever maatregelen moet nemen om IOG 'te voorkomen'. Daar waar 'te voorkomen' staat wordt tevens bedoeld 'en indien dat niet mogelijk is te beperken' (zoals vermeld in artikel 2.15 lid 1 van het Arbobesluit)
- Voor de begrippen zoals 'dader' en 'slachtoffer' worden in deze werkinstructie doorgaans de termen 'doelwit' en '(vermeende) dader' of 'beschuldigde' gehanteerd
- De risicocategorieën uit de Delphi studie¹ worden in deze werkinstructie 'aandachtsgebieden' genoemd.

Intern ongewenst gedrag

Deze werkinstructie gaat over intern ongewenst gedrag (hierna te noemen IOG).

Ongewenst gedrag is samen met werkdruk een vorm van psychosociale arbeidsbelasting (hierna te noemen PSA) dat ongezonde stress kan veroorzaken bij werknemers.

Onder ongewenst gedrag verstaan we:

- Agressie en geweld
- Discriminatie
- Pesten
- Seksuele Intimidatie

Intern ongewenst gedrag gaat over ongewenst gedrag tussen werknemers of leidinggevendenden onderling of tussen werknemers en leidinggevendenden.

¹ [Delphi-studie naar risicofactoren en maatregelen intern ongewenst gedrag | Rapport | Nederlandse Arbeidsinspectie](#)

Ongewenst gedrag kan ook door derden plaatsvinden zoals door reizigers, patiënten of bezoekers. We spreken dan van extern ongewenst gedrag (hierna te noemen EOG). Dat wordt niet in deze werkinstructie behandeld. Dit heeft namelijk andere (grond)oorzaken, wijze van inventariseren en maatregelen.

Voor (intern) ongewenst gedrag worden ook wel termen gebruikt als ongewenste intimiteiten, ongewenste omgangsvormen en grensoverschrijdend gedrag. In deze werkinstructie wordt term 'ongewenst gedrag' gehanteerd omdat het om al het gedrag gaat dat zowel grensoverschrijdend is volgens wettelijke normen, als het gedrag dat als ongewenst beschouwd en ervaren wordt.

IOG en de relatie met andere arbeidsrisico's

Uit onderzoek van TNO blijkt dat de kans op burn-out klachten twee keer zo hoog is wanneer werknemers te maken hebben met hoge werkdruk én ongewenst gedrag, dan bij alleen hoge werkdruk. Hoge werkdruk en hoge emotionele belasting verhogen op hun beurt weer de kans op ongewenst gedrag in organisaties. Hieruit blijkt dat arbeidsrisico's op elkaar inwerken en elkaar kunnen versterken.

Het is ook mogelijk dat IOG tot onveilige werksituaties leidt en andersom. Door bijvoorbeeld stress, concentratieproblemen of lichamelijke klachten als gevolg van IOG zijn werknemers minder goed in staat om hun werk veilig en gezond te blijven uitvoeren.

Een voorbeeld waarbij IOG kan leiden tot andere arbeidsrisico's:

- Een werknemer durft door een leidinggevende die pestgedrag vertoont, niet meer te melden dat de veiligheidsvoorziening van een machine niet goed werkt. Hierdoor wordt doorgewerkt aan deze onbeveiligde machine en uiteindelijk raakt de werknemer bekneld in een machineonderdeel.

Een voorbeeld waarbij andere arbeidsrisico's kunnen leiden tot IOG:

- In een magazijn wordt door meerdere werknemers onveilig met heftrucks gereden en zij vinden dit normaal en ook 'lollig'. Ze laten graag aan elkaar zien welke skills zij beheersen bij het rijden. Een van de werknemers ervaart dit als zeer onprettig omdat hij zich tussen het heftruckverkeer moet begeven. Een vriendelijk verzoek om dit te wijzigen heeft niet geholpen. De werknemer schreeuwt de groep toe en heeft drie sleutels van de heftrucks weggepakt zodat er niet meer mee gewerkt kan worden.

De gevolgen van IOG en wat levert een aanpak IOG op

Er zijn onderzoekscijfers over hoe vaak ongewenst gedrag op het werk voorkomt, maar het zijn vaak verzamelde cijfers over zowel *intern* als *extern* ongewenst gedrag.

In 2023 gaf 17 procent van alle werknemers (15 tot 75 jaar) aan in de afgelopen 12 maanden met ongewenst gedrag op het werk te maken te hebben gehad². Dat is ongeveer 1 op de 6 werknemers. Gemiddeld neemt een slachtoffer van ongewenst gedrag 7 extra verzuimdagen op. De kosten hiervoor zijn aanzienlijk en zijn eerder geschat op 1,7 miljard euro.³

IOG kan leiden tot psychische en lichamelijke klachten zoals stress, concentratieproblemen, rugklachten, slapeloosheid, etc. Dit kan leiden tot presentisme (een werknemer is aanwezig maar tijdens het werk niet productief of in staat het werk veilig te doen), absentisme (ziekteverzuim), arbeidsongeschiktheid, onveilig werken, imagoschade, personeelsverloop etc.

Dit kan voor organisaties een lagere arbeidsproductiviteit, hoge kosten en praktische problemen veroorzaken. Voor de werknemer kan het ook gevolgen in de privé omgeving hebben, want problemen worden mee naar huis genomen.

² [Werknemers in zorg en horeca ervaren vaakst ongewenst gedrag | CBS](#)

³ [Factsheet-Ongewenst-Gedrag.pdf](#)

Maatschappelijk gezien kunnen tekorten aan werknemers ontstaan als gevolg van een onveilige psychosociale werkomgeving. Sectoren zoals zorginstellingen, politie en onderwijs kampen bijvoorbeeld met personeelstekorten wat direct negatieve gevolgen voor burgers kan hebben omdat mogelijk niet meer de nodige zorg, bescherming en onderwijs kan worden geboden.

Op grond van de normen en waarden vastgelegd in wet- en regelgeving, moet een organisatie ervoor zorgen dat werknemers zich op het werk prettig en veilig voelen. Dit levert betrokken, bevlogen en gemotiveerde werknemers op die veiliger werken. En voor de organisatie betekent het een hogere productiviteit, lagere kosten en een positief imago. Veel werkgevers streven hier naar.⁴

⁴ Helaas is dit niet altijd de realiteit. Zo blijkt uit jaarverslagen, rapportages en reflecties van de inspectie dat mensen ook worden bejegend als 'bulkarbeid' met alle risico's van dien en dat een bestendige arbeidsrelatie met meer veiligheid gepaard gaat. Het staat niet vast, maar is wel aannemelijk dat dit voor gezondheid geldt. Zie ook: [Jaarverslag 2024: mensen zijn geen machines](#) | [Nieuwsbericht](#) | [Nederlandse Arbeidsinspectie](#)

2. Toezicht en handhaving

Uit de inleiding blijkt het belang van het voorkomen van IOG of, indien dat niet mogelijk is, het zo veel mogelijk beperken van IOG. Het toezicht en de handhaving hierop zijn gebaseerd op artikel 3 lid 2 van de Arbeidsomstandighedenwet en specifiek op artikel 2.15 lid 1 en 2 van het Arbeidsomstandighedenbesluit. Zie ook onder wettelijke grondslag.

Naleving van deze artikelen vindt plaats door een inventarisatie van de risico's, opstellen van beleid, nemen van passende maatregelen, evalueren van beleid, incidenten en maatregelen en vervolgens waar nodig het bijstellen hiervan. De wijze waarop dit kan en zou moeten plaatsvinden staat in deze werkinstructie beschreven.

Iedere organisatie, groot of klein, moet ervoor zorgen dat werknemers tegen het risico van IOG zijn beschermd. Belangrijk is daarbij dat echter niet in iedere situatie dezelfde maatregelen hoeven te gelden. Er moet rekening gehouden worden met de specifieke omstandigheden van een organisatie. Het gaat daarbij om zaken als proportionaliteit, haalbaarheid en uitvoerbaarheid:

Proportionaliteit: Is de maatregel in verhouding tot het risico

Haalbaarheid: Is de maatregel financieel haalbaar

Uitvoerbaar: Is de maatregel toe te passen, uit te voeren (tijd, middelen, mensen e.d.)

En maatregelen moeten altijd volgens de Arbeidshygiënische strategie worden genomen.

Figuur 1 Arbeidshygiënische strategie



Toelichting:

Je neemt eerst maatregelen op het niveau van de bron, lukt dit niet dan neem je maatregelen die voor iedereen gelden oftewel op collectief niveau. Lukt ook dat niet dan op individueel niveau en tot slot het laagste niveau, de persoonlijke beschermingsmiddelen (voor IOG is deze laatste in principe niet van toepassing).

Enkele voorbeelden van de arbeidshygiënische strategie en proportionaliteit, haalbaarheid en uitvoerbaarheid zijn te vinden in bijlage 2.

Tot slot:

Het is belangrijk dat er meerdere maatregelen tegelijk worden genomen in plaats van één enkele maatregel. Door het nemen van meerdere maatregelen kan een maatregel doorgaans pas echt effectief zijn. Ter illustratie: Een organisatie stelt gedragsregels op (maatregel 1). Dit is op zich een goede maatregel, echter weinig zinvol als er niet ook andere maatregelen genomen worden. Zoals een sanctiebeleid (maatregel 2), toezicht (maatregel 3) en werknemers aanspreken op niet naleven (maatregel 4). Gedragsregels zonder dat er consequenties aan verbonden zijn wanneer ze niet worden nageleefd verliezen mogelijk hun status. Het ontbreken van toezicht door of namens de werkgever op de naleving maakt het mogelijk dat de gedragsregels niet worden nageleefd. En werknemers er niet op aanspreken indien gedragsregels worden overtreden maakt dat werknemers de gedragsregels mogelijk niet al te serieus nemen.

Het is mogelijk dat er andere dan de in deze werkinstructie genoemde maatregelen voorgesteld worden of genomen zijn door de werkgever. De inspecteur moet dan beoordelen of deze maatregelen in die specifieke situatie voldoen en het zelfde beschermingsniveau bieden. Hierbij is het van belang dat de inspecteur toetst of de maatregel passend is bij het gevonden risico. Als de inspecteur kan aangeven op basis waarvan dat niet het geval is, dan moet dit duidelijk in de handhavingscorrespondentie gemotiveerd en onderbouwd worden.

Deze werkinstructie IOG beschrijft het toezicht en de handhaving op basis van de huidige stand van de wetenschap en professionele dienstverlening (SWPD). Hiermee geeft ze invulling aan de doelvoorschriften uit artikel 2.15 van het Arbeidsomstandighedenbesluit.

Doel inspecties IOG

Inspecteren op IOG heeft tot doel:

- Het verhogen van de naleving van de Arbeidsomstandighedenwetgeving (artikel 2.15 lid 1 en 2 Arbeidsomstandighedenbesluit)
- De werkgever beheerst het risico op intern ongewenst gedrag en daarmee het voorkomen of indien dat niet mogelijk is, zo veel mogelijk beperken van incidenten die kunnen leiden tot gezondheidsklachten, onveilig werken, ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid ten gevolge van psychosociale arbeidsbelasting.

Wettelijke grondslag

In Artikel 1 lid 1 van de Arbeidsomstandighedenwet wordt psychosociale arbeidsbelasting als volgt omschreven: *“psychosociale arbeidsbelasting: de blootstelling aan factoren in de arbeidssituatie die stress teweeg brengen, waaronder in ieder geval:*

- a. agressie of geweld;*
- b. direct of indirect onderscheid;*
- c. pesten;*
- d. seksuele intimidatie;*
- e. werkdruk;”*

Artikel 1 lid 1 van de Arbeidsomstandighedenwet geeft als definitie van stress:

“stress: een toestand die als negatief ervaren lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft”

Artikel 3 lid 2 van de Arbeidsomstandighedenwet schrijft voor:

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

Met uitzondering van overtredingen op het onderdeel Voorlichting en Onderricht zijn alle overtredingen gebaseerd op Artikel 2.15 lid 1 van het Arbeidsomstandighedenbesluit: *“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 wet, de risico’s ten aanzien van psychosociale arbeidsbelasting beoordeeld en worden in het plan van aanpak, bedoeld in artikel 5 van de wet, 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”*.

Eén overtreding, namelijk op het onderwerp Voorlichting en Onderricht, is gebaseerd op Artikel 2.15 lid 2 van het Arbeidsomstandighedenbesluit: *“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 er op zijn gericht die belasting te voorkomen of te beperken”*.

Artikel 2.15 Arbobesluit geeft niet meer aan dan dat de risico’s moeten worden geïnventariseerd en maatregelen moeten worden bepaald en genomen. We spreken daarom ook wel van een zogenaamde ‘open norm’. Deze moet ingevuld worden volgens de stand van de wetenschap en professionele dienstverlening en handhaving vindt daarom plaats middels een eis waarin de invulling van artikel 2.15 staat beschreven.

Te hanteren producten, kennis en ervaring voor inspecties op IOG

Voorafgaand aan en tijdens een inspectie dient gebruik gemaakt te worden van de volgende documenten:

- Deze werkinstructie Intern Ongewenst Gedrag
- Het document “Aan de slag met de inventarisatie van risicofactoren voor Intern Ongewenst Gedrag”
- De Delphistudie van de NLA naar Risicofactoren en Maatregelen intern ongewenst gedrag
- De Wegwijzer Ongewenst Gedrag van TNO (met daarin de wijzers Pesten, Discriminatie en Seksuele intimidatie)
- De wegwijzer Vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen op de werkvloer van TNO
- De handreiking van de Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag (RCGOG).

Vereiste voorkennis en/of ervaring van de inspecteur:

- De inspecteur heeft verdiepende lesmodules IOG gevolgd
- De inspecteur heeft ervaring opgedaan met het inspecteren op psychosociale arbeidsbelasting. Bijvoorbeeld tijdens inspecties op werkdruk of het meelopen met ervaren inspecteurs bij inspecties op IOG
- De inspecteur heeft de vaardigheid om kennis over te dragen en over IOG met de werkgever in gesprek te gaan
- De inspecteur heeft de kennis en vaardigheid om te kunnen beoordelen of aan een inventarisatie en voorgestelde en genomen maatregelen juiste invulling is gegeven.
- De inspecteur is in staat om de inspectieresultaten en -conclusies onderbouwd in handavingscorrespondentie te formuleren

Overige informatie:

[Home | College voor de Rechten van de Mens \(mensenrechten.nl\)](#)

[Landelijk punt discriminatiezaken - discriminatie.nl](#)

[Stop Pesten NU](#)

[Home | RCGOG](#)

Inspectiemethodiek

Bij de inspecties wordt uitgegaan van een cyclische aanpak.

Cyclische aanpak

Figuur 2: cyclus intern ongewenst gedrag



* In de persoon gelegen factoren: dit aandachtsgebied zal doorgaans niet door werkgevers geïnventariseerd kunnen worden. Het gaat hier om mensen met ernstige traumatische ervaringen zoals seksueel misbruik of agressie, verslavingsproblematiek en persoonlijkheidsstoornissen.

** Voorafgaand aan een inventarisatie, beleid en maatregelen is het van belang om duidelijke definities en organisatienormen te hebben. Zo verstaat iedereen in de organisatie hetzelfde onder IOG. Van daaruit kan een gedegen inventarisatie plaatsvinden en kunnen maatregelen worden bepaald.

De eigen veiligheid en gezondheid van de inspecteur

Voor de inspecteur kan inspecteren op IOG emotioneel belastend zijn. Niet alleen door de intensiteit van de inspecties, het kan ook mentaal impact hebben omdat het raakt aan persoonlijke ervaringen. In dat geval zijn er intern diverse mogelijkheden aan ondersteuning of opvang waar een inspecteur gebruik van kan maken. Denk aan een gesprek met collega's en specifiek de collega's die tevens vertrouwensinspecteur zijn, een mentor of leidinggevende. Of het bespreken van de casuïstiek in intervisie. Indien het persoonlijke en meer traumatische ervaringen heeft aangeraakt kan een inspecteur hulp inschakelen of advies vragen van het Bedrijfsopvangteam (BOT), de bedrijfsmaatschappelijk werker (BMW) of bedrijfsarts (BA).

Een inspectie uitvoeren

Veel inspecties op arbeidsomstandigheden vinden onaangekondigd plaats. PSA inspecties kunnen onaangekondigd en aangekondigd plaatsvinden. Dit laatste is dan omdat er vooraf veel beleidsdocumenten worden bestudeerd en gesprekken met diverse partijen worden gevoerd. De gewenste en meest effectieve aanpak kan per project of zaak verschillen. We bespreken hier de meest gangbare inspectiewijze:

Voorafgaand aan een inspectie

- De inspecteur plant een afspraak in bij de organisatie. De OR heeft daarbij vergezelsrecht, dus deze dient ook ingelicht te worden
- De inspecteur verzamelt basisinformatie zoals KvK gegevens, informatie van de website van de organisatie zelf, inspectiegeschiedenis, gegevens over IOG uit de betreffende Arbocatalogus, eventuele CAO gegevens (laatste is niet bruikbaar voor handhaving, wel om een beeld te krijgen)
- De inspecteur verzamelt alle benodigde informatie over de inventarisatie van de risico's en maatregelen op PSA die de organisatie heeft genomen. Bijvoorbeeld door het opvragen van documenten zoals de RI&E, het Plan van Aanpak, beleidstukken, gegevens over signalen, meldingen en klachten (afhandeling en besluiten), jaarrapportages van de vertrouwenspersoon en/of bedrijfsarts, uitkomsten van een PMO of PAGO, klachtenregeling, gedragsregels, voorlichting en onderricht, trainingen, sanctiebeleid, de (na) zorg voor betrokken partijen, relevante informatie uit exitgesprekken, verzuimanalyses, evaluatie van beleid en maatregelen, en dergelijke.

Tijdens een inspectie

- Gebruikt de inspecteur de inspectievragen en inspectie hulpvragen uit deze werkinstructie ter ondersteuning bij de beoordeling van inventarisatie en genomen maatregelen
- Tijdens het bezoek voert de inspecteur eerst gesprekken met management en/of bestuur. Waarbij extra aandacht voor de rol van management bij een aanpak IOG.
- De inspecteur voert tevens gesprekken met de preventiemedewerker, ondernemingsraad (OR), vertrouwenspersoon (VP), bedrijfsarts (BA) en eventuele andere (kern)deskundigen die een rol hebben bij de aanpak of het terugdringen van IOG
- De inspecteur voert gesprekken met werknemers en leidinggevenden ter toetsing van hetgeen de inspecteur uit documenten en andere gesprekken heeft vernomen. In hoeverre komen theorie en praktijk met elkaar overeen?
 - Groepsinterviews hebben het voordeel dat er in korte tijd meerdere werknemers kunnen worden bereikt, en dat er meer informatie boven tafel kan komen, wat leidt tot een meer gedragen beeld.
 - Indien het IOG onderwerp door de omstandigheden gevoelig ligt of ongemakkelijk kan zijn (bijvoorbeeld seksuele intimidatie) in de vorm van een groepsinterview, dan wordt gekozen voor 1 op 1 gesprekken.
 - Hoeveel werknemers en/of leidinggevenden er geïnterviewd dienen te worden is afhankelijk van de grootte van de organisatie.
 - Conclusies kunnen niet op basis van gesprekken met één of twee werknemers worden gebaseerd.
- De inspecteur bespreekt de bevindingen en/of de conclusies met de werkgever (en het bestuur, de OR en andere belanghebbenden). Let op: Daarbij worden geen namen van individuele werknemers genoemd. De anonimiteit dient zo veel mogelijk gewaarborgd te worden.
- Indien de inspecteur niet direct een conclusie en oordeel kan geven neemt deze op een later tijdstip (na de inspectie) contact op met de werkgever om dit dan te bespreken.

Na een inspectie:

- In het geval dat er tijdens de inspectie nog geen conclusies konden worden getrokken vormt de inspecteur een oordeel na de inspectie en bepaalt de handhaving. Daarna worden de bevindingen aan de werkgever, het bestuur, de OR en andere belanghebbenden teruggekoppeld.
- De inspecteur stelt een brief naar de werkgever op met een cc naar de OR, in geval van overtredingen is dit een waarschuwing of een eis (zie onder afhandeling inspectiebezoek).

Er zijn ook andere interventies mogelijk. Denk aan andere manieren van inspecteren of een stakeholders-aanpak. Voor het bepalen van de beste interventie helpt het in kaart brengen van 'de readiness' van een organisatie en welke aanpak daarbij passend is (zie bijlage 3, Readiness). In kaart brengen van de readiness door organisaties zelf kan hen ook helpen om eigen interventies te bepalen.

Wijze van handhaven

Handhaving, met en zonder Arbocatalogi

Werkgevers- en werknemersorganisaties maken in een Arbocatalogus (AC) samen afspraken over de wijze waarop zij aan de doelvoorschriften in de Arbowetgeving (gaan) voldoen. Hierin staan de methoden en oplossingen beschreven die zij onderling hebben afgesproken. Een overzicht van getoetste Arbocatalogi is te vinden via de link: <https://www.arboportaal.nl/externe-bronnen/arbocatalogi>

- Bij een eerste inspectie kan gehandhaafd worden middels een waarschuwing of een eis. Hierbij wordt gekeken of een positief getoetste Arbocatalogus voor de branche van toepassing is.
- N.B. Er kan in principe niet direct een boete aangezegd worden voor artikel 2.15 lid 1 en lid 2 omdat het een genoemd niet concreet doelvoorschrift betreft.
- In tabel 1 is overzichtelijk weergegeven welke handhaving van toepassing is.
- Een waarschuwing wordt opgelegd in het geval er sprake is van een positief getoetste Arbocatalogus voor de branche waar de geïnspecteerde organisatie onder valt. Er wordt dan verwezen naar informatie in de Arbocatalogus om de overtreding op te heffen.
- Een eis wordt opgelegd indien er geen sprake is van een (positief getoetste) Arbocatalogus voor de branche waar de geïnspecteerde organisatie onder valt. En ook indien een positief getoetste Arbocatalogus niet meer aan de stand van de wetenschap voldoet. In een eis wordt beschreven hoe de overtreding wordt opgeheven.
- Bij een controle (herinspectie) van de overtreding(en) leidt niet naleven tot het opmaken van een boeterapport voor die overtreding(en).

Tabel 1 Handhaving met en zonder Arbocatalogi

Situatie	Waarschuwing	Eis	Boete
Eerste inspectie met overtreding			
Op IOG positief getoetste Arbocatalogus (AC) en volgens SWPD	X		
Op IOG positief getoetste AC maar niet meer volgens SWPD		X	
Geen of niet positief getoetste AC op IOG		X	
Controle (herinspectie)			
Waarschuwing of eis is niet opgeheven/nageleefd (zowel met als zonder Arbocatalogus)			X

Afhandeling inspectie en onderbouwing

Handhaving vindt plaats conform het handhavingsbeleid. De inspecteur beschrijft welke overtreding is begaan, op grond van welk artikel en motiveert en onderbouwt dit nauwkeurig in een handhavingsbrief. Wat maakt dat er sprake is van een overtreding en dat er iets van een werkgever geëist wordt? Als een werkgever maatregelen heeft genomen die anders zijn dan de maatregelen die in deze werkinstructie worden beschreven, maar die wel hetzelfde beschermingsniveau bieden, kunnen deze maatregelen als voldoende beschouwd worden. Ook deze bevindingen worden gemotiveerd en onderbouwd in de brief of het rapport aan de werkgever vermeld. Bij twijfel over de wijze van handhaven kan contact worden opgenomen met de afdeling Handhaving.

3. Inspectievragen

1. RI&E

Heeft de werkgever definities en organisatienormen bepaald, zijn er voldoende inventarisatiemethoden en -technieken gebruikt om het risico op IOG te inventariseren en is er gekeken naar de risicofactoren van IOG vanuit tenminste zeven aandachtsgebieden?

2. Plan van Aanpak

Heeft de werkgever een Plan van Aanpak met maatregelen, prioritering en termijnen?

3. Beleid

Heeft de werkgever een beleid waarin de organisatievisie op IOG, de definities IOG, organisatienorm, maatregelen en evaluatie zijn beschreven?

4. Maatregelen

Heeft de werkgever maatregelen genomen om het risico op IOG te voorkomen, zijn deze maatregelen genomen volgens de arbeidshygiënische strategie en zijn ze proportioneel, haalbaar en uitvoerbaar?

5. Algemene maatregelen

Heeft de werkgever algemene maatregelen genomen (bestaande uit gedragsregels, sanctiebeleid en sanctiemaatregelen, meldingenstructuur, vertrouwensvoorziening, klachtenregeling, opvang en nazorg, voorlichting en onderricht), ongeacht inventarisatie van het risico IOG, ontbreken van signalen en/of incidenten en vooraf definities en organisatienormen bepaald?

6. Gedragsregels

Heeft de werkgever gedragsregels opgesteld met heldere definities inclusief de gedragsregels voor de digitale vormen waarop IOG kan plaatsvinden, zijn deze (uit)gedragen en wordt er op toegezien?

7. Sanctiebeleid en sanctiemaatregelen

Heeft de werkgever passende sanctiemaatregelen opgesteld indien een werknemer zich niet houdt aan de gedragsregels en worden deze uitgevoerd?

8. Meldingenstructuur

Heeft de werkgever een meldingenstructuur beschreven waarin het begrip meldingen is beschreven en de informele en formele route waarbij duidelijk is wie welke rol heeft bij deze meldingen?

9. Vertrouwensvoorziening

Is er een afdoende vertrouwensvoorziening ingericht die voldoet aan de criteria vertrouwelijkheid, deskundigheid, onafhankelijkheid, toegankelijkheid en bekendheid binnen de organisatie? Waar werknemers in vertrouwen terecht kunnen wanneer zij te maken hebben (gehad) met IOG?

10. Klachtenregeling

Heeft de werkgever een klachtenregeling opgesteld waarin staat op welke wijze en bij wie een werknemer vertrouwelijk een klacht omtrent IOG kan indienen en hoe deze moet worden behandeld en zijn de klachtbehandelaars bevoegd, deskundig en onpartijdig?

11. Opvang en nazorg

Is er opvang en nazorg voor werknemers ingeregeld indien zij geconfronteerd worden met IOG?

12. Voorlichting en onderricht

Worden werknemers voorgelicht en onderricht ten aanzien van IOG risico's in de organisatie en de maatregelen die zijn getroffen om IOG te voorkomen of te beperken?

13. Maatwerkmaatregelen

Heeft de werkgever naar aanleiding van een inventarisatie en/of incidenten en/of evaluatie van beleid en maatregelen passende maatwerkmaatregelen bepaald? Waarbij gekeken is naar maatregelen binnen de aandachtsgebieden in de organisatie, zoals:

- In de persoon gelegen factoren (voor zover mogelijk)
- Leiderschap/leiderschapstijl
- Organisatie van het werk
- Fysieke omstandigheden van het werk
- Sociale normen en regels
- Samenstelling personeel (inclusief de 13 discriminatiegronden)
- Digitale vormen

14. Evaluatie

Zijn de RI&E, beleid, meldingen, incidenten en maatregelen regelmatig of indien daar direct aanleiding toe is geëvalueerd en heeft daar waar nodig bijstelling plaatsgevonden?

Uitwerking inspectievragen

1. Risico inventarisatie en -evaluatie (RI&E)

Inspectievraag RI&E

Heeft de werkgever definities en organisatienormen bepaald, zijn er voldoende en de juiste inventarisatiemethoden en -technieken gebruikt om het risico op IOG te inventariseren en is er gekeken naar de risicofactoren van IOG vanuit tenminste zeven aandachtsgebieden?

Daar waar mensen samenwerken is het mogelijk dat ongewenst gedrag kan optreden. Ongeacht of er incidenten hebben plaatsgevonden of dat er signalen zijn. Dit betekent dat een organisatie IOG altijd als risico zal moet aanmerken en enkele algemene maatregelen nemen om het te voorkomen, en indien dat niet mogelijk is, zoveel mogelijk te beperken. Een risico inventarisatie en -evaluatie moet vervolgens uitwijzen welke specifieke risico's van toepassing zijn en welke maatwerkmaatregelen noodzakelijk zijn.

Definities bepalen

Een organisatie moet bepalen hoe het IOG ziet en hoe het er mee om wil gaan, dit begint bij een norm bepaald vanuit de wettelijke kaders. De organisatie formuleert de definities van de verschillende vormen van IOG (dus: agressie en geweld, discriminatie, pesten en seksuele intimidatie).

Definities zijn heldere, algemene en theoretische omschrijvingen van een begrip. Organisiatienormen zijn richtlijnen die concrete invulling geven aan de definities.

Ter illustratie:

Definitie: 'Discriminatie is mensen anders behandelen, achterstellen of uitsluiten op basis van (persoonlijke) kenmerken oftewel discriminatiegronden'.

Organisatiernorm:

'In deze organisatie communiceren we op respectvolle wijze met elkaar. Dit houdt in dat we open, vriendelijk en opbouwend met elkaars verschillen omgaan'.

Het is belangrijk dat de werkgever de (vertegenwoordiging van de) werknemers hierbij betreft.

Een werkgever moet onderzoek doen naar factoren die kunnen leiden tot intern ongewenst gedrag, de zogenaamde risicofactoren. Deze factoren kunnen onderverdeeld worden in aandachtsgebieden (zie bijlage 5). Het kan zijn dat bepaalde risicofactoren (tegelijk) onder verschillende aandachtsgebieden kunnen worden geschaard. Bijvoorbeeld: Er werken mensen met verschillende leeftijden en ervaring met elkaar. Deze kun je scharen onder organisatie van het werk alsmede samenstelling personeel.

Risicofactor IOG:

'Een factor die kan leiden tot (een verhoogde kans op) het risico intern ongewenst gedrag'.

'Een risicofactor kan maar hoeft niet tot IOG te leiden. Dit is afhankelijk van de combinatie of stapeling van factoren, de condities en omstandigheden'.

Vereisten:

De inventarisatie van de risico's op intern ongewenst gedrag is volledig. Dat wil zeggen:

- Voor het inventariseren zijn de definities van IOG vastgesteld en zijn organisatienormen bepaald. Dit is een voorwaarde om een goede inventarisatie te kunnen uitvoeren.
- Er is gebruikt gemaakt van toereikende inventarisatiemethoden en -technieken om tot een goede inventarisatie te komen. Denk hierbij aan: vooruit redeneren door het in kaart brengen van risicofactoren en het denken in mogelijke scenario's, terug redeneren naar aanleiding van signalen of incidenten, interviews of vragenlijsten en het evalueren van beleid en maatregelen.
- Er is gekeken naar mogelijke risicofactoren voor IOG en het verband hiertussen. Hierbij is bij het inventariseren ten minste aandacht besteed aan de zeven aandachtsgebieden (ook wel aangeduid als categorieën), te weten:
 - In de persoon gelegen factoren (voor zover mogelijk)
 - Leiderschap/leiderschapsstijl
 - Organisatie van het werk
 - Fysieke omstandigheden van het werk
 - Sociale normen en regels
 - Samenstelling personeel (inclusief de 13 discriminatiegronden)
 - Digitale vormen

Inventariseren van het risico op IOG en naar risicofactoren kan door middel van zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek of een combinatie van beide. Dit laatste heeft de voorkeur omdat daarmee een goede inventarisatie kan plaatsvinden zonder dat informatie wordt gemist of verkeerd geïnterpreteerd.

Een IOG vragenlijst of interview voldoet in ieder geval aan de volgende voorwaarden:

- *Eenduidige begripsbepaling*
- *Bruikbaarheid*, dat houdt in dat er gekeken is naar:
 - De risicofactoren voor IOG in de organisatie waarbij tenminste gebruik is gemaakt van de zeven aandachtsgebieden risicofactoren (zie bijlage 5);
 - De vormen van IOG die binnen de organisatie zijn voorgekomen of kunnen voorkomen;
 - De aanvullende eisen voor de inventarisatie van discriminatie (de 13 discriminatiegronden, zie bijlage 1).
- *Betrouwbaarheid*
 - Bij iedere meting wordt gebruik gemaakt van dezelfde definities;
 - Er wordt nagegaan of de inventarisatie op IOG de daadwerkelijke situatie in de organisatie weergeeft.
- *Herleidbaarheid*
 - Hiermee wordt bedoeld dat het mogelijk is om te achterhalen welke mogelijke IOG risicofactoren aanwezig zijn bij de diverse onderdelen of functiegroepen van de organisatie. Met herleidbaarheid wordt niet bedoeld wie heeft wat gezegd, oftewel het mag niet naar individuele werknemers leiden.
- *Respons*
 - Bij kwantitatief onderzoek wordt vaak een grens van minimaal 50% respons als richtlijn gehanteerd om een representatief beeld van de organisatie te krijgen.

De werkgever moet altijd inzichtelijk kunnen maken op welke wijze het onderzoek is uitgevoerd en moet aan de inspecteur duidelijk kunnen maken welk proces is gevolgd om tot een goede inventarisatie van de risico's op IOG te komen.

Hulpvragen

- Heeft de werkgever definities voor IOG en organisatienormen bepaald?
- Op welke wijze heeft de werkgever de risico's op IOG geïnventariseerd?
- Is bij de inventarisatiemethoden voldaan aan de voorwaarden (eenduidige begripsbepaling, bruikbaarheid, betrouwbaarheid, herleidbaarheid, voldoende respons)?
- Kan de werkgever inzichtelijk maken op welke wijze de inventarisatie is uitgevoerd en welk proces is gevolgd?
- Welke deskundigen heeft de werkgever geraadpleegd en/of ingezet voor de inventarisatie?
- Heeft de werkgever vooruit- en terug geredeneerd?
- Heeft de werkgever risicofactoren geïnventariseerd met behulp van minimaal de zeven aandachtsgebieden?
- In hoeverre heeft de werkgever verbanden gelegd tussen risicofactoren?
- Welke conclusies heeft de werkgever getrokken?
- Welke maatregelen heeft de werkgever bepaald naar aanleiding van de risico inventarisatie?
- Passen de maatregelen bij de geïnventariseerde risico's en de verschillende aandachtsgebieden waar deze risicofactoren in thuishoren?

Mogelijke overtredingen

- Er ontbreekt een RI&E
- De werkgever heeft de risico's op IOG niet geïnventariseerd
- De werkgever heeft de risico's en/of maatregelen op IOG niet juist of onvoldoende geïnventariseerd (onjuist of onvolledige inventarisatie)
N.B. Dit kunnen onder andere zijn: Het niet hebben van definities en organisatienormen om een goede inventarisatie te kunnen uitvoeren, onvoldoende (juiste) methoden voor het inventariseren als onvoldoende inventariseren van de risicofactoren.

2. Plan van Aanpak (PvA)

Inspectievraag PvA

Heeft het bedrijf een Plan van Aanpak met maatregelen, prioritering en termijnen?

In het plan van aanpak worden de maatregelen bepaald, voortkomend uit de inventarisatie. Zowel algemene maatregelen als maatwerkmaatregelen. Met name deze laatste zijn van belang voor de preventie van IOG.

In het PvA worden de termijnen aangegeven waarop de maatregelen gerealiseerd moeten.

Vereisten

De werkgever heeft een Plan van Aanpak waarin de maatregelen, prioritering en termijnen zijn opgenomen.

Hulpvragen

- Is er een PvA?
- Staan in het PvA maatregelen, prioritering en termijnen vermeld?
- Is het PvA met daarin maatregelen, prioritering en termijnen uitgevoerd?

Mogelijke overtredingen

- Er ontbreekt een PvA
- In het PvA ontbreken maatregelen en/of prioritering en/of termijnen
- Het PvA is ingevuld met maatregelen, prioritering en termijnen maar niet uitgevoerd

3. Beleid

Inspectievraag Beleid

Heeft de werkgever een beleid waarin de organisatievisie op IOG, de definities IOG, organisatienorm, maatregelen en evaluatie zijn beschreven?

Na het inventariseren en het PVA kan het beleid bepaald worden.

Een beleid beschrijft de organisatievisie op IOG, de definities van IOG, de organisatienormen, de maatregelen om IOG te voorkomen, hoe deze geïmplementeerd worden, en hoe evaluatie plaatsvindt van het beleid en de maatregelen.

Het beleid kan worden opgesteld in een document maar kan ook bestaan uit een samenstel van verschillende documenten. Na de inventarisatie, het Plan van Aanpak en beleid volgen de concrete maatregelen en de invulling daarvan.

Vereisten

- De werkgever voert een beleid op IOG. Dit beleid bestaat uit: Organisatievisie, definities IOG, organisatienormen, maatregelen ter voorkomen van en wijze van implementeren, en wijze van evalueren (dit hoeft niet in één stuk te staan).

Hulpvragen

- Is er een beleid (hetzij in een stuk, hetzij verdeeld over meerdere stukken) waarin organisatievisie, definities, organisatienormen, maatregelen en wijze van evalueren is opgenomen?

Mogelijke overtredingen

- Er is geen beleid
- Het beleid is niet volledig (niet alle onderdelen zijn in het beleid opgenomen)
- Het beleid is volledig, echter niet als zodanig makkelijk te herleiden (ongestructureerd, niet goed bruikbaar)

4. Maatregelen

Inspectievraag Maatregelen

Heeft de werkgever maatregelen genomen om het risico op IOG te voorkomen, zijn deze maatregelen genomen volgens de arbeidshygiënische strategie en zijn ze proportioneel, haalbaar en uitvoerbaar?

Vereisten (algemeen geldend voor alle soorten maatregelen)

- Er zijn algemene maatregelen genomen om het risico op IOG te voorkomen, ook als er geen, onvolledige of onjuiste inventarisatie op IOG heeft plaatsgevonden. Deze zijn: gedragsregels, sanctiebeleid, vertrouwensvoorziening, klachtenregeling, opvang en nazorg, voorlichting en onderricht
- Er zijn maatwerkmaatregelen genomen om het risico op IOG te voorkomen naar aanleiding van een inventarisatie en/of evaluatie van IOG
- Voordat maatregelen genomen worden, zijn de definities en organisatienormen bepaald
- Maatregelen zijn genomen volgens de arbeidshygiënische strategie
- Maatregelen zijn proportioneel, haalbaar en uitvoerbaar
- Er is meer dan één enkele maatregel genomen om effectief te kunnen zijn (tenzij blijkt dat dit voor effectiviteit niet noodzakelijk is).

Hulpvragen

- Heeft de werkgever definities en organisatienormen van IOG bepaald?
- Heeft de werkgever algemene maatregelen genomen (gedragsregels, sanctiebeleid, vertrouwensvoorziening, klachtenregeling, opvang en nazorg, voorlichting en onderricht)?
- Heeft de werkgever (naar aanleiding van een inventarisatie en/of evaluatie) maatwerkmaatregelen genomen?
- Zijn maatregelen bepaald volgens de arbeidshygiënische strategie?
- Zijn maatregelen proportioneel en/of haalbaar en/of uitvoerbaar?
- Hoeveel maatregelen heeft de werkgever genomen om ervoor te zorgen dat de maatregelen effectief zijn?

Mogelijke overtredingen

- Er zijn geen, te weinig of onjuiste algemene maatregelen genomen
- Er zijn geen definities en organisatienormen bepaald voor het nemen van (algemene en maatwerk) maatregelen, waardoor niet beoordeeld kan worden of de genomen maatregelen toereikend zijn
- Er heeft een inventarisatie en/of evaluatie plaatsgevonden zonder dat daarop (alle) noodzakelijke maatwerkmaatregelen zijn genomen
- De maatregelen zijn niet volgens de arbeidshygiënische strategie genomen
- De maatregelen zijn niet proportioneel en/of haalbaar en/of uitvoerbaar.
- Er zijn onvoldoende maatregelen (tegelijk) genomen om effectief te kunnen zijn.

5. Algemene maatregelen

Inspectievraag Algemene maatregelen

Heeft de werkgever algemene maatregelen genomen (bestaande uit gedragsregels, sanctiebeleid en sanctiemaatregelen, meldingenstructuur, vertrouwensvoorziening, klachtenregeling, opvang en nazorg, voorlichting en onderricht), ongeacht inventarisatie van het risico IOG, ontbreken van signalen en/of incidenten en vooraf definities en organisatienormen bepaald?

Algemene maatregelen moeten worden genomen, ongeacht of het risico op IOG is geïnventariseerd. Algemene maatregelen zijn: gedragsregels, sanctiebeleid, meldingenstructuur, vertrouwensvoorziening, klachtenregeling, opvang en nazorg, voorlichting en onderricht.

Vereisten

- Er zijn definities en organisatienormen bepaald voordat algemene maatregelen worden/zijn genomen
- De volgende algemene maatregelen zijn genomen:
gedragsregels, sanctiebeleid en sanctiemaatregelen, meldingenstructuur, vertrouwensvoorziening, klachtenregeling, opvang en nazorg, voorlichting en onderricht
- De algemene maatregelen zijn genomen ongeacht of er een inventarisatie heeft plaatsgevonden of niet of dat er signalen of incidenten bekend zijn

Hulpvragen

- Heeft de werkgever de volgende algemene maatregelen genomen?
 - gedragsregels
 - sanctiebeleid en sanctiemaatregelen
 - meldingenstructuur
 - vertrouwensvoorziening
 - klachtenregeling
 - opvang en nazorg
 - voorlichting en onderricht
- Heeft de werkgever voorafgaand aan het nemen van maatregelen definities IOG en organisatienormen bepaald?
- Heeft de werkgever de juiste invulling aan de algemene maatregelen gegeven (zie hiervoor de deelvragen bij de afzonderlijke algemene maatregelen)

Mogelijke overtredingen

- De werkgever heeft geen of onvoldoende algemene maatregelen genomen
- De werkgever heeft voorafgaand aan de algemene maatregelen geen definities en organisatienorm bepaald
- De werkgever heeft niet de juiste invulling aan de algemene maatregelen gegeven

6. Gedragsregels

Inspectievraag Gedragsregels

Heeft de werkgever gedragsregels opgesteld met heldere definities inclusief de gedragsregels voor de digitale vormen waarop IOG kan plaatsvinden, zijn deze (uit)gedragen en wordt er op toegezien?

In de gedragsregels (ook wel aangeduid als 'gedragscode' of 'code of conduct') wordt aangegeven welk gedrag tussen werknemers onderling en/of leidinggevenden (on)gewenst is en wat men onder de gedragingen verstaat. Dat hoeft niet door alles in detail te beschrijven, echter wel duidelijke kaders geïllustreerd met voorbeelden ter verduidelijking. Hierdoor worden misverstanden voorkomen en ontstaat er een algemene norm hoe werknemers met elkaar horen om te gaan. Gedragsregels zullen het meest gedragen worden wanneer het opstellen hiervan in samenspraak met de werknemers gaat. Wanneer er een Ondernemingsraad is, wordt deze betrokken. In de gedragsregels zijn over het algemeen ook de sanctiemaatregelen opgenomen. Een werkgever moet er op toezien dat de gedragsregels worden nageleefd en werknemers moeten worden aangesproken indien zij deze regels overtreden.

Let op: gedragsregels zijn niet hetzelfde als huisregels die gelden voor derden (zoals externe chauffeurs die een magazijn betreden of burgers in de wachtruimte van een gemeentekantoor).

Vereisten

- De werkgever heeft gedragsregels opgesteld inclusief gedragsregels voor de digitale vormen waarop IOG kan plaatsvinden
- De gedragsregels bevatten heldere definities van IOG (eventueel met voorbeelden)
- De werkgever ziet er op toe dat de gedragsregels worden nageleefd

Hulpvragen

- Heeft de werkgever gedragsregels opgesteld?
- Zijn de gedragsregels helder omschreven en staan de definities van intern ongewenst gedrag uitgelegd?
- Zijn de digitale vormen waarop IOG kan plaatsvinden in de gedragsregels meegenomen?
- Hoe zijn de gedragsregels tot stand gekomen? Is dit bijvoorbeeld in afstemming met de werknemers (OR) gedaan?
- Kennen de werknemers de gedragsregels en kunnen zij in de praktijk hier mee uit de voeten?
- Ziet de werkgever er op toe dat de gedragsregels worden nageleefd?
- Worden werknemers aangesproken indien zij de gedragsregels overtreden?

Mogelijke overtredingen

- Er zijn geen gedragsregels
- Er zijn gedragsregels, maar zijn niet toereikend en/of onjuist (bijvoorbeeld de definities ontbreken of zijn niet kloppend), werknemers kunnen er niet mee uit de voeten in de praktijk (door redenen zoals: onduidelijke regels, regels te 'hoog over' beschreven) en/of de digitale vormen zijn niet beschreven
- Er wordt niet (voldoende) toegezien op naleving van de gedragsregels
- Werknemers worden niet aangesproken indien zij de gedragsregels overtreden

7. Sanctiebeleid

Inspectievraag Sanctiebeleid

Heeft de werkgever een beleid opgesteld met passende sanctiemaatregelen indien een werknemer zich niet houdt aan de gedragsregels en worden deze uitgevoerd?

Sanctiebeleid kan worden gedefinieerd als 'het geheel van maatregelen bij het niet opvolgen van bedrijfsvoorschriften zoals de organisatienorm en gedragsregels'. Een sanctiebeleid is nodig om alle werknemers duidelijkheid te verschaffen wat de consequenties zijn wanneer werknemers zich niet gedragen volgens de organisatienormen en gedragsregels. Meestal wordt eerst met een lichte maatregel gesanctioneerd, bijvoorbeeld een corrigerend gesprek door de leidinggevende. Dit kan verder oplopen tot zwaardere sancties, zoals een officiële waarschuwing, overplaatsing, loonsanctie, of ontslag. Een sanctiebeleid geldt voor iedere werknemer (van laag tot hoog in de organisatie), dus een werkgever moet het beleid consequent toepassen.

Vereisten

- Een werkgever heeft een sanctiebeleid met passende sanctiemaatregelen opgesteld die gelden voor iedere werknemer die de gedragsregels overtreedt
- De sanctiemaatregelen worden uitgevoerd op het moment dat het van toepassing is

Hulpvragen

- Heeft de werkgever een sanctiebeleid met passende sanctiemaatregelen opgesteld die gelden voor iedere werknemer die de gedragsregels overtreedt?
- Waar bestaan deze sanctiemaatregelen uit?
- Worden ongeacht iemands functie sanctiemaatregelen uitgevoerd wanneer dit van toepassing is?

Mogelijke overtredingen

- Er is geen sanctiebeleid opgesteld
- Er zijn geen of onvolledige sanctiemaatregelen genomen
- Er zijn sanctiemaatregelen genomen maar er wordt geen of op onjuiste wijze opvolging aan gegeven

8. Meldingenstructuur

Meldingenstructuur

Heeft de werkgever een meldingenstructuur waarin het begrip meldingen is beschreven en de informele en formele route, waarbij duidelijk is wie welke rol heeft bij deze meldingen?

Een werknemer moet bij iemand terecht kunnen om iets aan te kaarten omtrent IOG.

Een werkgever moet daarom zorgen voor een goede meldingenstructuur. Deze bestaat in principe uit twee wegen:

- De eerste is een interne melding, bijvoorbeeld bij een leidinggevende of een vertrouwenspersoon. Dit noemen we de 'informele route'. Het doel daarvan is om middels gesprekken het gedrag op IOG te stoppen en/of de relatie te herstellen tussen partijen.
- De tweede is een formele (officiële) klacht over IOG die behandeld moet worden door een onafhankelijke klachtencommissie, met hoor- en wederhoor en een (officiële) uitspraak. Dit noemen we de 'formele route'.

Een werknemer kan te allen tijde direct een formele (officiële) klacht indienen. Een werkgever is er bij gebaat dit te voorkomen en doet dit door een meldingenstructuur in te richten. Voor het verschil tussen een signaal, melding en klacht zie bijlage 4.

De vertrouwenspersoon registreert de bij deze persoon binnengekomen meldingen t.b.v. het jaarverslag. Het jaarverslag kan inzicht geven in de verschillende soorten intern ongewenst gedrag, aantallen en oorzaken en dergelijke.

Klachten en incidenten moeten worden geregistreerd net als dat (bijna)ongevallen moeten worden geregistreerd. De registratie biedt ook inzicht in de mate waarin en de wijze waarop IOG heeft plaatsgevonden. Maar ook over de wijze van afhandeling.

Aan de hand van deze informatie kan worden bepaald of en welke maatregelen noodzakelijk zijn.

Vereisten

- De werkgever omschrijft duidelijk wat onder meldingen wordt verstaan
- In de meldingenstructuur is duidelijk omschreven wat de verschillende routes zijn (informele en formele routes)
- Een werkgever heeft een meldingenstructuur en daarin is opgenomen bij wie en waar een werknemer terecht kan om een melding IOG te maken
- De verschillende partijen die een rol of functie hebben t.a.v. een signaal, melding of klacht weten hoe zij deze rol moeten uitoefenen

Hulpvragen

- Heeft de werkgever een meldingenstructuur ingericht en bevat deze structuur zowel de informele als formele route?
- Is duidelijk wat er onder meldingen IOG valt?
- Is duidelijk wie welke rol vervult bij meldingen over IOG? (Denk aan: leidinggevende, directie, HR adviseur, OR, vertrouwensvoorziening, ombudspersoon, bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werker, preventiemedewerker etc.)
- Is duidelijk hoe deze partijen zich tot elkaar verhouden en mogelijk samenwerken?
- Zijn de werknemers op de hoogte waar, waarvoor en bij wie zij terecht kunnen met een melding IOG?

Mogelijke overtredingen

- Er is geen meldingenstructuur
- Er is een meldingenstructuur maar deze is niet volledig (één van de vereiste onderdelen ontbreekt, bijvoorbeeld de informele route of er is niet beschreven wie welke rol daarin heeft)
- Er is een meldingenstructuur, maar de onderdelen zijn niet op de juiste wijze ingevuld (bijvoorbeeld de rolverdeling klopt niet).

9. Vertrouwensvoorziening

Inspectievraag Vertrouwensvoorziening

Is er een afdoende vertrouwensvoorziening ingericht die voldoet aan de criteria betrouwbaarheid, deskundigheid, onafhankelijkheid, toegankelijkheid en bekendheid binnen de organisatie?
Waar werknemers in vertrouwen terecht kunnen wanneer zij te maken hebben (gehad) met IOG?

Iedere werknemer moet in de gelegenheid zijn om in vertrouwen bij iemand terecht te kunnen wanneer zij geconfronteerd worden met IOG. Zowel wanneer deze alleen een luisterend oor zoekt als wanneer deze wil weten hoe dit verder aan te kunnen pakken. Een werkgever moet daarom zorgen voor een vertrouwensvoorziening. Een vertrouwensvoorziening is een voorziening die het mogelijk maakt dat een werknemer met iemand in contact kan komen om in vertrouwen een melding over IOG te bespreken. Dit kan bijvoorbeeld door een eerste meldpunt aan te stellen waarna persoonlijk contact kan plaatsvinden, maar ook een directe lijn met een persoon.

De vertrouwensvoorziening is hier verder aangeduid als de vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon is er voor de melder en zal in de begeleiding altijd de belangen van de melder in ogenschouw nemen, zoveel mogelijk zonder oordeel. Wat de vertrouwenspersoon 'vindt' van de situatie doet er in de begeleiding niet toe, behalve wanneer de melder daar expliciet naar vraagt. Er wordt niet gedaan aan 'waarheidsvinding' dus er wordt nooit zelfstandig onderzoek gedaan naar dat wat er gebeurd zou zijn en wat de vermeende pleger van het gedrag daar van vindt (hoor en wederhoor). Deze functionaris heeft geen rol als klachtbehandelaar indien het tot een formele klacht komt, maar kan de melder ('klager') bijstaan.

Vereisten

- Een werknemer moet bij iemand in vertrouwen terecht kunnen indien deze geconfronteerd wordt met IOG
- Degene die de rol of functie uitoefent als vertrouwensvoorziening voor werknemers (in de praktijk meestal een vertrouwenspersoon) voldoet aan de volgende criteria:
 - Vertrouwelijkheid
 - Deskundigheid
 - Onafhankelijkheid
 - Toegankelijkheid en laagdrempeligheid
 - Bekendheid in het bedrijf of de organisatie

Hulpvragen

- Heeft de werkgever een vertrouwensvoorziening ingericht?
- Hoe is de vertrouwensvoorziening ingericht?
- Heeft deze voorziening de mogelijkheid dat werknemers daar in vertrouwen terecht kunnen indien zij te maken hebben (gehad) met IOG?
- Is degene die deze rol bekleedt deskundig om de rol uit te kunnen oefenen? (Kan die vertellen op welke wijze en vanuit welke (professionele) visie deze rol wordt uitgeoefend en waar grenzen en/of dilemma's liggen in de uitoefening)
- Waar blijkt deze deskundigheid uit?
- Kan degene die deze rol bekleedt vertellen hoe de deskundigheid wordt bijgehouden? (Bijvoorbeeld door bijscholing en intervisie)
- Wordt er een jaarverslag gemaakt?
- Is de onafhankelijkheid geborgd doordat er geen sprake is van dubbele petten en/of (tegenstrijdige) belangen in de uitvoering van de rol?
- Is de inrichting van de voorziening toegankelijk en laagdrempelig voor alle werknemers?
- Is er nagedacht over de positionering van de vertrouwenspersoon, zoals bijvoorbeeld niet te hoog "in rang" en ook niet te laag, zodat alle werknemers de stap naar de vertrouwenspersoon kunnen nemen?
- Is er nagedacht om (waar mogelijk) diversiteit aan te brengen in degenen die deze rol uitoefenen zoals man/vrouw/non-binair, seksuele gerichtheid, afkomst, leeftijd?
- Beschikt de vertrouwensvoorziening over alle benodigde zaken om de rol goed uit te kunnen oefenen? (Denk aan: spreekruimte, budget om eventueel elders af te spreken, afgesloten kast/ beveiligde omgeving voor mailverkeer, budget om bijscholing en intervisie te volgen)
- Weten de werknemers dat er een vertrouwensvoorziening IOG is ingericht, wie deze rol bekleedt, hoe zij daar terecht kunnen en wat zij van deze persoon kunnen verwachten?

Mogelijke overtredingen

- De werkgever heeft geen voorziening ingericht waar werknemers in vertrouwen terecht kunnen wanneer zij te maken hebben (gehad) met IOG
- Er is geen vertrouwensvoorziening, terwijl de RI&E vermeldt dat deze er wel moet zijn of komen
- De vertrouwensvoorziening voldoet niet aan één (of meerdere) criteria (vertrouwelijkheid, deskundigheid, onafhankelijkheid, toegankelijkheid, bekendheid)
- De vertrouwensvoorziening heeft niet de gelegenheid de rol naar behoren te vervullen door het ontbreken van de noodzakelijke randvoorwaarden (bijv. spreekruimte, budget) of rolonduidelijkheid
- De werkgever heeft wel een vertrouwensvoorziening ingericht, maar werknemers zijn hiervan niet op de hoogte en/of weten niet wie dat is en/of hoe zij daar terecht kunnen en/of met welke vragen of problemen zij daar terecht kunnen
- Er melden zich geen werknemers bij de vertrouwensvoorziening, terwijl dat gezien de grootte (of andere aanwijzingen waarbij het duidelijk is dat IOG voorkomt in het bedrijf) wel aannemelijk zou moeten zijn.

10. Klachtenregeling

Inspectievraag Klachtenregeling

Heeft de werkgever een klachtenregeling opgesteld waarin staat op welke wijze en bij wie een werknemer vertrouwelijk een klacht omtrent IOG kan indienen en hoe deze moet worden behandeld en zijn de klachtbehandelaars bevoegd, deskundig en onpartijdig?

In een klachtenregeling beschrijft de organisatie wanneer, op welke wijze en bij wie een werknemer een formele klacht omtrent IOG in kan dienen en hoe deze klacht vervolgens wordt opgepakt en wat de termijnen van behandeling zijn. De klacht kan worden ingediend door degene die IOG ervaren heeft of ervaart.

Klachtonderzoek vraagt om zorgvuldig onderzoek en moet daarom aan bepaalde eisen voldoen.

Leden van de klachtencommissie/de klachtbehandelaars zijn:

- *bevoegd* (om een klacht te behandelen)
- *onpartijdig* (zij zijn niet persoonlijk betrokken bij de zaak)
- *onafhankelijk* (zij doen hun werk zonder beïnvloed te worden door eventuele negatieve consequenties voor de opdrachtgevers. Er mag geen sprake zijn van belangenverstrengeling.

Klachtenonderzoek zal/kan bestaan uit hoor en wederhoor van de verschillende partijen.

De klachtencommissie weegt alle bevindingen en komt tot een uitspraak. De uitspraak is niet bindend, een werkgever kan het naast zich neerleggen, in dat geval kan de klager de zaak nog voor de rechter brengen. In het geval van discriminatie of seksuele intimidatie kan er door de klager een oordeel gevraagd worden aan het College voor de Rechten van de Mens.

Vereisten

- Werknemers moeten in het geval zij worden geconfronteerd met IOG de mogelijkheid hebben om hier een klacht over in te dienen bij de werkgever die vertrouwelijk wordt behandeld
- De werkgever maakt kenbaar hoe klachten kunnen worden ingediend, bij wie en wat de termijnen van de klachtbehandeling inhouden.
- De klachtbehandelaars behandelen de klacht vertrouwelijk en zij zijn bevoegd, deskundig, en onpartijdig.

Hulpvragen

- Heeft de werkgever bepaald hoe werknemers over IOG een klacht kunnen indienen, op welke wijze en bij wie?
- Staan de definities van IOG duidelijk in de klachtenregeling omschreven inclusief de 13 verboden gronden van discriminatie?
- Heeft de werkgever bepaald wie de klacht gaan onderzoeken, op welke wijze, wat de doorlooptijd is (op welke termijn is de klacht afgehandeld) en hoe de betrokkenen worden geïnformeerd over het proces? En voor kleinere werkgevers, hoe en met wie dit gerealiseerd kan worden op het moment dat een klacht wordt ingediend?
- Op welke wijze is voorzien in de vertrouwelijke behandeling en afhandeling van de klacht?
- Zijn degenen die de klacht over IOG behandelen, bevoegd, onpartijdig en voeren zij dit uit zonder vooroordelen/vooringenomenheid?
- Is de deskundigheid van de klachtencommissie of de klachtbehandelaar passend bij de aard van de IOG klacht?
- Wordt door degene(n) die de klacht behandelen hoor- en wederhoor toegepast en is er sprake van verslaglegging?
- Op welke wijze is voorzien in (tijdelijke) maatregelen t.a.v. de beschuldigde werknemer en de werknemer die de klacht heeft ingediend?
- Op welke wijze wordt er een terugkoppeling gegeven aan de beschuldigde werknemer en de werknemer die een klacht heeft ingediend?
- Op welke wijze vindt de terugkoppeling aan de werkgever plaats?
- Zijn de werknemers op de hoogte van de klachtenregeling en weten zij op welke wijze en bij wie een klacht kan worden ingediend?

Mogelijke overtredingen

- De werkgever heeft geen klachtenregeling
- De werkgever heeft een klachtenregeling, maar deze voldoet niet aan de criteria (definities IOG beschreven, waar en hoe een klacht indienen bij wie, hoe de klacht wordt behandeld, wat de doorlooptijden zijn, hoe een terugkoppeling wordt gegeven etc.)
- De werkgever heeft klachtbehandelaars of een klachtencommissie aangesteld, maar deze zijn niet (voldoende) deskundig, onpartijdig of onbevooroordeeld
- De werkgever heeft een klachtenregeling opgesteld, maar heeft geen klachtbehandelaars/ een (ad hoc) klachtencommissie aangesteld
- De werkgever heeft een klachtenregeling, maar de werknemers zijn niet op de hoogte van deze regeling.

11. Opvang en Nazorg

Inspectievraag Opvang en nazorg

Is er opvang en nazorg voor werknemers ingeregeld indien zij geconfronteerd worden met IOG?

Opvang en nazorg kan ingeregeld worden met een voorziening die, indien IOG incidenten hebben plaatsgevonden, mensen kan ondersteunen bij de gevolgen van het incident en de verwerking. Dit kan zowel nodig zijn voor degene die IOG heeft ondergaan ('doelwit') of voor een omstander die het heeft gezien of gehoord. Maar ook de beschuldigde van IOG heeft opvang nodig. Als iemand beschuldigd wordt van IOG kan dit enorme impact hebben op diegene zelf en zijn omgeving. Er wordt bij IOG al snel naar de vertrouwenspersoon verwezen voor opvang, maar dit is niet altijd de juiste optie. Opvang en nazorg, bijvoorbeeld voor omstanders zoals een team, is ook nodig en dat kan niet altijd door een vertrouwenspersoon gedaan worden. Denk daarom ook aan opvang door bedrijfsmaatschappelijk werk of (organisatie)psycholoog (indien aanwezig). Wellicht is er meer nodig, dan kan een bedrijfsarts doorverwijzen naar passende hulp of ondersteuning.

Vereisten

- Er is opvang en nazorg door de werkgever ingeregeld indien werknemers geconfronteerd worden met IOG (in het geval zij doelwit, beschuldigde of omstander zijn).

Hulpvragen

- Op welke wijze is voorzien in opvang en nazorg van werknemer(s) indien zij geconfronteerd worden met IOG?
- Waar en bij wie kunnen werknemers voor opvang en nazorg terecht indien zij beschuldigd worden van IOG?

Mogelijke overtredingen

- Er is geen opvang en nazorg ingeregeld door de werkgever indien werknemers geconfronteerd worden met IOG in het geval zij doelwit, beschuldigde of omstander zijn (geweest).

12. Voorlichting en Onderricht

Inspectievraag Voorlichting en Onderricht

Worden werknemers voorgelicht en onderricht ten aanzien van IOG risico's in de organisatie en de maatregelen die zijn getroffen om IOG te voorkomen of te beperken?

Iedere werknemer moet voorlichting ontvangen over de IOG risico's binnen de organisatie en de maatregelen die de organisatie hiertoe heeft genomen. Een uitgereikt informatiepakketje met de gedragsregels bij de indiensttreding is niet voldoende. De werknemers moeten de informatie op een voor hun begrijpelijk wijze aangeboden krijgen en de werkgever toetst of dit gebeurt. Om de informatie ook echt levend te houden zal herhaling van informatie rondom IOG nodig zijn.

Let op: dit is iets anders dan trainingen zoals een omstanderstraining of een training voor leidinggevenden in gespreksvoering over intern ongewenst gedrag, dat valt onder een 'maatwerkmaatregel'.

Vereisten

- De werkgever heeft de werknemers voorgelicht en onderricht ten aanzien van de IOG risico's in de organisatie en de getroffen maatregelen om deze risico's te voorkomen of te beperken.

Hulpvragen

- Zijn werknemers voorgelicht en onderricht ten aanzien van de IOG risico's?
- Zijn werknemers voorgelicht en onderricht ten aanzien van de maatregelen die de werkgever heeft getroffen t.a.v. IOG?
- Zeggen werknemers dat ze zich hebben verdiept in IOG, de risico's en maatregelen en kunnen zij concreet beschrijven hoe ze dat hebben gedaan?
- Kunnen de werknemers vertellen wat de IOG risico's zijn in de organisatie?
- Weten de werknemers welke maatregelen de werkgever zoal heeft getroffen om IOG tegen te gaan?

Mogelijke overtredingen

- De werkgever heeft geen voorlichting en onderricht gegeven aan werknemers over de risico's en maatregelen IOG
- Werknemers hebben informatie van de werkgever ontvangen bij aanvang van hun dienstverband, maar hebben geen herhaling of actualisatie ontvangen van de mogelijke risico's en maatregelen die de werkgever neemt rondom IOG.
- Werknemers zijn onvoldoende op de hoogte ondanks voldoende voorlichting, onderricht en herhaling.

13. Maatwerkmaatregelen

Inspectievraag maatwerkmaatregelen

Heeft de werkgever naar aanleiding van een inventarisatie en/of incidenten en/of evaluatie van beleid en maatregelen passende maatwerkmaatregelen bepaald? Waarbij gekeken is naar maatregelen binnen de aandachtsgebieden in de organisatie, zoals:

- In de persoon gelegen factoren (voor zover mogelijk)
- Leiderschap/leiderschapsstijl
- Organisatie van het werk
- Fysieke omstandigheden van het werk
- Sociale normen en regels
- Samenstelling personeel (inclusief de 13 discriminatiegronden)
- Digitale vormen

Maatwerkmaatregelen zijn afgestemd op voor een organisatie specifieke aspecten die kunnen leiden tot IOG en zijn daardoor niet algemeen geldend.

Maatwerkmaatregelen worden in principe genomen naar aanleiding van een inventarisatie van het risico op IOG of bijvoorbeeld naar aanleiding van incidenten of een evaluatie van beleid en maatregelen.

Door de risico's vanuit de eerder genoemde aandachtsgebieden (zie bijlage 5) te inventariseren is het beter mogelijk om maatwerkmaatregelen te bepalen. Dit kan ook weer op het niveau van de aandachtsgebieden.

Vereisten

- Er zijn definities en organisatienormen bepaald voordat maatwerkmaatregelen worden/zijn genomen
- Maatwerkmaatregelen zijn bepaald aan de hand van een inventarisatie van de risicofactoren, incidenten of een evaluatie van beleid en maatregelen
- Maatwerkmaatregelen zijn, afhankelijk van het risico, genomen op verschillende aandachtsgebieden in de organisatie waaronder:
 - In de persoon gelegen factoren (voor zover mogelijk)
 - Leiderschap/leiderschapsstijl
 - Organisatie van het werk
 - Fysieke omstandigheden van het werk
 - Sociale normen en regels
 - Samenstelling personeel (inclusief de 13 discriminatiegronden)
 - Digitale vormen

Hulpvragen

- Heeft de werkgever duidelijke definities en begrippen bepaald?
- Heeft de werkgever aan de hand van de risico inventarisatie en/of incidenten en/of evaluatie van beleid en maatregelen maatwerkmaatregelen bepaald?
- Zijn de maatwerkmaatregelen passend en afdoende en bij de geconstateerde risico's?
- Zijn de maatwerkmaatregelen afzonderlijk en in relatie tot andere maatregelen op effectiviteit beoordeeld
- Heeft de werkgever bij het bepalen van de maatwerkmaatregelen gekeken naar maatregelen binnen de aandachtsgebieden in een organisatie (in de persoon gelegen factoren, leiderschap/leiderschapsstijl, organisatie van het werk, sociale normen en regels, samenstelling personeel en digitale vormen?)

Mogelijke overtredingen

- De werkgever heeft geen noodzakelijke maatwerkmaatregelen genomen
- De werkgever heeft maatwerkmaatregelen genomen maar deze zijn niet passend bij de risico's
- De werkgever heeft onvoldoende maatwerkmaatregelen genomen. Of onvoldoende noodzakelijke maatregelen in de verschillende aandachtsgebieden

14. Evaluatie

Om het onderwerp IOG blijvend aandacht te geven en een juiste aanpak te behouden is het noodzakelijk om het beleid en de bestaande maatregelen regelmatig te evalueren. Werkt het beleid naar behoren en hoe effectief zijn de maatregelen? Zijn er aanpassingen van beleid en/of maatregelen nodig? Indien dit het geval is dan dienen beleid en maatregelen te worden herzien of aangepast. Dit is een doorlopend proces dat zowel mondeling als schriftelijk plaats kan vinden, waarbij bijstellingen uiteindelijk in schriftelijke aanpassing van RIE of beleid traceerbaar moeten zijn.

Het is van belang dat een organisatie zich afvraagt hoe IOG op de agenda blijft en ervoor zorgt dat er actief aan gewerkt wordt.

Inspectievraag Evaluatie

Zijn de RI&E, beleid, meldingen, incidenten en maatregelen regelmatig of indien daar direct aanleiding toe is geëvalueerd en heeft daar waar nodig bijstelling plaatsgevonden?

Vereisten

De risico- inventarisatie en -evaluatie wordt met regelmaat of indien daar direct aanleiding toe is, geëvalueerd op actualiteit en effectiviteit. Alsmede het beleid, meldingen, incidenten en maatregelen. Daar waar nodig wordt bijgesteld. Dit is een cyclisch proces.

Hulpvragen

- Hoe vindt evaluatie plaats?
- Gebeurt dit regelmatig/cyclisch?
- Zijn de RI&E, beleid, meldingen, incidenten en maatregelen onderwerp van evaluatie indien daar direct aanleiding toe is?
- Zijn evaluaties van de RI&E, beleid, meldingen, incidenten en maatregelen aanleiding geweest tot bijstelling?

Mogelijk overtredingen

- Er vindt geen evaluatie plaats
- Er vindt geen evaluatie plaats van alle onderdelen
- Er vindt een evaluatie plaats maar er wordt niet bijgesteld na evaluatie terwijl daartoe wel aanleiding is
- Er vindt een evaluatie plaats maar deze is van onvoldoende kwaliteit
- De evaluatie is niet cyclisch ingeregeld (er kan niet aangetoond worden hoe deze cyclisch plaatsvindt of zal plaatsvinden).

Bijlagen

1. Discriminatiegronden

Discriminatie is in Nederland verboden, dat staat vermeld in artikel 1 van de Grondwet. Een werkgever moet er alles aan doen om discriminatie in het werk te voorkomen en moet in de RI&E inventariseren of er sprake is van discriminatie en vervolgens maatregelen nemen. Daarbij moet onderzocht worden of er sprake is van één of meerdere van de 13 verboden gronden m.b.t. discriminatie die afgeleid zijn uit o.a. de Wetten Gelijke behandeling. Deze 13 worden ook door het College van de Rechten van de Mens gehanteerd en zijn:

1. Ras, afkomst
2. Geslacht
3. Seksuele gerichtheid
4. Leeftijd
5. Handicap of chronische ziekte
6. Politieke gezindheid
7. Burgerlijke staat
8. Nationaliteit
9. Godsdienst
10. Levensovertuiging
11. Arbeidsduur (deeltijd of voltijd)
12. Arbeidsovereenkomst (vast of tijdelijk)
13. WAZO-verlof (dit betreft alle vormen van verlof en de daarbij behorende uitkeringen op basis van de Wet Arbeid en Zorg)

2. Arbeidshygiënische strategie, proportionaliteit, haalbaarheid en uitvoerbaarheid

Voorbeeld Arbeidshygiënische strategie

Situatie:

Financiële redenen dwingen een organisatie tot reorganiseren. Een eerdere reorganisatie heeft gezorgd voor veel onrust, stress, meldingen bij de vertrouwenspersoon en verzuim. Het werk kon daardoor bijna niet meer worden uitgevoerd. De directie wil dat deze keer voorkomen en het risico op IOG/ PSA aanpakken volgens de arbeidshygiënische strategie.

Maatregel aan de bron:

De bron (van de stress) is de reorganisatie, die onzekerheid met zich meebrengt. Om de organisatie vitaal te houden, is de reorganisatie echter onvermijdelijk. Een aanpak bij de bron is daardoor niet mogelijk.

Maatregel collectief niveau:

Op collectief niveau worden maatregelen genomen als: duidelijke communicatie, het aanbieden van ondersteuning en een nauwe samenwerking met de OR.

Maatregel individueel niveau:

Indien de collectieve maatregelen niet toereikend zijn, kan extra ondersteuning geboden worden op individueel niveau.

Persoonlijke beschermingsmiddelen zijn in deze situatie niet van toepassing.

Voorbeeld proportionaliteit

Een bedrijf heeft 8 werknemers in dienst. De werknemers kunnen niet bij een onafhankelijke vertrouwensvoorziening terecht inzake IOG. Toch zou dit wel mogelijk moeten zijn. Een aanstelling van een interne vertrouwensvoorziening is niet goed mogelijk, niemand heeft daarvoor een voldoende onafhankelijke positie en eisen dat er iemand apart voor aangenomen wordt is niet in verhouding met de hoeveelheid werknemers. Wat wel zou kunnen is dat het bedrijf gebruik maakt van een vertrouwensvoorziening vanuit de branche of die van een collega-bedrijf.

Voorbeeld haalbaarheid

Een organisatie heeft vanwege COVID19 financiële problemen gekregen. Een gerichte aanpak op IOG is echter wel nodig want er hebben zich enkele incidenten voorgedaan tussen werknemers. De organisatie moet daarvoor specifieke maatregelen treffen. Waaronder het nemen van enkele technische en bouwkundige maatregelen die ervoor zorgen dat de werkplekken overzichtelijk en daarmee veiliger worden. Als dit binnen drie maanden moet worden gerealiseerd dan betekent dit dat de organisatie op een faillissement uitdraait. De organisatie verwacht binnen een jaar wel genoeg financiële middelen te hebben om dit te kunnen realiseren. Bij deze organisatie zouden tussentijdse andere oplossingen, zoals organisatorische maatregelen (bijvoorbeeld bepalen wie met elkaar samenwerken, op welke tijdstippen en plekken. Wie en hoe er toezicht gehouden wordt) redelijk kunnen zijn met uiteindelijk technische en bouwkundige maatregelen zodra de financiële situatie dit weer gaat toelaten.

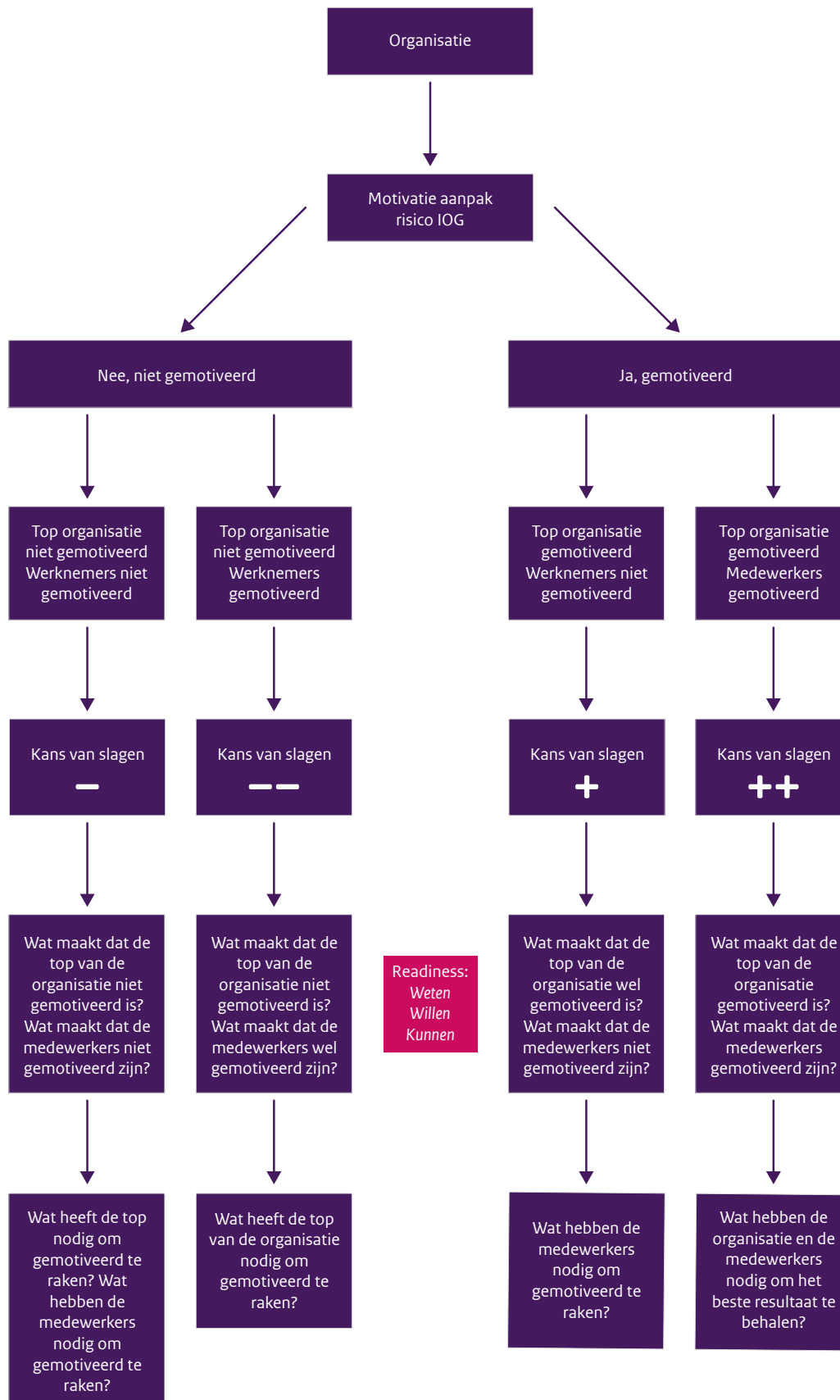
Voorbeeld uitvoerbaarheid

Een leidinggevende volgt een verplichte training over IOG en welke stappen hij/zij moet nemen in geval zich situaties voordoen. Eén van die stappen is in gesprek gaan met werknemers als zich bepaalde incidenten hebben voorgedaan.

Terug op de werkvloer doet zich een situatie met IOG voor tussen twee werknemers. Het 'doelwit IOG' doet zijn verhaal bij de leidinggevende. Deze wil, zoals in een training geleerd, in gesprek met zowel de vermeende 'dader' als 'doelwit'. Hij wordt echter teruggefloten van hogerhand en de betrokken partijen moeten contact opnemen met de vertrouwenspersoon. De leidinggevende krijgt dus niet de gelegenheid van de werkgever om de stappen uit de training toe te passen waarbij een leidinggevende ook zelf interventies kan plegen.

Het handelingsperspectief sluit dus niet aan op de training waardoor het geleerde in de praktijk niet uitvoerbaar is.

3. Readiness



Toelichting stroomschema 'readiness'

Dit stroomschema gaat over de motivatie en 'readiness' van een organisatie ten aanzien van een aanpak IOG. Readiness wil zeggen: 'Wat weet, wil en kan een organisatie?' en 'Waar staat de organisatie qua mogelijkheden en bereidheid om iets te veranderen'. Deze factoren bepalen mede de motivatie van een organisatie. In interventietoolbox sessies voorafgaand aan een inspectie komt 'readiness' ook aan de orde. Verder kan dit stroomschema helpen om de dialoog met een werkgever aan te gaan en te bepalen waar een organisatie staat qua 'readiness'.

Weten, willen, kunnen

Weten: Wat weet een organisatie van IOG en een aanpak IOG. Dit gaat vooral over kennis. Welke kennis heeft een organisatie over IOG (oorzaken, gevolgen, belang, etc.) en voor een aanpak IOG? Welke kennis ontbreekt er bij een organisatie over IOG die nodig is voor een aanpak IOG?

Willen: De wil tot een aanpak IOG. Committeert de top van de organisatie zich aan het willen aanpakken? Wat zijn de motivaties om tot een aanpak IOG te komen? Wat zijn de belemmeringen om tot een aanpak IOG te komen, wat houdt een aanpak tegen?

Kunnen: De mogelijkheid tot een aanpak IOG
Wat heeft de organisatie aan tijd, geld, kennis, middelen e.d. nodig voor een aanpak IOG?
Wat ontbreekt in de organisatie om tot een aanpak IOG te kunnen komen?

4. Signaal, melding, klacht

In de kaders hieronder wordt het verschil tussen een signaal, melding en een klacht verduidelijkt.

Signaal

Een signaal kan gedaan worden als er mogelijk iets in de organisatie gaande is. Het gaat bijvoorbeeld om geruchten. Een signaal is er vaak al voordat er een melding wordt gedaan. Het kan een organisatie aanleiding geven om vervolgstappen te nemen. Bijvoorbeeld door te achterhalen wat er precies speelt of dat er ingegrepen moet worden.

Bedrijfsartsen en vertrouwenspersonen hebben vanuit hun rol een signalerende functie. Zij kunnen bijvoorbeeld anoniem en samenvattend rapporteren over gesprekken, zonder dat die te herleiden is naar personen. Een melder (of melders) die anoniem wil blijven kan een vertrouwenspersoon ook vragen een signaal af te geven.

Ook kunnen bepaalde situaties in de organisatie wijzen op signalen van IOG. Denk bijvoorbeeld aan (frequent) ziekteverzuim of indien bepaalde personen niet meer met elkaar willen werken.

Melding

Er is sprake van een melding wanneer iemand zich gericht uitspreekt over IOG bij iemand in de organisatie zonder dat dit een officiële klacht is. De melder kan een werknemer zijn die persoonlijk is geraakt of last heeft van bepaald gedrag, maar de melder kan ook een omstander zijn. Het doel van melden is meestal dat het intern ongewenst gedrag stopt en heeft ook als functie dat het niet tot een formele klacht hoeft te komen. Een melding kan ook anoniem gedaan worden (in tegenstelling tot een klacht). De melder wil iets aankaarten in de organisatie, maar wil anoniem blijven. Het melden kan op verschillende manieren gedaan worden. Het kan een duidelijke melding van één of meerdere melders zijn, maar ook een anonieme melding.

Een voorbeeld: Een werknemer heeft last van herhalende, discriminerende opmerkingen van een collega. Ondanks dat deze collega hierop is aangesproken, stopt dit niet. Hij meldt dit bij de leidinggevende. In een gesprek wordt afgestemd wat de melder nodig heeft. De melder en leidinggevende bespreken de situatie en besloten wordt dat de leidinggevende de betreffende collega gaat spreken. Mocht het gedrag daarna niet stoppen kan de leidinggevende sanctionerende maatregelen treffen.

Klacht

Indien organisaties een klachtenregeling hebben kunnen werknemers zich officieel uitspreken over IOG door een klacht in te dienen bij een klachtencommissie of klachtbehandelaar. Deze behandelt de klacht volgens een vastgelegde klachtenprocedure. Kenmerkend voor een klacht is dat het een formele stap is, er hangt een officiële procedure aan.

Het doel van het indienen van een klacht is meestal dat de (vermeende) dader wordt terechtgewezen of gestraft en/of dat het (vermeende) doelwit genoegdoening krijgt en/of rust dat degene die het ongewenste gedrag vertoont hier niet (bij anderen in de organisatie) mee door kan gaan.

Alleen degene die het intern ongewenste gedrag heeft meegemaakt, kan een klacht indienen.

Een anonieme klacht indienen kan niet, omdat de klachtencommissie de klacht dan niet kan onderzoeken (o.a. doordat er dan geen hoor en wederhoor kan plaatsvinden).

5. Toelichting aandachtsgebieden van risicofactoren

Risicofactor aandachtsgebied	Toelichting aandachtsgebied
1. In de persoon gelegen factoren	<p>Persoonlijkheidskenmerken, persoonlijke ervaringen, psychische aandoeningen of gesteldheid, alcohol-, medicijnen- of drugsproblematiek.</p> <p>Het gaat hier o.a. om mensen met ernstige traumatische ervaringen, zoals seksueel misbruik of ervaringen met geweld, verslavingsproblematiek en persoonlijkheidsstoornissen.</p> <p><i>Dit zijn factoren die kunnen leiden tot intern ongewenst gedrag, en waar werkgevers in de meeste gevallen niet direct iets mee kunnen. Een werkgever mag niet aan een werknemer vragen of deze bijvoorbeeld een verleden met seksueel misbruik of verslaving heeft. Toch kunnen er situaties zijn waarin dit wel iets is om rekening mee te houden, om zo maatregelen te kunnen bepalen die werknemers een veilige werkomgeving bieden. Denk bijvoorbeeld aan een bedrijf dat (bewust) werkt met ex-verslaafden, of met vrouwen die met seksueel misbruik te maken hebben gehad.</i></p>
2. Leiderschap en leiderschapsstijl	<p>De wijze waarop leiding wordt gegeven (bijvoorbeeld autoritair of coachend) en hoe er wordt aangestuurd (bijvoorbeeld mensgericht of prestatiegericht).</p>
3. Organisatie van het werk	<p>De manier waarop het werk is georganiseerd. Wie werkt met wie, alleen werken of met anderen, op welke tijden, welk werk wordt wanneer uitgevoerd, locatie van het werk, logistiek, verantwoordelijkheden en taken, wie speelt welke rol bij de aanpak van IOG.</p>
4. Fysieke omstandigheden van het werk	<p>De fysieke aspecten waaronder wordt gewerkt, zoals temperatuur, inrichting werkplek, overzichtelijkheid, verlichting, binnen, buiten.</p>
5. Sociale normen en regels	<p>Hoe gaat men met elkaar om en wat zijn de geschreven en ongeschreven regels (cultuur).</p>
6. Samenstelling personeel	<p>Diversiteit (bijvoorbeeld: leeftijden, achtergronden, geslacht, opleidingsniveaus). Zijn er bepaalde groepen mensen in de organisatie die sneller te maken zouden kunnen krijgen met ongewenst gedrag, en daarom extra bescherming verdienen? Bijvoorbeeld vanwege heersende stereotype beelden (die in de maatschappij en dus ook op het werk spelen) van waaruit mensen denken en handelen. Het is van belang dat een werkgever voorkomt dat dit in de organisatie tot ongewenst gedrag gaat leiden, of dat hierdoor mensen worden buitengesloten.</p> <p><i>De analyse op "samenstelling personeel" is zeker niet bedoeld om kwetsbare groepen uit de organisatie te verwijderen of ze niet meer aan te nemen. Dat zou immers vallen onder verboden discriminatie door de werkgever.</i></p>
7. Digitale vormen	<p>Gebruik van sociale media, whatsapp-groepen en e-mail, maar bijvoorbeeld ook online vergaderen. Het gaat hier om de digitale communicatievormen die werknemers gebruiken, wat soms ook buiten werktijden kan doorgaan. Interne digitale systemen en algoritmes kunnen ook tot onbedoelde uitsluiting of achterstelling van werknemers leiden.</p>

N.B.: deze is in willekeurige volgorde van prioriteit.

6. Voorbeelden van risicofactoren en maatregelen

Aandachtsgebied	Voorbeeld risicofactoren	Voorbeeld maatregelen
1. In de persoon gelegen factoren	Psychosociale beperkingen, verleden met agressie, narcisme, gebrek aan empathie.	Aandacht voor kwetsbare werknemers en mogelijk machtsmisbruik door anderen in de organisatie.
2. Leiderschap/leiderschapsstijl	Laissez-faire, autoritair, niet werknemersgericht, niet consequent.	Maatregelen en hulpstructuren moeten 'statusblind' zijn. Iedereen in de organisatie, inclusief de top, doet mee aan de training gericht op het voorkomen van IOG.
3. Organisatie van het werk	Onduidelijke rollen, weinig autonomie, gebrekkige implementatie van het beleid, traditionele rollen, organisatieveranderingen, verstrengeling privé en werk.	Transparante en heldere procedures, zodat het duidelijk is op welke basis beslissingen zijn genomen.
4. Fysieke omstandigheden arbeidsplaats	Weinig zicht, geïsoleerde arbeidsplaats.	Zorgen voor goede verlichting en toegang.
5. Sociale normen en regels (cultuur)	Losse cultuur, sterke groepscultuur, gebrek aan sociale steun, gericht zijn op presteren.	Optreden bij IOG en duidelijk maken dat dit gedrag niet wordt getolereerd.
6. Samenstelling personeel	Verhouding man/vrouw, leeftijden.	Bekendheid met de samenstelling van het personeel en kennis hebben van de ervaringen op de werkvloer t.a.v. samenwerken. Op basis daarvan waar nodig ingrijpen.
7. Digitale vormen	Zorg voor beleid en heldere afspraken voor het gebruik van sociale media, Whatsapp groepen, e-mail e.d.	

Deze brochure is een uitgave van:

Nederlandse Arbeidsinspectie

Postbus 90801 | 2500 LV Den Haag

T 0800 51 51

December 2025