



Regeringscommissaris seksueel  
grensoverschrijdend gedrag en  
seksueel geweld

Prototype

## Handreiking

# Meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer

*Een handreiking voor een goede opvolging*

# Hoe om te gaan met meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag

Ruim een jaar geleden werd ik aangesteld als onafhankelijk Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld. Om het kabinet te voorzien van gevraagd en ongevraagd advies over de aanpak om aanjager te zijn van een cultuurverandering van het maatschappelijk gesprek. Dit gesprek heb ik inmiddels op vele plekken en vanuit vele perspectieven gevoerd: met ervaringsdeskundigen, experts, professionals, hulpverleners en organisaties. Organisaties die bezig zijn met de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag en organisaties die er niet dagelijks mee bezig zijn, maar wel te maken hebben met een toenemend aantal signalen en meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag.

De afgelopen tijd zagen we in de media een opeenstapeling van situaties waarin deze organisaties in de paniek die volgt op een melding direct naar een extern onderzoek grepen. Onderzoek dat te vaak de gevolgen van het seksueel grensoverschrijdende gedrag dat had plaatsgevonden heftiger leek te maken voor alle betrokkenen: de melders, de beschuldigen, hun omgeving en de organisatie zelf. Gedoe over privacy, rapporten op straat, melders extra beschadigd, beschuldigde bij voorbaat beoordeeld. We zagen het allemaal. De dynamiek rondom een onderzoek, zeker als bekend wordt dat er onderzoek wordt gedaan, kan door allerlei oorzaken oncontroleerbaar worden, in plaats van een bijdrage leveren aan de oplossing.

Dit maakt dat de angst bij organisaties is toegenomen en de roep om een advies aan mijn adres als Regeringscommissaris steeds luider klinkt. Een oproep die ik heb gehoord en omgezet in actie.

De afgelopen maanden hebben mijn team en ik gewerkt aan een eerste versie van een handreiking 'hoe om te gaan met meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag'. In de inleiding lichten we kort toe hoe dit traject eruit heeft gezien. We kregen daarbij hulp van betrokkenen: ervaringsdeskundigen, experts, vertrouwenspersonen, juristen, wetenschappers, bemiddelaars, coaches, mediators, noem maar op. We worstelen allemaal met de vraag hoe het beter kan, want wat in de ene situatie goed werkt, werkt in een andere situatie soms helemaal niet.

We hebben zo concreet mogelijke ‘tips en tricks’ geformuleerd, al beseffen we dat de toepassing ervan per situatie beoordeeld moet worden. Daarom willen we ook niet een ‘stilstaande’ handreiking neerleggen, maar een handreiking die groeit en zich ontwikkelt.

Deze eerste versie van de handreiking noemen wij een prototype, omdat:

- we de handreiking samen met organisaties verder willen brengen; de inzet is immers om antwoord te geven op de hulpvraag van organisaties;
- we de handreiking willen doorvertalen naar andere sectoren en branches naast het bedrijfsleven, die van elkaar verschillen wat betreft organisatiestructuur en cultuur.

Bovendien zien we de handreiking als onderdeel van een breder pakket dat cultuurverandering in organisaties inspireert en initieert. Dat pakket bestaat onder andere uit adviezen en concrete handvatten voor het realiseren van een aanspreekcultuur op de werkvloer, bewustwording van gezamenlijke waarden en normen en het met elkaar vaststellen van gelijkwaardige omgangsvormen en gezonde machtsverhoudingen. Op deze manier kunnen we meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag zoveel mogelijk te voorkomen.

Vanuit de ervaringen met het prototype willen we komen tot de handreiking 1.0. Daarna zullen we de handreiking blijven bijstellen als dat nodig is. In een transparant proces, zodat iedereen er van kan leren.

Er zullen voorlopig nog veel meldingen komen. Dat is begrijpelijk, aangezien we seksueel grensoverschrijdend gedrag lange tijd niet herkend en erkend hebben. Het gaat erom dat meldingen nu de aandacht en de opvolging krijgen die ze verdienen. Dat zijn we verplicht aan iedereen die zich lang niet gehoord en gezien heeft gevoeld en nu de moed heeft verzameld zich uit te spreken.

De handreiking is een hulpmiddel om sensitiviteit in te bouwen in organisatieculturen. Sensitiviteit voor signalen en meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag en sensitiviteit voor de rijkheid aan manieren om hier mee om te gaan, passend bij de betrokken medewerkers en de situatie die zich heeft voorgedaan. Zo creëren we samen een organisatiecultuur waarin we steeds beter met elkaar om leren gaan, de organisatie met de medewerkers en de medewerkers onderling.

Een waarschuwing vooraf: met deze handreiking lossen we het probleem van seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld niet op. En hoe graag we het ook zouden willen, zelfs het heel goed behandelen van een melding zal dat ook niet doen.

“Een goede behandeling van meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag helpt wel bij de heling, bij het gevoel van rechtvaardigheid, bij erkenning, bij bewustwording en bij sociale veiligheid in de organisatie.”

Wij zien de handreiking als een van de hulpmiddelen bij ons werk. Hopelijk een belangrijke. Naast andere activiteiten van ons en anderen die betrokken zijn bij het Nationaal Actieprogramma.

Ik wens de, hopelijk vele, organisaties die dit prototype van de handreiking in handen krijgen veel succes, energie en commitment bij het gebruik er van. We leren graag van hun ervaringen en nemen deze graag mee in de volgende versie: de handreiking 1.0.



**Mariëtte Hamer**

Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld

# Handreiking opvolging meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag

Seksueel grensoverschrijdend gedrag is een groot maatschappelijk probleem. Ieder jaar worden grote groepen Nederlanders geconfronteerd met seksueel grensoverschrijdend gedrag. Uit de recente Publieksmonitor van het Nationaal actieprogramma seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld (hierna: NAP) bleek dat 1 op de 2 Nederlanders seksueel grensoverschrijdend gedrag heeft meegemaakt, waarvan 73% van alle vrouwen en 23% van alle mannen (bron: Publieksmonitor Seksueel Grensoverschrijdend Gedrag 2023). Het komt overal voor, dus ook op de werkvloer. Collega's, bij leidinggevenden, maar ook onder klanten, patiënten en anderen hebben hier mee te maken. We hebben er allemaal mee te maken, soms als degene die het overkomt, soms als degene die over de grens van de ander gaat, als omstander. We kennen voorbeelden uit de media en cultuur, de sport, de zorg, het onderwijs, de wetenschap en ook in de politiek. Echter, seksueel grensoverschrijdend gedrag is niet gebonden aan een sector of beroep. Er zijn maar weinig organisaties waar het niet plaatsvindt of nooit heeft plaatsgevonden, ook al is het misschien nog niet aan de oppervlakte gekomen. Veel organisaties worstelen met de vraag hoe zij zorgvuldig en doortastend om moeten gaan met meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag.

Het is niet zo gek dat organisaties moeite hebben met het op orde krijgen van de meldprocessen, want seksueel grensoverschrijdend gedrag is een lastig en impactvol probleem dat vraagt om specifieke kennis en ervaring.

**Deze handreiking is bedoeld om organisaties houvast te bieden bij het oppakken van meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag.**

De handreiking beschrijft het hele proces van het oppakken van een melding en alle stappen die daarop volgen, waaronder de verschillende interventies en, indien passend en gewenst, het uitvoeren van onderzoek. Organisaties moeten zorgvuldige beslissingen nemen over de opvolging van de melding. Seksueel grensoverschrijdend gedrag moet gestopt worden en tegelijkertijd moet rekening worden gehouden met de belangen van alle betrokkenen.

Met deze handreiking als basis kunnen organisaties voor de eigen noden en context het proces van het oppakken van de melding verder invullen. Het is bewust geen handleiding, maar een handreiking. Uiteindelijk is de juiste opvolging altijd maatwerk.

Dit document biedt inzicht in de stappen die doorlopen kunnen worden, en in de dilemma's, randvoorwaarden en mogelijkheden binnen die stappen om op een menselijke en passende manier om te gaan met een melding.

Het leren en implementeren van dit proces is bovendien een cruciaal onderdeel van cultuurverandering op de werkvloer. Tenslotte helpt de handreiking om als organisatie op een passende en menselijke manier om te kunnen gaan met toekomstige meldingen en deze zoveel mogelijk te voorkomen.

Deze handreiking bevat een warm pleidooi voor zorgvuldige en doordachte besluiten. De afgelopen periode hebben we gezien dat meldingen helemaal niet of te laat worden opgepakt.

Ook zagen we regelmatig dat in de eerste paniek direct wordt gegrepen naar extern onderzoek, terwijl andere interventies, zoals een informeel, correctief of groeps-gesprek, bemiddeling of mediation misschien beter aansluiten op de behoeften van de betrokkenen.

Bovendien hebben organisaties als ze kiezen voor onderzoek ook nog verschillende mogelijkheden: een onderzoek naar meldingen en/of een breder cultuur- of structuuronderzoek.



## Hoe is deze handreiking tot stand gekomen?

“Hoe begin je met spreken  
als je in tekst bent vermoord.”

*Maryam Hassouni*

De eerste zin van Maryam Hassouni in het voorlaatste hoofdstuk van haar boek ‘Wat de Fak’ over het (seksueel) grensoverschrijdend gedrag en racisme dat zij meemaakte tijdens haar carrière in de filmindustrie. In dit hoofdstuk richt zij zich tot het bureau dat het onderzoek leidde naar het seksueel grensoverschrijdend gedrag dat zij meemaakte op de set van de serie waar ze als actrice in speelde.

Met deze eerste zin laat zij de lezer voelen hoeveel pijn en verdriet je als melder kunt ervaren, wanneer het onderzoek niet op een onafhankelijke, correcte en menselijke manier wordt uitgevoerd. Het voelt als een trap na in plaats van een bijdrage aan een oplossing, waarmee de professionele en persoonlijke schade zoveel mogelijk wordt beperkt. Het levert opnieuw schade op.

Niet alleen melders kunnen dat op deze manier ervaren, ook beschuldigen en andere betrokkenen binnen de organisatie zelf. Voor ons meer dan voldoende reden om deze handreiking met veel precisie, aandacht en empathie vorm te geven.

Tijdens dit proces hebben we met betrokken partijen gesproken om een zo scherp mogelijk beeld te krijgen van de verschillende perspectieven, behoeften en belangen. En om in kaart te kunnen brengen wat er nodig is om dit proces te verbeteren, zodat het bijdraagt aan een oplossing voor de betrokkenen én aan de gewenste cultuurverandering op de werkvloer. We spraken o.a. met melders, beschuldigen en organisaties uit verschillende sectoren en een breed pallet aan experts om een zo divers mogelijk beeld te kunnen vormen van wat er nu gebeurt wanneer er een melding van seksueel grensoverschrijdend gedrag binnenkomt.

We willen iedereen die diens ervaringen, kennis en expertise met ons heeft gedeeld de afgelopen periode hier hartelijk voor bedanken. We hebben er alles aan gedaan om een zo compleet en genuanceerd mogelijk eerste prototype van de handreiking op te stellen, dat bruikbaar en behapbaar is voor alle organisaties, groot en klein, die niet dagelijks of fulltime bezig zijn met het onderwerp.

## Belangrijke begrippen

Taal doet ertoe en speelt een belangrijke rol. Niet alleen wat gezegd wordt is belangrijk, ook de manier waarop een boodschap wordt verteld en hoe deze overkomt op de ander verdienen aandacht. Een aantal begrippen die in de handreiking veel gebruikt worden op deze pagina extra toegelicht, zodat vooraf duidelijk is wat er in deze handreiking met deze woorden bedoeld wordt.

**Beschuldigde** *Degene tegen wie een melding van seksueel grensoverschrijdend gedrag is gericht.*

**Beslistafel** *De personen die binnen de organisatie de melding oppakken en besluiten nemen over de opvolging van de melding.*

**Betrokkenen** *Personen die op enige wijze direct of indirect betrokken zijn bij een melding.*

**Handreiking** *Dit document, bedoeld om organisaties te helpen en te ondersteunen bij meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Het is bedoeld als document dat groeit en verder ontwikkeld wordt. Het is bewust geen handleiding, maar een handreiking. Uiteindelijk is de juiste opvolging altijd maatwerk.*

**Melder** *De persoon die een melding doet, wordt de melder genoemd. Die term maakt duidelijk om wie het gaat zonder juridisch oordeel. In deze handreiking bedoelen we met melder ook een persoon die niet persoonlijk is geraakt of last heeft van bepaald gedrag, maar het gedrag wel wil melden. Daarnaast gebruiken we in deze handreiking we voor de termen melder en melding niet de definities van de Wet bescherming klokkenluiders.*

**Melding** *Er is sprake van een melding wanneer iemand zich gericht uitspreekt over seksueel grensoverschrijdend gedrag binnen de organisatie. Het maakt daarbij niet uit wie de melding doet en waar die melding wordt gedaan.*

**Seksuele Intimidatie** *De definitie die in meerdere wetten, waaronder de arbowetgeving, gebruikt wordt voor seksueel grensoverschrijdend gedrag.*





# Wees voorbereid op een melding

**Start** Zorg dat er een plan klaar ligt om te handelen bij meldingen en bedenk daarbij dat elke situatie anders is.

**Uitkomst** De organisatie heeft een menselijk en uitvoerbaar meldproces en is voorbereid op een melding.

Organisaties realiseren zich vaak pas dat ze iets moeten doen tegen seksueel grensoverschrijdend gedrag als er een melding over binnen komt. Zij realiseren zich voor die tijd misschien niet dat seksueel grensoverschrijdend gedrag ook binnen hun organisatie kan plaatsvinden. Maar de afwezigheid van meldingen hoeft niet te betekenen dat er binnen de organisatie geen seksueel grensoverschrijdend gedrag plaatsvindt. In tegendeel zelfs, het kan juist betekenen dat medewerkers zich niet durven uit te spreken uit angst voor de gevolgen.

Een goede voorbereiding op meldingen zorgt ervoor dat organisaties meldingen snel en deskundig kunnen oppakken, en hun medewerkers en zichzelf veel problemen besparen. Het is daarbij in eerste instantie belangrijk dat organisaties zich beter verdiepen in wat seksueel grensoverschrijdend gedrag betekent voor de mensen die het overkomt. Een goede voorbereiding begint daarnaast bij kennis over de wettelijke verplichtingen die organisaties hebben bij het voorkomen en aanpakken van seksueel grensoverschrijdend gedrag, want die zijn ook voor meldingen een essentiële basis. Tevens moeten deskundige ondersteuning, duidelijke processen en kennis en vaardigheden worden georganiseerd om goed voorbereid te zijn op een melding. Het is bovendien verstandig een beslistafel voor te bereiden, zodat een aantal mensen binnen de organisatie een melding snel en deskundig op kan pakken.

## Fase 0

# Wees voorbereid op een melding

**Start** Zorg dat er een plan klaar ligt om te handelen bij meldingen en bedenk daarbij dat elke situatie anders is.

**Uitkomst** De organisatie heeft een menselijk en uitvoerbaar meldproces en is voorbereid op een melding.

### › Leef wettelijke verplichtingen na

- › Risico-inventarisatie en -evaluatie en plan van aanpak
- › Voorlichting en onderricht
- › Wettelijke verplichtingen en voorbereiding meldingen
- › Intern en extern seksueel grensoverschrijdend gedrag

### › Organiseer deskundige ondersteuning

- › Vertrouwenspersonen
- › HR-medewerkers
- › Juridische expertise
- › Arbodeskundigen

### › Maak een gedragscode en meldingenprotocol

- › Geef houvast met een meldprotocol
- › Stel gezamenlijk een gedragscode op en doorleef die
- › Onderzoek de mogelijkheden van een klachtenregeling

### › Stel iedereen in staat diens rol te vervullen

- › Maak medewerkers bewust van seksueel grensoverschrijdend gedrag
- › Zorg dat leidinggevenden hun rol pakken
- › Stel medezeggenschap in staat hun rol te vervullen

### › Bereid een beslistafel voor

- › Voorkom betrokkenheid bij de melding
- › Samenstelling beslistafel
- › Afspraken over de werkwijze

### › Alle tips op een rij

### Tip 1

*Denk van te voren na over wat je moet doen bij meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag.*

### Tip 2

*Leef je in wat seksueel grensoverschrijdend gedrag voor gevolgen kan hebben voor degene die het overkomt.*

### Tip 3

*Een goede voorbereiding op een melding is belangrijk, maar zorg ook dat seksueel grensoverschrijdend gedrag wordt voorkomen door aandacht te besteden aan een veilige werkcultuur.*

## Leef wettelijke verplichtingen na

Seksueel grensoverschrijdend gedrag wordt in meerdere wetten verboden, waaronder het strafrecht en de Algemene Wet Gelijke Behandeling. Maar werkgevers hebben ook een zorgplicht om seksueel grensoverschrijdend gedrag binnen hun organisaties te voorkomen en beperken, onder andere op basis van het Burgerlijk Wetboek ([art. 7:658](#) en [7:611](#)) en de arbowetgeving. In de arbowetgeving staan een aantal verplichtingen bij het voorkomen en beperken van seksueel grensoverschrijdend gedrag beschreven. Die vormen een relevante basis voor het omgaan met meldingen. Organisaties moeten een beleid voeren gericht op het voorkomen en, als dat niet mogelijk is, het beperken van psychosociale arbeidsbelasting ([Artikel 3 Arbeidsomstandighedenwet](#)). Seksuele intimidatie valt ook onder psychosociale arbeidsbelasting is de definitie die in de arbowetgeving wordt gebruikt voor seksueel grensoverschrijdend gedrag ([Artikel 1 Arbeidsomstandighedenwet](#)).

Op basis van de wet worden nadere verplichtingen gesteld, zoals het maken van een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en plan van aanpak, en het geven van voorlichting en onderricht aan werknemers.

### Risico-inventarisatie en -evaluatie en plan van aanpak

In een risico-inventarisatie en -evaluatie moeten werkgevers alle arbeidsrisico's binnen hun organisatie inventariseren en evalueren. Zie ook [www.rie.nl](http://www.rie.nl). In het bijbehorende plan van aanpak moeten zij vervolgens beschrijven welke maatregelen zij nemen om die risico's te beheersen. In artikel 2.15 van het Arbobesluit worden werkgevers expliciet verplicht om ook de risico's op seksuele intimidatie in kaart te brengen in de RI&E en deze risico's tegen te gaan met een plan van aanpak. Die maatregelen kunnen verschillen per organisatie, want welke maatregelen de beste preventie en aanpak opleveren is afhankelijk van de aard van de organisatie en haar werkzaamheden.

De maatregelen moeten volgens de wet periodiek geëvalueerd en bijgesteld worden. Er zijn verschillende manieren om dat te doen, maar het moet in ieder geval altijd samen met medewerkers gebeuren, bijvoorbeeld door het volgende:

- Het bespreken van de effectiviteit van de maatregelen met OR, preventiemedewerkers en andere deskundigen.
- Het bespreken van de effectiviteit van de maatregelen binnen de teams en medewerkers actief laten meedenken over verbeteringen in het beleid.
- Het gebruiken van de verslagen van de vertrouwenspersoon en anonieme meldingen of klachten die via andere kanalen binnengekomen zijn.

Organisaties moeten bij de evaluatie zorgen voor voldoende deskundigheid via arbodeskundigen en een schriftelijke vastlegging van de evaluatie, ter ondersteuning van eventuele nieuwe maatregelen en beleid.

### **Voorlichting en onderricht**

Artikel 2.15 van het Arbobesluit verplicht dat aan werknemers die tijdens hun werk te maken kunnen krijgen met seksuele intimidatie, voorlichting en onderricht wordt gegeven over de risico's van seksuele intimidatie en over maatregelen om dit te voorkomen of te beperken. Zie in deze handreiking ook [Stel iedereen in staat diens rol te vervullen](#).

### **Wettelijke verplichtingen en voorbereiding meldingen**

De arbowetgeving noemt geen voorbereidingen voor meldingen of een specifiek proces rond meldingen. Toch zijn dat belangrijke elementen van de RI&E en plan van aanpak. Het goed organiseren van deskundige ondersteuning, duidelijk processen en kennis en vaardigheden helpen bij het voorkomen en beperken van seksueel grensoverschrijdend gedrag binnen een organisatie. En voorlichting en onderricht over de risico's en maatregelen zijn belangrijk om meldingen goed te kunnen oppakken.

Wanneer organisaties willen overgaan tot maatregelen tegen een medewerker kan de vraag of de wettelijke verplichtingen zijn nageleefd bovendien voor een rechter een voorwaarde zijn om die maatregelen in stand te houden.

Zo kan een medewerker die een sanctie opgelegd heeft gekregen in een organisatie waar geen voorlichting en onderricht wordt gegeven deze bij de rechter aanvechten. Het verweer is dan dat de medewerker niet wist dat het gedrag waarvoor de sanctie is opgelegd niet toegestaan was. Ook getroffenen kunnen een organisatie bijvoorbeeld verwijten dat de wet niet is nageleefd en de organisatie vervolgens aansprakelijk stellen.

#### **Tip 4**

*Verdiep je in de wettelijke verplichtingen en wat die betekenen voor het oppakken van meldingen over seksueel grensoverschrijdend gedrag binnen de organisatie*

## Intern en extern seksueel grensoverschrijdend gedrag

Voor organisaties is het belangrijk om bij de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag onderscheid te maken tussen intern en extern seksueel grensoverschrijdend gedrag. Intern betekent gedrag gepleegd door een medewerker, extern betekent gedrag gepleegd door anderen die op de werkvloer aanwezig zijn of waren. Het effect op de benadeelde kan hetzelfde zijn, maar bij de eigen medewerkers hebben organisaties meer mogelijkheden tot handhaven, zoals een officiële waarschuwing of ontslag, dan bij anderen. Wel horen medewerkers tegen zowel intern als extern seksueel grensoverschrijdend gedrag beschermd te worden. Deze handreiking richt zich primair op intern seksueel grensoverschrijdend gedrag en de maatregelen die een organisatie daarbij kan treffen.

## Organiseer deskundige ondersteuning

Om een melding goed op te kunnen pakken is kennis en deskundigheid nodig. Over bijvoorbeeld sociale veiligheid en arbeidsrecht. Organisaties hebben die deskundigheid soms niet allemaal zelf in huis. Deskundige ondersteuning intern organiseren is zeker voor kleinere organisaties vaak ingewikkeld of te duur. Deze is echter ook extern te organiseren, via bijvoorbeeld een arbodienst, HR-adviesbureau of de brancheorganisatie.

### Vertrouwenspersonen

Vertrouwenspersonen kunnen steun en informatie bieden aan medewerkers die meldingen of klachten hebben over seksueel grensoverschrijdend gedrag. Een vertrouwenspersoon gaat altijd zo vertrouwelijk mogelijk om met de informatie van medewerkers en mag hiervan niets delen met anderen binnen de organisatie, tenzij de melder daar toestemming voor geeft. Dat is onderdeel van de rol en verantwoordelijkheden van de vertrouwenspersoon. Voor melders kan dit verwarrend zijn: zij doen hun melding vaak als eerste bij een vertrouwenspersoon, maar weten soms niet dat de vertrouwenspersoon niet zomaar uit zichzelf in actie kan komen. Het is daarom belangrijk dat de vertrouwenspersoon de melder informeert over wat de vertrouwenspersoon kan bieden en wat opvolgende processen kunnen zijn. Bijvoorbeeld over het melden bij een leidinggevende, een ombudsman of het indienen van een formele klacht.

De taken van een vertrouwenspersoon bestaan onder andere uit:

- Het verzorgen van eerste opvang van medewerkers en melders die seksueel grensoverschrijdend gedrag hebben meegemaakt en die hulp en advies nodig hebben.



- Het bieden van informatie over relevante regelingen, gedragscodes, formele en informele oplossingsmogelijkheden.
- Het desgewenst begeleiden van medewerkers indien die een zaak aan de orde willen stellen binnen organisaties
- Het doorverwijzen naar andere hulpverlenende instanties, bijvoorbeeld het Centrum Seksueel Geweld, een psycholoog of huisarts.
- Het geven van voorlichting over de taken, werkwijze en bereikbaarheid van de vertrouwenspersoon.
- Het adviseren en ondersteunen van leidinggevenden en management bij het voorkomen van seksueel grensoverschrijdend gedrag.
- Bijhouden van aantal en aard van de meldingen.
- Het signaleren van onveilige situaties binnen een organisatie en daarover geanonimiseerd rapporteren naar de organisatie als managementinformatie.

De organisatie moet ervoor zorgen dat vertrouwenspersonen deskundig zijn, onafhankelijk van de lijn hun werk kunnen doen, en de juiste opleiding en nascholing hebben. Specifieke kennis over seksueel grensoverschrijdend gedrag en de gevolgen van een melding hierover zijn ook essentieel.

#### **Tip 5**

*Zorg dat je organisatie deskundige vertrouwenspersonen heeft, die ook specifieke kennis hebben over seksueel grensoverschrijdend gedrag.*

#### **HR-medewerkers**

Als een organisatie HR-medewerkers heeft dan kunnen zij een essentiële gesprekspartner, beleidsopsteller en beleidsuitvoerder zijn voor seksueel grensoverschrijdend gedrag. HR-medewerkers

hebben zicht op al het HR-beleid. Zij horen te beschikken over specifieke kennis over de processen rond en het tegengaan van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Zij moeten daarnaast voldoende op de hoogte zijn van actuele inzichten op dit thema, door opleiding en scholing.

#### **Juridische expertise**

Juridische expertise op het terrein van het arbeidsrecht en soms ook tucht- en strafrecht helpt om een duidelijk beeld te hebben van de juridische positie van betrokkenen en de juridische consequenties van de verschillende stappen in het proces.

#### **Arbodeskundigen**

Arbodeskundigen, zoals preventiemedewerkers of arbeids- en organisatiepsychologen, hebben kennis van arbeidsomstandigheden en maatregelen die effectief zijn bij de preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag en de verandering die nodig is voor een veilige werkcultuur. Zij kunnen organisaties ondersteunen en adviseren bij het opstellen van een RI&E en plan van aanpak, het voorlichten van medewerkers en het ontwikkelen en uitvoeren van maatregelen. Bedrijfsartsen kunnen medewerkers ondersteunen die gezondheidsklachten hebben als gevolg van seksueel grensoverschrijdend gedrag en hen doorverwijzen naar passende hulp en ondersteuning.

#### **Tip 6**

*Organiseer alle deskundigheid die nodig is om goed voorbereid te zijn op een melding en bepaal daarbij of deze deskundigheid beter intern of extern georganiseerd kan worden.*

## Maak een gedragscode en meldingenprotocol

Organisaties moeten ook een aantal dingen vastleggen om goed voorbereid te zijn op meldingen. Het gaat daarbij in ieder geval om een meldingenprotocol, op basis waarvan de organisatie meldingen oppakt. Daarnaast gaat het om een gedragscode, om samen met medewerkers vast te stellen welk gedrag in de organisatie als grensoverschrijdend wordt gezien en hoe daarmee wordt omgegaan.

### Geef houvast met een meldingsprotocol

In een meldingsprotocol leggen organisaties heldere processen vast over hoe de organisatie omgaat met meldingen. Er staat wat betrokkenen kunnen verwachten, wat ieders rollen en verantwoordelijkheden zijn, en wat de mogelijkheden en gevolgen zijn van verschillende keuzes na een melding. Dat biedt organisaties duidelijkheid en maakt het mogelijk om meldingen sneller op te pakken. Deze handreiking helpt bij het ontwikkelen van zo'n protocol. Zorg er daarbij ook voor dat het protocol bij alle medewerkers bekend is, en goed vindbaar. Maak het ook onderdeel van de on-boarding van nieuwe medewerkers.

#### Tip 7

*Ontwikkel een meldingsprotocol voor je eigen organisatie om de processen rond een melding duidelijk te maken en ze sneller op te kunnen pakken en zorg ervoor dat deze helder, bekend en vindbaar is.*

### Stel gezamenlijk een doorleefde gedragscode op

Een gedragscode biedt duidelijkheid over wanneer gedrag binnen de organisatie als seksueel grensoverschrijdend gedrag wordt gezien. Dat zorgt ervoor dat medewerkers zich extra gesteund en gesterkt voelen bij het doen van een melding. Daarnaast biedt het zoveel mogelijk een duidelijke basis bieden voor handhaving, omdat het waarden en normen stelt waaraan gedrag getoetst kan worden.

Het is cruciaal dat de gedragscode gedragen wordt door de organisatie, met de medewerkers tot stand komt en 'leeft' in de organisatie. Medewerkers moeten gevoel hebben bij de gedragscode zodat ze inzien wat dit betekent voor de omgangsvormen op de werkvloer en hoe dit zou kunnen verbeteren.

Een gedragscode moet gedragen zijn. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld worden betrokken door middel van een aantal teamsessies waarbij onderling wordt bespreken welk gedrag niet en welk gedrag wel acceptabel is, om een gedragscode zo 'levend' te maken. Zorg er ook voor dat de gedragscode bij alle medewerkers bekend is, en goed vindbaar. Maak deze ook onderdeel van de on-boarding van nieuwe medewerkers.

#### Tip 8

*Stel samen met medewerkers een gedragscode op, draag die als organisatie uit, en zorg ervoor dat deze helder, bekend en vindbaar is.*

### Onderzoek de mogelijkheden van een klachtenregeling

Als een organisatie een klachtenregeling heeft ingesteld, dan kunnen medewerkers een formele klacht indienen bij een klachtencommissie. Die behandelt de klacht op basis van een klachtenprocedure, met vastgelegde stappen.

## Stel iedereen in staat diens rol te vervullen

Iedereen in de organisatie heeft een rol in de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Hoger management, leidinggevenden, medezeggenschap en het personeel in het algemeen moeten zich bewust zijn van seksueel grensoverschrijdend gedrag, weten welke afspraken binnen hun organisatie gelden en welke taak zij hierin hebben, en waar ze hulp kunnen vinden.

### Maak medewerkers bewust van seksueel grensoverschrijdend gedrag

Kennis en bewustwording stelt medewerkers met een rol bij het oppakken van de melding in staat om betere besluiten te nemen. Het leert andere medewerkers om bijvoorbeeld collega's aan te kunnen spreken op seksueel grensoverschrijdend gedrag. Organisaties moeten nadenken over hoe zij deze kennis het beste kunnen aanbieden, bijvoorbeeld met periodieke trainingen, het intranet of informatiemateriaal in de kantine.

Medewerkers moeten weten:

- Wat seksueel grensoverschrijdend gedrag is, hoe vaak het voorkomt en wat de gevolgen zijn.
- Welke afspraken er gelden binnen de organisatie, bijvoorbeeld in een meldingenprotocol en gedragscode.
- Hoe ze seksueel grensoverschrijdend gedrag kunnen herkennen en wat ze ertegen kunnen doen;
- Welke deskundige ondersteuning beschikbaar is en hoe ze die kunnen bereiken.

Een klachtenprocedure maakt helder waar een klacht aan moet voldoen, wat het toetsingskader is, in welke gevallen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag nader onderzoek voorgeschreven is, wie het onderzoek uitvoert als de klacht in behandeling kan worden genomen en hoe de opvolging plaatsvindt. Dit biedt transparantie in het proces. Het toetsingskader van de klachtenprocedure bestaat uit normen waaraan de klacht wordt getoetst. Dat zijn vaak normen uit de wet- en (interne) regelgeving, waaronder de gedragscode van de organisatie, de arbowetgeving, de *Algemene wet gelijke behandeling* en het Burgerlijk Wetboek.

Een klachtencommissie kan zowel intern als extern georganiseerd worden. Externe klachtencommissies kunnen ook op branche- of sectorniveau worden georganiseerd. In een klachtencommissie zitten deskundigen met de vereiste deskundigheid en onafhankelijkheid om de klacht te kunnen behandelen.

Een klachtenprocedure kan medewerkers autonomie geven in het laten oppakken van een melding, maar het is wel een proces waarin de klachtencommissie uiteindelijk een oordeel over de klacht geeft. Een medewerker moet een klachtenprocedure wel altijd kunnen stoppen door de klacht in te trekken. Het volgen van een klachtenprocedure sluit andere interventies, waaronder onderzoek, bemiddeling of mediation, overigens niet uit. Op basis van een klacht kan een organisatie immers vragen hebben over de situatie of over de cultuur binnen de organisatie, waarbij gericht onderzoek kan helpen om die vragen beantwoord te zien.

### Tip 9

*Onderzoek de mogelijkheden van het inrichten van een interne of externe klachtenregeling en zorg daarbij voor transparantie en zorgvuldigheid in de procedure en deskundigheid en onafhankelijkheid van commissie.*

Het is belangrijk dat alle medewerkers deze kennis doorlopend aangeboden krijgen, zodat hun kennis actueel blijft. Houd daarnaast bij welke medewerkers voorlichting hebben gekregen. Ook nieuwe medewerkers moeten deze voorlichting zo snel mogelijk krijgen. Houd de voorlichting regelmatig bij. Zo blijft de kennis van medewerkers op peil, ook bij nieuwe situaties en ontwikkelingen.

#### **Tip 10**

*Zorg dat actuele en heldere informatie over seksueel grensoverschrijdend gedrag voor alle medewerkers beschikbaar is. Zorg bijvoorbeeld voor informatie via het intranet, brochures of apps.*

### **Zorg dat leidinggevenden hun rol pakken**

Leidinggevenden zijn cruciaal bij het zorgen voor een veilige werkomgeving en een open en veilige cultuur op de werkvloer. Zij zijn in eerste instantie verantwoordelijk voor wat er binnen directie, afdeling of team gebeurt en ze hebben daar veel invloed op. Daarnaast zijn ze vaak het eerste aanspreekpunt van medewerkers en kennen hen doorgaans goed. Vanuit hun positie kunnen zij daarom seksueel grensoverschrijdend gedrag bespreekbaar maken en respectvol gedrag stimuleren.

Leidinggevenden kunnen ook zorg dragen voor een ordentelijke en tegelijkertijd empathische opvolging van meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag, en een belangrijke steun zijn voor melders bij het omgaan met de gevolgen van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Soms zitten zij zelf soms ook in een moeilijke positie, doordat zij ook leidinggevende van de beschuldigde kunnen zijn.

Tevens kan het voorkomen dat de melding de leidinggevende zelf betreft. Dan is het belangrijk snel een hoger niveau in te schakelen. Als het om de directie zelf gaat dan kan dat de toezichthouder zijn.

Om effectief, doeltreffend en met oog voor alle betrokkenen te reageren op een melding moeten leidinggevenden kennis over hun eigen rol en verantwoordelijkheden bij een melding hebben, en de vaardigheden om er op juiste manier mee om te gaan. Organisaties moeten hen daarom trainingen aanbieden die de benodigde kennis en vaardigheden overbrengen.

Ook de rol van het hogere management en de toezichthouders, waaronder raden van toezicht (RvT), is vaak zeer bepalend voor de cultuur binnen een organisatie, en daarmee ook voor de juiste opvolging van meldingen.

#### **Tip 11**

*Zorg dat leidinggevenden alert zijn, voor een open en veilige cultuur zorgen en weten hoe ze met meldingen om moeten gaan. Zorg er daarbij voor dat alle meldingen effectief, doeltreffend en met oog voor alle betrokkenen worden opgepakt, ook als de meldingen over leidinggevenden zelf gaan, inclusief de directie of RvT.*

## Stel medezeggenschap in staat hun rol te vervullen

Medewerkers moeten mee kunnen praten en beslissen over de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag, en het beleid voor het oppakken van meldingen. Dit kan via de medezeggenschap. Bij organisaties met 50 of meer werknemers kan dat via de ondernemingsraad gaan. Zo heeft de ondernemingsraad vanuit de Wet op de ondernemingsraden (Wor) adviesrecht voor belangrijke organisatorische besluiten en instemmingsrecht voor besluiten die over personele regelingen gaan. Maar ook als organisaties te klein zijn voor medezeggenschap, doen ze er goed aan hun medewerkers een stem te geven, bijvoorbeeld via een personeelsvertegenwoordiging. In meer algemene zin kan de medezeggenschap een belangrijke rol spelen bij het initiëren en ondersteunen van het gesprek over seksueel grensoverschrijdend gedrag binnen afdelingen en teams.

Ook voor de medezeggenschap zijn specifieke trainingen en opleidingen beschikbaar om hen in staat te stellen hun rol en taken goed op te pakken.

## Bereid een beslistafel voor

Als er een melding wordt gedaan binnen een organisatie moet er zorgvuldig worden besloten hoe met deze melding om te gaan. Het gaat hierbij niet om een melding die bij de vertrouwenspersoon blijft, maar waarvan de melder wil dat die door de organisatie wordt opgepakt. Dat kan door een beslistafel worden gedaan. De deelnemers van een beslistafel besluiten over de opvolging van meldingen binnen een organisatie.

Bij een beslistafel moeten de juiste personen aan tafel zitten, ieder met eigen perspectieven en rollen. De beslistafel bestaat in ieder geval uit een interne beslisser, waar mogelijk aangevuld met een deskundigen en/of een onafhankelijken. Het zal sterk van de omvang en mogelijkheden van de organisatie afhangen door wie die rollen het beste ingevuld kunnen worden en of dat intern of extern georganiseerd wordt. Ook bij lichtere vormen van seksueel grensoverschrijdend gedrag is het in ieder geval verstandig om naast een beslisser, een deskundige en een onafhankelijke deelnemer aan tafel te hebben, om zo tot betere besluiten te kunnen komen. Zorg er wel voor dat de beslistafel laagdrempelig is georganiseerd om zo meldingen snel en doortastend op te kunnen pakken.

Als de organisatie een klachtenregeling heeft en er wordt een formele klacht ingediend, dan zal de klachtencommissie dit oppakken op basis van de klachtenprocedure. Dan worden de formele klachten niet door de beslistafel opgepakt.

## Voorkom betrokkenheid bij de melding

Het is onwenselijk dat deelnemers van de beslistafel persoonlijk betrokken zijn bij de melding, in directe of indirecte zin. Dit zal in kleinere organisaties vaak lastig zijn, maar moet zoveel mogelijk worden vermeden. Voor de behandeling van elke melding dienen de potentiële deelnemers aan de beslistafel uitdrukkelijk te benoemen of zij direct of indirect persoonlijk betrokken zijn. Dat moet schriftelijk worden vastgelegd. Wanneer sprake is van persoonlijke betrokkenheid dient een plaatsvervanger deel te nemen. In sommige organisaties kan dit moeilijker te organiseren zijn. Dat kan een reden zijn om te kiezen voor extern onderzoek of om een externe vertrouwenspersoon in te schakelen, als betrokkenheid vanwege de aard van de organisatie niet te voorkomen is.

### Tip 12

*Zorg ervoor dat de deelnemers aan de beslistafel in directe of indirecte zin zo min mogelijk persoonlijk betrokken zijn bij de melding.*

## Samenstelling beslistafel

De beslistafel bestaat in ieder geval uit een beslisser, en het liefst ook uit een deskundige en een onafhankelijke deelnemer. Eén persoon vertegenwoordigt daarbij niet twee rollen tegelijk, om zo de juiste balans te bewaren in de besluitvorming.

### Beslisser

Om te kunnen beslissen moet uiteraard iemand aan tafel zitten die de bevoegdheid heeft tot het nemen van beslissingen. Te denken valt aan de eindverantwoordelijke in de organisatie. Bij een grotere organisatie kan deze taak liggen bij de eindverantwoordelijke van het organisatieonderdeel of bij een daartoe aangewezen functionaris. De beslisser zit namens de organisatie aan tafel en neemt uiteindelijk het besluit rond eventuele tijdelijke maatregelen en de opvolging.

### Onafhankelijke deelnemer

Organisaties moeten iemand aan tafel hebben die geen belang heeft bij de beslissing, en die als onafhankelijke buitenstaander kritisch meekijkt. Dat kan binnen een kleinere organisatie lastiger zijn om in te richten, maar deze rol kan vervuld worden door een externe vertrouwenspersoon, een externe arbodeskundige, een eindverantwoordelijke door een andere (partner-)organisatie of -eenheid, een lid van de raad van toezicht of een vergelijkbare persoon. De interne vertrouwenspersoon wordt hiervoor niet ingeschakeld, omdat die een zo onafhankelijk mogelijke rol en positie moet behouden.



### Deskundige ondersteuning

Voor een zorgvuldige beslissing moet er ook kennis over seksueel grensoverschrijdend gedrag en de aanpak daarvan aan tafel zijn: over verschillende uitingen, consequenties ervan voor betrokkenen, over de voor- en nadelen van verschillende opties en over eventuele juridische aspecten. Organisaties kunnen hiervoor deskundige ondersteuning van binnen en buiten inschakelen. Ook hier geldt dat dit niet de interne vertrouwenspersoon kan zijn.



### Afspraken over de werkwijze

Het is naast het vinden van de juiste personen ook belangrijk om goede afspraken te maken over het functioneren van de beslistafel. Een aantal vragen dient daarbij beantwoord te worden, bijvoorbeeld in het meldingenprotocol:

- Wie neemt het initiatief om de beslistafel bij elkaar te brengen als er een melding binnenkomt?
- Wie beslist wie de deelnemers zijn?
- Hoe is het contact tussen de deelnemers van de beslistafel en de melder?
- Hoe worden besluiten genomen en moet de beslisser het motiveren als het besluit afwijkt van de andere deelnemers?
- Hoe wordt de transparantie van de besluitvorming gegarandeerd?
- Wie is verantwoordelijk voor de procesbegeleiding van de besluitvorming?
- Wie is verantwoordelijk voor de verslaglegging?

#### Tip 13

*Denk goed na over wie er nodig is aan de beslistafel en over de onafhankelijkheid van de deelnemers.*

## Alle tips op een rij **Fase 0** Wees voorbereid op een melding

### **Tip 1**

Denk van te voren na over wat je moet doen bij meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag.

### **Tip 2**

Leef je in wat seksueel grensoverschrijdend gedrag voor gevolgen kan hebben voor degene die het overkomt.

### **Tip 3**

Een goede voorbereiding op een melding is belangrijk, maar zorg ook dat seksueel grensoverschrijdend gedrag wordt voorkomen door aandacht te besteden aan een veilige werkcultuur.

### **Tip 4**

Verdiep je in de wettelijke verplichtingen en wat die betekenen voor het oppakken van meldingen over seksueel grensoverschrijdend gedrag binnen de organisatie.

### **Tip 5**

Zorg dat je organisatie deskundige vertrouwenspersonen heeft, die ook specifieke kennis hebben over seksueel grensoverschrijdend gedrag.

### **Tip 6**

Organiseer alle deskundigheid die nodig is om goed voorbereid te zijn op een melding en bepaal daarbij of deze deskundigheid beter intern of extern georganiseerd kan worden.

### **Tip 7**

Ontwikkel een meldingsprotocol voor je eigen organisatie om de processen rond een melding duidelijk te maken en ze sneller op te kunnen pakken en zorg ervoor dat deze helder, bekend en vindbaar is.

### **Tip 8**

Stel samen met medewerkers een gedragscode op, draag die als organisatie uit, en zorg ervoor dat deze helder, bekend en vindbaar is.

### **Tip 9**

Onderzoek de mogelijkheden van het inrichten van een interne of externe klachtenregeling en zorg daarbij voor transparantie en zorgvuldigheid in de procedure en deskundigheid en onafhankelijkheid van commissie.

**Tip 10**

Zorg dat actuele en heldere informatie over seksueel grensoverschrijdend gedrag voor alle medewerkers beschikbaar is. Zorg bijvoorbeeld voor informatie via het intranet, brochures of apps.

**Tip 11**

Zorg dat leidinggevendenden alert zijn, voor een open en veilige cultuur zorgen en weten hoe ze met meldingen om moeten gaan. Zorg er daarbij voor dat alle meldingen effectief, doeltreffend en met oog voor alle betrokkenen worden opgepakt, ook als de meldingen over leidinggevendenden zelf gaan, inclusief de directie of RvT.

**Tip 12**

Zorg ervoor dat de deelnemers aan de beslistafel in directe of indirecte zin zo min mogelijk persoonlijk betrokken zijn bij de melding.

**Tip 13**

Denk goed na over wie er nodig is aan de beslistafel en over de onafhankelijkheid van de deelnemers.

## Fase 1

# Beslis wat te doen met de melding

**Start** De organisatie ontvangt een melding van seksueel grensoverschrijdend gedrag.

**Uitkomst** Er is een passende opvolging gekozen, de doelen en randvoorwaarden geformuleerd en de betrokkenen geïnformeerd.

Als een organisatie een melding ontvangt over seksueel grensoverschrijdend gedrag moet besloten worden er gaat gebeuren. De beslistafel, die in Fase 0 beschreven staat, neemt dat besluit. De stappen in Fase 1 helpen te komen tot de juiste opvolging van de melding, voor zowel de melder als de organisatie. Er kan worden besloten om een onderzoek te starten, maar dat is lang niet altijd nodig, en zeker niet altijd meteen. Andere interventies, zoals een informeel gesprek of mediation, kunnen passender zijn. Vanaf deze fase is het belangrijk dat er een goede communicatie is met alle betrokkenen.

Een ding is bij de start van Fase 1 duidelijk: niets doen is geen optie.

## Fase 1

# Beslis wat te doen met de melding

**Start** De organisatie ontvangt een melding van seksueel grensoverschrijdend gedrag.

**Uitkomst** Er is een passende opvolging gekozen, de doelen en randvoorwaarden geformuleerd en de betrokkenen geïnformeerd.

### › Melding, signaal of formele klacht

- › Melding
- › Signaal
- › Formele klacht

### › Stap 1: Breng de melding en context in kaart

- › Niets doen is geen optie
- › Zorg voor een goede ontvangst van de melding
- › Verkenning - Wat is er bekend en wat is de situatie nu?
- › Verkenning - Wat is de context van de melding?
- › Verkenning - Welke belangen spelen er?

### › Stap 2: Informeer beschuldigde en overweeg tijdelijke maatregelen

- › Informeer de beschuldigde
- › Tijdelijke maatregelen

### › Stap 3: Overweeg opties voor opvolging

- › Interventies
- › Verschillende typen onderzoek
- › Aangifte en misstanden

### › Stap 4: Kies voor een interventie en/of onderzoek

- › Wat is het doel?
- › Kies de opvolging die aansluit bij je doel

### › Stap 5: Communiceer met betrokkenen

- › Met de melder
- › Met de beschuldigde
- › Met betrokkenen in je organisatie

### › Alle tips op een rij

## Melding, signaal of formele klacht

Deze handreiking gaat over meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Het is daarom belangrijk om het onderscheid te maken tussen meldingen, signalen of formele klachten.

### Meldingen

Er is sprake van een melding wanneer iemand zich gericht uitspreekt over seksueel grensoverschrijdend gedrag binnen de organisatie. Het maakt daarbij niet uit wie de melding doet en waar. De persoon die een melding doet, wordt de melder genoemd. Die term maakt duidelijk om wie het gaat zonder juridisch oordeel. In deze handreiking gebruiken we voor de termen melder en melding overigens niet de definities uit de Wet bescherming klokkenluiders.

Een melding kan op verschillende manieren worden gedaan: het kan een duidelijke melding van één of meerdere melders zijn aan een leidinggevende, maar het kan ook gaan om een anonieme melding. De melding kan door een medewerker worden gedaan, maar ook door een klant of een andere betrokkene, zoals een vrijwilliger. De melding kan ook bij verschillende personen binnen of buiten de organisatie terechtkomen, waaronder een vertrouwenspersoon, een ombudsfunctionaris, een leidinggevende binnen de organisatie, een toezichthouder of externe belanghebbenden.

#### *Anonieme melding*

Het kan voorkomen dat een melding anoniem binnenkomt. Dan kan geen gesprek worden gevoerd met de melder, maar wel met de persoon waarover een melding is gedaan. Ga met anonieme meldingen extra zorgvuldig om. Een anonieme melding kan ook binnenkomen via een vertrouwenspersoon,

die de melder wel heeft gesproken. De vertrouwenspersoon maakt dan de beschuldigde niet bekend, maar geeft alleen een signaal af. Het is evengoed wel van belang om een dergelijk signaal serieus op te pakken, door onder andere te overwegen op welke manier in kaart kan worden gebracht wat er binnen de organisatie speelt, bijvoorbeeld middels een enquête, interviews of een oproep.

#### **Tip 14**

*Pak anonieme meldingen en signalen zo goed mogelijk op door in kaart te brengen wat er binnen de organisatie speelt.*

#### *Melder is niet de benadeelde*

Meldingen kunnen ook worden gedaan door een persoon die niet persoonlijk is geraakt of last heeft van bepaald gedrag, maar het gedrag wel wil melden. Dan is de melder niet zelf de benadeelde persoon. Een dergelijke melder treedt in principe ook niet op namens de benadeelde, tenzij de benadeelde dat nadrukkelijk wil. De organisatie praat in eerste instantie met deze persoon over de situatie. In deze handreiking wordt met melder dus ook iemand bedoeld die een melding maakt maar zelf niet benadeelde is.

#### **Signaal**

Bij seksueel grensoverschrijdend gedrag binnen een organisatie zijn er vaak al signalen voordat er een melding ligt, zoals verhalen of geruchten. Ook zulke signalen kunnen om vervolgstappen vragen, om te achterhalen wat er speelt en of moet worden ingegrepen.



Het is daarom belangrijk dat medewerkers, en leidinggevendenden in het bijzonder, alert zijn op deze signalen en ernaar handelen. Ook vertrouwenspersonen hebben een signalerende functie, door bijvoorbeeld anoniem en samenvattend te rapporteren over gesprekken, zonder dat die te herleiden zijn naar personen. Een melder die anoniem wil blijven kan een vertrouwenspersoon ook specifiek vragen een signaal af te geven. De vertrouwenspersoon maakt dan de beschuldigde in het kader van hoor en wederhoor niet bekend, maar het is wel van belang om een dergelijk signaal serieus op te pakken. Signalen kunnen ook van buiten de organisatie komen, bijvoorbeeld via derden of de media.

### Formele klacht

Als een organisatie een klachtenregeling heeft ingesteld, dan hebben medewerkers de mogelijkheid om op basis van hun melding een formele klacht in te dienen bij een klachtencommissie. Deze behandelt de klacht aan de hand van een klachtenprocedure, met vastgelegde stappen.

#### Tip 15

*Bepaal of je te maken hebt met een melding, signaal of klacht en neem op basis daarvan vervolgstappen.*

## Stap 1: Breng de melding en context in kaart

Los van hoe de melding is binnen gekomen, verkennen de leden van de beslistafel de melding om de situatie te inventariseren, onder andere door het eerste gesprek met de melder of met de vertrouwenspersoon. Zo kunnen zij goed geïnformeerd besluiten nemen over de opvolging van de melding en eventueel tijdelijke maatregelen nemen om te voorkomen dat de situatie verergert. Daarbij geldt in ieder geval: niets doen is geen optie.

Het is belangrijk om eerst de situatie te verkennen voordat er besluiten worden genomen. De verder op beschreven vragen helpen de beslistafel om die verkenning te doen. Ze helpen om de tot dan toe bekende informatie en omstandigheden te wegen bij de beslissing over opvolging. Ze hebben nadrukkelijk niet tot doel dat de organisatie zelf al onderzoek gaat doen naar de melding: daar moeten eerst een aantal stappen zorgvuldig voor doorlopen worden en de juiste randvoorwaarden in acht worden genomen. Als een organisatie meteen zelf onderzoek doet kan dat leiden tot overhaaste besluiten op basis van onvolledige informatie, wat de belangen van betrokkenen ernstig kan schaden en leiden tot moeilijk te herstellen schade.

De vragen in deze eerste inventarisatie kunnen beantwoord worden met al bekende informatie uit het eerste gesprek met de melder, onder andere over wat de situatie is, de context van de melding en de belangen van betrokkenen. Die informatie is vaak niet compleet. Tijdelijke maatregelen kunnen echter in bepaalde gevallen al wel op basis van de eerste (incomplete) informatie genomen worden. Er is vaak meer tijd nodig voor beslissingen over de opvolging van de melding, maar het verzamelen van informatie mag niet tot vertraging leiden.

Bewust vertragen kan een situatie verergeren, terwijl een zorgvuldige en doortastende opvolging het vertrouwen vergroot.

#### **Tip 16**

*Neem geen overhaaste beslissingen en breng zoveel mogelijk informatie over de melding, de situatie, de context en de belangen in kaart.*

#### **Niets doen is geen optie**

Het kan verleidelijk zijn om niet te handelen bij een melding. Het 'probleem' kost dan op korte termijn geen tijd en het lijkt makkelijker om de regie te behouden binnen een team of organisatie. Maar niets doen is geen optie. Werkgevers zijn wettelijk verplicht om een veilige werkplek te creëren voor werknemers. Dat betekent dat zij altijd moeten handelen bij een melding.

Niets doen is bovendien niet in het belang van de organisatie, ook als de inschatting is dat de situatie niet ernstig is. Het conflict kan blijven bestaan, verergeren en zich herhalen bij andere medewerkers. Het kan bovendien resulteren in meer ziekteverzuim of uiteindelijk zelfs leiden tot vertrek van de medewerker.

Een ander nadelig effect is dat getroffen en het gevoel krijgen dat zich uitspreken er niet toe doet, met als gevolg dat medewerkers zich in de toekomst minder vrij zullen voelen om een melding te doen. Het impliceert daarnaast dat bepaald gedrag binnen de organisatie is toegestaan. Dat creëert een cultuur die onveilig is voor werknemers en waar vanuit angst wordt gehandeld, in plaats van uit vertrouwen.

#### **Tip 17**

*Niets doen is geen optie, meldingen moeten altijd opgepakt worden. Dat is beter voor de melder en de organisatie, en is bovendien wettelijk verplicht.*

#### **Zorg voor een goede ontvangst van de melding**

Nadat de organisatie een melding heeft ontvangen zal een eerste gesprek met de melder moeten worden gevoerd. Het eerste gesprek met de melder is cruciaal. De melder moet gehoor en erkenning worden geboden en de context van de melding moet duidelijk worden. Soms kent de vertrouwenspersoon de melder al en heeft de vertrouwenspersoon de melder al voorbereid op dit gesprek. Een gesprek met de melder kan uiteraard alleen plaatsvinden als de melder daarvoor open staat en de melder bekend is. Bij een anonieme melding is een dergelijk gesprek niet mogelijk, maar kan de organisatie evengoed een inventarisatie starten van de situatie en de context. Zie ook eerder 'Anonieme melding'.

In het eerste gesprek gaat het in niet om het beoordelen van de aannemelijkheid van de melding, maar om het volgen van het verhaal van de melder. Daarbij moet in eerste instantie steun, erkenning en informatie worden geboden en getoond dat de melding opgepakt en serieus wordt genomen, met oog voor de wens en behoefte van de melder. Later in het gesprek kunnen meer gerichte vragen volgen naar feitelijke gebeurtenissen voor de inventarisatie van de melding, maar dat kan afhankelijk van de situatie eventueel ook in een vervolgesprek. Het is in het eerste gesprek ook van belang om te wijzen op de vertrouwelijkheid en de grenzen daarvan.

### *Hoe voer je een eerste gesprek met de melder?*

Voor de melder zijn voldoende tijd voor het gesprek en zorgvuldigheid tijdens het gesprek cruciaal. Melders weten soms bij het doen van de melding nog helemaal niet wat ze hiermee willen. De verwerking van hun ervaringen en alle emoties die daarbij horen vragen veel aandacht.

Voor het opvanggesprek geldt daarom:

- Maak tijd en geef aandacht, stel de melder op zijn of haar gemak.
- Realiseer dat het vaak moed heeft gekost om deze stap te zetten.
- Vraag naar het doel van het gesprek: wil de melder een luisterend oor, advies, een oplossing of een combinatie?
- Geef ruimte aan verhaal en aan de emotie van de melder.
- Neem de medewerker serieus en voorkom bagatelliseren of victim blaming.
- Bespreek wat het effect is op de werkbeleving.
- Bespreek wat nodig is om de werkplek weer veilig te maken en welke ondersteuning de melder nodig heeft.
- Informeer de melder over elke vervolgstap en laat na iedere fase weten wat er is gebeurd.

Het is verstandig om de melder altijd aan te raden om in gesprek te gaan met de vertrouwenspersoon. Die kan de melder steunen, de melder adviseren over mogelijkheden om bijvoorbeeld slachtofferhulp te zoeken, informatie aanbieden over vervolgstappen en de consequenties daarvan.

#### **Tip 18**

*Ga na een melding in gesprek met de melder en zorg voor een goed eerste gesprek, want een melding doen is een grote stap.*

### *Vertrouwelijkheid*

Als een melder vertrouwelijk wil spreken over de melding, is het belangrijk aan te geven de vertrouwelijkheid niet altijd gegarandeerd kan worden. De situatie kan bijvoorbeeld zo ernstig zijn, dat voor de veiligheid van mensen stappen moeten worden genomen. De melding kan dan niet geheel vertrouwelijk blijven. Hierbij moet duidelijkheid zijn over ieders rol en bijhorende verantwoordelijkheden. Uiteraard moet de privacy van de melder zoveel mogelijk worden bewaakt.

Mocht de melder daar niet mee akkoord gaan dan kan worden doorverwezen naar de vertrouwenspersoon, die de melder vanuit een onafhankelijke en vertrouwelijke positie kan ondersteunen. Daarbij moet worden aangegeven dat de melder altijd weer het gesprek aan kan gaan om iets te bespreken of een volgende stap te zetten.

#### **Tip 19**

*Leidinggevendens kunnen een melding niet altijd vertrouwelijk behandelen, bijvoorbeeld vanwege de ernst van de situatie.*

*Wees daar transparant over naar de melder.*

## Verkenning - Wat is er bekend en wat is de situatie nu?

De onderstaande vragen gaan over de inhoud van de melding. Doel is om een zo precies mogelijk beeld te krijgen van de inhoud van de melding. Omdat het niet de bedoeling is dat de organisatie op onderzoek gaat, kan het zijn dat niet alle vragen beantwoord kunnen worden.

De vragen moeten verder in beeld brengen welke wetten, regels of normen mogelijk door het gemelde gedrag zijn geschonden. Daarvoor kan deskundige ondersteuning nodig zijn. De vragen zijn bovendien belangrijk om af te wegen welke opvolging mogelijk is en welke tijdelijke maatregelen nodig zijn.

### De vragen

#### 1. Wat is de inhoud van de melding?

- Wie is de melder en is die persoon ook zelf de benadeelde?
- Wie is de beschuldigde?
- Wat is het gemelde gedrag?

#### 2. Wat is de ernst van het gemelde gedrag?

- Is het gemelde gedrag mogelijk strafbaar en geldt er een wettelijke aangifteplicht?
- Schendt het gemelde gedrag mogelijk interne (gedrags) codes of regels, indien aanwezig?

#### 3. Zijn er meer meldingen of signalen over de beschuldigde bekend?

#### 4. Wat is er over de huidige situatie bekend?

- Bij wie is de melding al bekend?
- Wat is de verwachte reactie van de omgeving en omstanders op tijdelijke maatregelen en de opvolgingsopties?
- Kan de melder zijn of haar werk nog vrijelijk doen? (Zijn er bijvoorbeeld kampen, is de situatie geëscaleerd, is de melder nog welkom?).

## Verkenning - Wat is de context van de melding?

Het doel van deze vragen is de context van de melding op tafel te krijgen om het gemelde gedrag te kunnen duiden: het maakt voor de opvolging uit of het een incident betreft, of dat het past in een breder patroon, en welke contextgevoelige factoren eventueel mee kunnen spelen.

### Machtsverschillen

De relatie tussen de melder en beschuldigde is in ieder geval relevant, omdat gedrag anders geïdentificeerd kan worden in een gelijkwaardige relatie dan in een relatie waarin een formeel of informeel machtsverschil speelt. Ook kan een machtsverschil een rol spelen in mogelijke consequenties van de melding. Machtsverschillen uiten zich niet altijd in hiërarchie en kunnen ook andere vormen hebben. Bijvoorbeeld als de melder of beschuldigde al veel langer in dienst is, of een onmisbare rol speelt in de organisatie bijvoorbeeld door veel omzet te maken. Soms is de één ook in positie om de ander te benadelen in het werk, door bijvoorbeeld informatie te onthouden. Ook gender, etniciteit, leeftijd, seksuele identiteit of andere persoonskenmerken kunnen hierbij een rol spelen, omdat maatschappelijke machtsverschillen ook binnen de organisatie effect kunnen hebben.

## De vragen

### 1. Wat is de relatie tussen melder en de beschuldigde?

- Is er een formeel (hiërarchisch) machtsverschil tussen de melder of benadeelde en beschuldigde?
- Is er een informeel machtsverschil?
- Hoe hebben de melder of benadeelde en beschuldigde met elkaar te maken? Met welke frequentie? Wat is de kwaliteit van de relatie tot nu toe geweest, voor zover bekend?

### 2. Zijn er meer signalen van soortgelijk gedrag door anderen dan de beschuldigde?

### 3. Is de melding verbonden met andere lopende kwesties?

### 4. Zijn er signalen van andere problemen in het team, bijvoorbeeld een hoog verloop of ziekteverzuim?

## Verkenning - Welke belangen spelen er?

Er liggen bij de beslissing over het opvolgen van een melding vele belangen op tafel. Om te beginnen de belangen van de melder en die van de beschuldigde. Daarnaast heeft de organisatie een belang, namelijk om de melding zorgvuldig te behandelen en aan de zorgplicht naar medewerkers te voldoen. Ook spelen er altijd andere organisatiebelangen, zoals die van collega's in het team en daaromheen, of van de betrokken leidinggevenden. Bespreek die belangen open met elkaar zodat de dilemma's op tafel komen en de afweging transparant plaatsvindt. Het uiteindelijke doel blijft natuurlijk dat het seksueel grensoverschrijdend gedrag zo snel mogelijk wordt gestopt.

De melder doet de melding vanuit een bepaalde behoefte. Dat kan bijvoorbeeld de wens zijn dat er opgetreden wordt en dat het gedrag stopt, zodat de melder zich weer veilig voelt en het gedrag ook naar anderen stopt. De behoefte van de melder is een cruciale, maar niet altijd doorslaggevende bouwsteen voor het uiteindelijke besluit.

Het belang van de beschuldigde vraagt ook om een zorgvuldige afwikkeling, waarbij diens rechten gerespecteerd worden. Als de melding ongegrond blijkt moet de beschuldigde zonder schade verder kunnen. Daarvoor is het cruciaal dat de melding vertrouwelijk wordt behandeld. Pas dus hoor- en wederhoor toe en zorg dat ook de beschuldigde goede begeleiding heeft.

Er kunnen ook organisatiebelangen spelen die niet stroken met die van de melder, zoals bedrijfseconomische overwegingen of angst voor reputatieschade. Dit is begrijpelijk, maar op de lange termijn loont het ook voor de organisatie het meest om de gezondheid en veiligheid van medewerkers goed te beschermen en de melding zorgvuldig en daadkrachtig af te wikkelen.

Bij deze set vragen moet ook worden beantwoord of deelnemers aan de beslistafel betrokkenheid hebben bij de melding.

## Belang van een zorgvuldig proces

Niet alleen voor melder en beschuldigde, maar voor de hele organisatie is het belangrijk dat de melding zorgvuldig wordt afgewikkeld, omdat hier een heldere boodschap vanuit gaat naar de rest van de organisatie. Een onzorgvuldige procedure, te snel oordelen en dubbele petten kunnen de meldingsbereidheid verlagen en angst om dingen bespreekbaar te maken vergroten. Hoe er op dit soort momenten met alle betrokkenen wordt omgegaan, inclusief de beschuldigde, is de kans om als organisatie alle partijen te laten zien hoe zorgvuldig en empathisch ze is.

## De vragen

1. Wat is het belang van de melder?
2. Wat is het belang van de beschuldigde?
3. Wat is het belang van de organisatie?
4. Wat zijn de mogelijke consequenties voor de positie van de beschuldigde en melder voor de afwikkeling van de melding?
5. Wat zijn de risico's?
6. Welke emoties spelen er bij de betrokkenen?
7. Wat wil de organisatie met opvolging bereiken?  
Wil de organisatie bijvoorbeeld leren van de situatie en iets veranderen voor de toekomst? Of wil ze een grond hebben om te sanctioneren of vaststellen of de melder recht heeft op genoegdoening?
8. Hebben deelnemers aan de beslistafel enige betrokkenheid bij de melding en wat betekent dat voor hun deelname aan de beslistafel?

### Tip 20

*Wees zorgvuldig naar alle partijen, met oog voor ieders belangen. Het uiteindelijke doel moet zijn dat het seksueel grensoverschrijdend gedrag wordt gestopt.*

## Stap 2: Informeer beschuldigde en overweeg tijdelijke maatregelen

Nadat de melding en context in kaart zijn gebracht moet de beschuldigde geïnformeerd worden en overwogen of tijdelijke maatregelen genomen moeten worden.

### Informeer de beschuldigde

Nadat de melder is gesproken en de melding en context in kaart zijn gebracht, moet de beschuldigde geïnformeerd worden. De beschuldigde is ook een werknemer waarvoor de organisatie zorg draagt en die recht heeft op goede informatie. Het is belangrijk om hier een heel zorgvuldig proces voor in te richten.

Informeer de beschuldigde zo snel mogelijk dat er een melding is gedaan over seksueel grensoverschrijdend gedrag, en welk proces er gevolgd zal worden door de organisatie. Bespreek van te voren met de melder dat de beschuldigde hiervan op de hoogte wordt gebracht. Het gaat in het gesprek met de beschuldigde soms nog niet over de precieze inhoud van de melding zelf, dat kan ook op een later moment. De anonimiteit van de melder wordt bij dit gesprek te allen tijde gewaarborgd, tenzij de melder anders aangeeft. De communicatie is objectief en zonder oordeel. Het is nog niet bekend wat er precies is gebeurd en dat hoeft ook nog niet. Bedenk dat er ook een grote impact kan zijn voor de beschuldigde.



## Tijdelijke maatregelen

Soms moeten al tijdens het verkennende proces tijdelijke maatregelen worden getroffen om het eventuele seksueel grensoverschrijdend gedrag te stoppen en verergering van de situatie te voorkomen. De beslistafel moet bijvoorbeeld direct beoordelen of de melder en beschuldigde bij elkaar in de buurt aan het werk kunnen blijven.

Tijdelijke maatregelen zijn bijvoorbeeld:

- Het op discrete wijze (tijdelijk) vrijstellen van werk met behoud van loon van de beschuldigde, of een tijdelijke plaatsing elders.
- Communiceren met direct betrokkenen binnen de organisatie over de melding.
- Het bieden van begeleiding aan betrokkenen, in ieder geval de melder aan de beschuldigde.

Voor de beschuldigde is het de vraag of een beslissing afgewacht kan worden, of dat de beschuldigde tijdelijk op non-actief moet worden gesteld. Het is daarbij belangrijk om dit besluit heel goed te motiveren en de beschuldigde inzicht te geven in het verdere proces. Let wel: een arbeidsrechtelijke sanctie an uiteindelijk alleen genomen worden als vast is komen te staan dat de beschuldigde zich schuldig heeft gemaakt aan seksueel grensoverschrijdend gedrag. In sommige cao's staan afspraken over schorsing en vrijstelling van werk, inclusief maximale termijnen. Het is belangrijk om hiermee rekening te houden bij tijdelijke maatregelen.

Als de melding al breder bekend is, is het belangrijk dat mensen snel worden gewezen op de vertrouwelijkheid van de melding. Zie ook hieronder stap 5 – communiceer met betrokkenen. Bedenk daarnaast welke ondersteuning de betrokkenen krijgen aangeboden en hoe de organisatie contact met ze houdt. Zie ook het hoofdstuk over (na)zorg en borging.

### Tip 21

*Handel in een ernstige situatie direct, maar zeer zorgvuldig naar alle betrokkenen.*



## Stap 3: Overweeg opties voor opvolging

Op basis van de melding en de antwoorden op de vragen uit stap 2 neemt de beslistafel een besluit over hoe de melding wordt opgevolgd. Hiervoor zijn verschillende interventie-opties. Zo zijn er interventies die intern en informeel kunnen worden ingezet en interventies met een meer officieel karakter.

Naast of in plaats van interventies kan er ook onderzoek worden gedaan. Ook hier zijn verschillende mogelijkheden. Overweeg van alle opties en de voor- en nadelen. Hier beschrijven we achtereenvolgend de mogelijke interventies en het type onderzoek dat gedaan kan worden. Wanneer het gemelde gedrag een strafbaar feit betreft, kunnen sommige interventies niet geschikt zijn en gelden er andere procedures (zie hieronder [Aangifte en misstanden](#)).

### Interventies

#### *Informeel gesprek met de beschuldigde*

Tijdens een informeel gesprek met de beschuldigde is er ruimte voor verhaal, emotie en grenzen van beide kanten, zowel van de melder als de beschuldigde. In eerste instantie leidt de leidinggevende dit gesprek. Daarbij wordt ook geluisterd naar het verhaal van de beschuldigde, wordt ruimte geboden voor de emotie en worden grenzen gesteld voor het gedrag binnen de organisatie. Doel van dit gesprek is dat de beschuldigde kan leren van de situatie en dat er iets verandert voor de toekomst.

[Lees meer](#)

#### *Correctief gesprek*

Het correctieve gesprek is een gesprek tussen de leidinggevende en de beschuldigde, om het seksueel grensoverschrijdend gedrag te laten stoppen. De leidinggevende geeft het signaal af dat het gedrag niet wordt geaccepteerd en geeft een officiële waarschuwing, die wordt genoteerd in het personeelsdossier.

Het correctieve gesprek is vaak een geschikte eerste waarschuwing. Deze interventie kan worden toegepast als het gedrag corrigeerbaar is en het vermoeden bestaat dat een officiële waarschuwing doorslaggevend kan zijn. Doel is dat de beschuldigde de melding serieus neemt en het gedrag stopt. Bij herhaling is er de mogelijkheid om te sanctioneren.

[Lees meer](#)

#### *Groepsgesprek*

Een groepsgesprek is bestemd voor het hele team en gaat over de veiligheid en heersende cultuur op de werkvloer. In het groepsgesprek hoeft de melding niet centraal te staan, maar ze kan wel aanleiding zijn voor een breder gesprek over seksueel grensoverschrijdend gedrag en omgangsvormen, vooral als een melding een voorbeeld is van een onveilige cultuur binnen de organisatie of een afdeling.

Een groepsgesprek moet door een deskundige begeleid worden. Het moet bijdragen aan een open cultuur waarin mensen zich durven uit te spreken als ze zich gekwetst voelen of zich storen aan het gedrag van een ander.

[Lees meer](#)

### *Bemiddeling*

Bemiddeling is een laagdrempelige vorm van conflicthantering waarbij conflicten informeel worden opgelost. Het doel is dat de melder en de beschuldigde samen werken aan het herstel van een veilige werkplek om de professionele relatie op een goede manier voort te zetten.

Onder begeleiding van een bemiddelaar gaan de melder en beschuldigde vrijwillig met elkaar in gesprek. De partijen gaan zelf op zoek naar een oplossing waar ze achter kunnen staan. Bemiddeling is alleen mogelijk als beide partijen instemmen en er geen te groot onderling machtsverschil is.

In principe kan iedereen bemiddelen, dus ook leidinggevenden, mits ze los van het conflict staan. Er kan ook een bemiddelaar worden ingesteld van binnen of buiten de organisatie. Een bemiddelaar van binnen is minder geschikt voor organisaties met weinig medewerkers. Die kunnen wel een externe bemiddelaar inhuren.

[Lees meer](#)

### *Mediation*

Mediation is een vorm van conflicthantering, waarbij beide partijen onder begeleiding van een mediator samen een oplossing zoeken voor een conflict. Het doel is het behoud van de werkrelatie en het stoppen van het ongewenste gedrag.

Mediation heeft een vergelijkbaar doel als bemiddeling, maar is een formeel proces onder deskundige begeleiding. Wanneer bemiddeling niet helpt om de relatie te verbeteren is mediation een krachtig middel. Tijdens mediation gesprekken staat de ervaring van de betrokkenen centraal.

[Lees meer](#)

### **Verschillende typen onderzoek**

Een organisatie kan besluiten dat onderzoek nodig is. Een onderzoek haalt feiten boven water die tijdens de verkenning in Stap 1 nog niet bekend zijn geworden. Het kan een persoonsgericht **meldingenonderzoek** zijn, naar de feiten rond een specifieke melding. Dit onderzoek wordt toegepast als de te onderzoeken feiten alleen over specifieke meldingen gaan.

Ook de cultuur of de structuur van een organisatie kunnen onderzocht worden. Daarbij gelden in de basis voor een groot deel dezelfde stappen als bij een meldingenonderzoek. Bij de informatieverzameling kan bijvoorbeeld ook blijken dat er meerdere signalen zijn van vergelijkbaar gedrag. Er kan dan worden besloten om (ook) onderzoek te doen naar de **cultuur** van de organisatie, om seksueel grensoverschrijdend gedrag beter te kunnen voorkomen of aan te pakken. Ook kan blijken dat het beleid binnen de organisatie mogelijk niet op orde is, wat aanleiding kan zijn tot een **structuuronderzoek**.

Verschillende typen onderzoek – persoonsgericht meldingenonderzoek, cultuuronderzoek en structuuronderzoek – kunnen naast elkaar bestaan of elkaar opvolgen. Bepaal dan wel goed wat het doel is van ieder onderzoek en wat je ermee gaat doen. Let hierbij ook goed op de volgorde.

In Fase 2 (uitvoering) staan de verschillende typen onderzoek, met de stappen die bij elke vorm genomen kunnen worden en aspecten waar rekening mee moet worden gehouden.

[Lees meer](#)

### Tip 22

*Verdiep je van te voren in de verschillende interventies die mogelijk en passend zijn bij diverse soorten meldingen.*

## Aangifte en misstanden

Soms vloeit een bepaalde opvolging voort uit wettelijke verplichtingen, bijvoorbeeld bij als gedrag strafbaar is en er een aangifteplicht bestaat, of bij wettelijke misstanden.

### Aangifte

Als de beschreven feiten (mogelijk) strafbaar zijn, dan is het in eerste instantie aan het slachtoffer om te besluiten of die aangifte wil doen. In sommige gevallen is een organisatie het doen van aangifte wettelijk verplicht, als er sprake is van gedrag waar een wettelijke aangifteplicht voor geldt, zoals bij een verkrachting [Artikel 136 Wetboek van Strafrecht](#). Meestal zal de politie het feitenonderzoek doen, en blijft voor de organisatie mogelijk wel de vraag liggen of er sprake is van bredere patronen van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Bij aangifte is het belangrijk dat de organisatie goed met politie en Openbaar Ministerie (OM) overlegt over wat wel en niet kan worden gedaan.

### Tip 23

*Ga na of er een wettelijke plicht is voor opvolging en leef die na.*

## Meldregeling voor misstanden

Organisaties met meer dan tenminste 50 werknemers werken moeten een meldregeling hebben voor het melden van vermoedens van misstanden. [Artikel 1 Wet bescherming klokkenluiders \(Wbk\)](#). Het gaat hier om situaties van inbreuk van het Unierecht of als het maatschappelijk belang in het geding is. Het is de vraag hoe snel er bij situaties van seksueel grensoverschrijdend gedrag sprake is van een misstand volgens de Wbk, maar het is belangrijk om rekening te houden met de wet, omdat dat medewerkers misschien de meldregeling van de Wbk gebruiken. Als er wel sprake is van een misstand, dan kan de melder ook worden doorverwezen naar een in de Wbk beschreven bevoegde autoriteit.

## Stap 4: Kies voor een interventie en/of onderzoek

Wanneer de beslistafel de vragen uit stap 1 beantwoord heeft en indien mogelijk met de melder heeft gesproken, kan besloten worden hoe de melding opgevolgd wordt. De vragen hieronder helpen de verschillende opties te wegen.

### Wat is het doel?

Bepaal allereerst met de beslistafel wat het doel is van de opvolging, naast het stoppen van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Alleen op die manier kan een melding zo goed mogelijk behandeld worden.

Er kan bijvoorbeeld worden besloten dat het doel is dat personen, teams of de organisatie als geheel na het oppakken van de melding weer, eventueel gezamenlijk, verder kunnen en waarbij recht wordt gedaan aan de belangen van alle betrokkenen.

Ook waarheidsvinding en het in kaart brengen van de cultuur en/of de structuur van de organisatie kunnen ook doelen zijn van de opvolging, zeker als de verkenning in Stap 1 nog een onvoldoende duidelijk en betrouwbaar beeld van de situatie, de context en de belangen heeft opgeleverd.

### Kies de opvolging die aansluit bij je doel

De praktijk laat zien dat werkgevers vaak overhaast kiezen voor onderzoek door een extern onderzoeksbureau, meestal met waarheidsvinding als doel. Soms is het doen van onderzoek noodzakelijk, maar het komt niet altijd ten goede aan de belangen van de betrokkenen. De gekozen opvolging moet passend zijn bij de situatie en een zo goed mogelijke uitkomst bieden aan iedereen, vooral voor de melder, maar met respect voor de rechten van de beschuldigde. Op het moment dat er overhaast wordt gekozen voor een onderzoek is er vaak ook onvoldoende nagedacht over het precieze doel van het onderzoek. Ga daarom na welke opvolging het beste aansluit bij de situatie en de organisatie. Dat kan een onderzoek zijn, maar vaak is het beter om te beginnen met een lichtere interventie. De opties zijn te zien als een escalatieladder, waarbij de minst ingrijpende interventies eerst worden overwogen. Vaak zijn later alsnog ingrijpendere interventies mogelijk. Bespreek het ook goed met de melder, zodat die de consequenties ervan kan overzien.

## Stap 5: Communiceer met betrokkenen

Het is tijdens het proces belangrijk dat er goed met betrokkenen wordt gecommuniceerd, waaronder de melder, de beschuldigde en betrokkenen in de organisatie. En zorg steeds voor goede begeleiding van de melder, de beschuldigde en de organisatie, zoals de directe collega's. Ook voor hen is het proces ingrijpend.

### Met de melder

Een van de belangrijkste elementen in het meldproces is dat er steeds goed met de melder wordt gecommuniceerd. Als een organisatie dit niet doet, is het risico dat aan de behoefte van de melder voorbij wordt gegaan, wat de schade voor de melder en de organisatie vergroot.

Om dat te voorkomen informeert de organisatie de melder tijdens het hele proces over de besluiten en de voortgang over vervolgstappen, en wordt steeds gecheckt of de acties nog passen bij de behoefte van de melder. Als dat niet meer het geval is, wordt besproken hoe verder te handelen. Maak hier in het eerste gesprek al afspraken over. Wees daarbij duidelijk over de invloed die een melder heeft in het proces. Het is belangrijk dat er geen afspraken worden gemaakt die een organisatie procesmatig of praktisch gezien niet kan waarmaken. Wees eerlijk en helder over het proces en de mogelijkheden.

### Met de beschuldigde

Ook voor de beschuldigde is het heel belangrijk dat er goed wordt gecommuniceerd. De beschuldigde moet, los van de gekozen interventies, gedurende het hele proces op de hoogte worden gehouden over de besluiten en voortgang van het proces. Maak daar in het eerste gesprek met de beschuldigde al afspraken over. Ook hierbij is het belangrijk dat er geen afspraken worden gemaakt die een organisatie procesmatig of praktisch gezien niet kan waarmaken. Wees eerlijk en helder over het proces en de mogelijkheden.

### Met betrokkenen in de organisatie

De privacy van de betrokkenen tijdens het meldproces moet gewaarborgd zijn, zodat zij veilig het proces kunnen doorlopen.

De inhoud van de melding blijft dus in eerste plaats bij de betrokkenen (leidinggevende(n), melder, beschuldigde, beslistafel), en wordt niet organisatiebreed gedeeld. Probeer de situatie waar mogelijk uit de publiciteit te houden, want dan ontstaat er een nieuwe dynamiek.

## Alle tips op een rij **Fase 1** Beslis wat te doen met de melding

### **Tip 14**

*Pak anonieme meldingen en signalen zo goed mogelijk op door in kaart te brengen wat er binnen de organisatie speelt.*

### **Tip 15**

*Bepaal of je te maken hebt met een melding, signaal of klacht en neem op basis daarvan vervolgstappen.*

### **Tip 16**

*Neem geen overhaaste beslissingen en breng zoveel mogelijk informatie over de melding, de situatie, de context en de belangen in kaart.*

### **Tip 17**

*Niets doen is geen optie, meldingen moeten altijd opgepakt worden. Dat is beter voor de melder en de organisatie, en is bovendien wettelijk verplicht.*

### **Tip 18**

*Ga na een melding in gesprek met de melder en zorg voor een goed eerste gesprek, want een melding doen is een grote stap.*

### **Tip 19**

*Leidinggevenden kunnen een melding niet altijd vertrouwelijk behandelen, bijvoorbeeld vanwege de ernst van de situatie. Wees daar transparant over naar de melder.*

### **Tip 20**

*Wees zorgvuldig naar alle partijen, met oog voor ieders belangen. Het uiteindelijke doel moet zijn dat het seksueel grensoverschrijdend gedrag wordt gestopt.*

### **Tip 21**

*Handel in een ernstige situatie direct, maar zeer zorgvuldig naar alle betrokkenen.*

### **Tip 22**

*Verdiep je van te voren in de verschillende interventies die mogelijk en passend zijn bij diverse soorten meldingen.*

### **Tip 23**

*Ga na of er een wettelijke plicht is voor opvolging en leef die na.*



## Fase 2

# Voer de gekozen opvolging zorgvuldig uit

**Start** *Opvolging van de melding, uitgaande van de doelen en de randvoorwaarden en met oog voor de betrokkenen en de omgeving.*

**Uitkomst** *Het traject is doorlopen en heeft zo nodig geleid tot besluiten en consequenties, die gedeeld zijn met de betrokkenen en vastgelegd.*

Op basis van de stappen in Fase 1 is besloten op welke manier opvolging wordt gegeven aan de melding, en is dat met de betrokkenen besproken. Het volgende dat een organisatie te doen staat, is de gekozen opvolging zorgvuldig uitvoeren, ongeacht of dat één van de interventies is of het doen van onderzoek. Daarbij moet steeds helder voor ogen worden gehouden wat het doel van de opvolging is, in goede communicatie met betrokkenen, en met oog voor de omgeving. Ook wanneer de opvolging door externe experts wordt uitgevoerd blijft de organisatie verantwoordelijk voor de randvoorwaarden van de opvolging, voor het maken en nakomen van heldere afspraken, en voor goede zorg aan alle medewerkers. Wat er ook is besloten wordt, het doel van deze fase is dat de melding tot een passende uitkomst gleidt, die recht doet aan de feiten en de betrokkenen en die herhaling voorkomt. Minstens zo belangrijk is dat het proces helder, rechtvaardig en zorgvuldig verloopt; dat de communicatie duidelijk is en zowel de melder als de beschuldigde tijdens het proces goed worden begeleid.

### **Casus bij de interventies**

*Om te illustreren hoe de verschillende interventies in de praktijk kunnen werken zal bij elke interventie een verschillende situatie worden weergegeven op basis waarvan voor die interventie gekozen wordt.*



## Fase 2

# Voer de gekozen opvolging zorgvuldig uit

**Start** Opvolging van de melding, uitgaande van de doelen en de randvoorwaarden en met oog voor de betrokkenen en de omgeving.

**Uitkomst** Het traject is doorlopen en heeft zo nodig geleid tot besluiten en consequenties, die gedeeld zijn met de betrokkenen en vastgelegd.

### > Informeel gesprek

- > Waarom?
- > Waar moet je rekening mee houden?
- > Wat heb je nodig?
- > Casus informeel gesprek

### > Correctief gesprek

- > Waarom?
- > Waar moet je rekening mee houden?
- > Wat heb je nodig?
- > Casus correctief gesprek

### > Groepsgesprek

- > Waarom?
- > Waar moet je rekening mee houden?
- > Wat heb je nodig?
- > Casus groepsgesprek

### > Bemiddeling

- > Waarom?
- > Waar moet je rekening mee houden?
- > Wat heb je nodig?
- > Casus bemiddeling

### > Mediation

- > Waarom?
- > Waar moet je rekening mee houden?
- > Wat heb je nodig?
- > Casus mediation

## Fase 2

# Voer de gekozen opvolging zorgvuldig uit

**Start** Opvolging van de melding, uitgaande van de doelen en de randvoorwaarden en met oog voor de betrokkenen en de omgeving.

**Uitkomst** Het traject is doorlopen en heeft zo nodig geleid tot besluiten en consequenties, die gedeeld zijn met de betrokkenen en vastgelegd.

### > Onderzoek naar of in plaats van interventies

#### > Meldingenonderzoek

- > Stap 1: Bepaal het doel en de vraag van het onderzoek
- > Stap 2: Bepaal wie het onderzoek doet
- > Stap 3: Gebruik een onderzoeksprotocol
- > Stap 4: Laat het onderzoek uitvoeren en communiceer met betrokkenen
- > Stap 5: Afronding van het onderzoek en vervolgstappen

#### > Cultuuronderzoek

- > Stap 1: Bepaal het doel en de vraag van het onderzoek
- > Stap 2: Bepaal wie het onderzoek doet
- > Stap 3: Gebruik een onderzoeksprotocol
- > Stap 4: Het onderzoek gaat van start, communiceer met betrokkenen
- > Stap 5: Afronding van het onderzoek en vervolgstappen

### > Structuuronderzoek

- > Stap 1: Bepaal het doel en de vraag van het onderzoek
- > Stap 2: Bepaal wie het onderzoek doet
- > Stap 3: Gebruik een onderzoeksprotocol
- > Stap 4: Het onderzoek gaat van start, communiceer met betrokkenen
- > Stap 5: Afronding van het onderzoek en vervolgstappen

### > Alle tips op een rij

## Informeel gesprek

Een informeel gesprek met de beschuldigde is een interventie waar organisaties tijdens het oppakken van een melding in eerste instantie vaak voor kiezen. Het doel van dit gesprek is om het voorval nader te bespreken en de beschuldigde bewust te maken van het effect van diens gedrag. Het is belangrijk hierbij ook te blijven letten op de wensen van de melder.

### Waarom?

Het is een lichte interventie die meerdere voordelen kan hebben. De melder moet zijn of haar verhaal duidelijk hebben kunnen doen. Daarna kan de beschuldigde diens kant van het verhaal vertellen, emoties uiten en reflecteren op het gedrag. Het kan zijn dat de beschuldigde zich niet realiseert dat het gedrag (structureel) grensoverschrijdend is of zo wordt ervaren. Een open en vertrouwelijk gesprek biedt de beschuldigde de ruimte om verantwoordelijkheid te nemen en de situatie te herstellen, bijvoorbeeld door excuses aan te bieden.

Daarnaast kan de leidinggevende in dit gesprek duidelijk zijn over welk gedrag wel en niet getolereerd wordt binnen de organisatie, en de beschuldigde erop wijzen zich hiernaar te gedragen.

### Waar moet je rekening mee houden?

De kans bestaat dat de beschuldigde geen begrip heeft voor de melding, de ernst bagatelliseert of ontkent dat het seksueel grensoverschrijdende gedrag heeft plaatsgevonden. Dan is een open gesprek alleen niet afdoende, maar moet duidelijk gecommuniceerd worden dat het gedrag als grensoverschrijdend wordt ervaren, eventueel met een beroep op de relevante wetgeving of het beleid van de organisatie (bijvoorbeeld de gedragscode). Het is hierbij ook belangrijk dat er een uitgebreid gesprek moet zijn geweest met de melder over de melding en de interventie. Bovendien kan de beschuldigde begeleiding nodig hebben om het gedrag te veranderen.

### Wat heb je nodig?

Voor een informeel gesprek met de beschuldigde zijn alleen nodig:

- de leidinggevende
- de beschuldigde

Het is bij een informeel gesprek met de beschuldigde belangrijk om niet te veel mensen te betrekken, om de interventie licht te kunnen houden.

### Casus informeel gesprek

Amina werkt op de financiële afdeling van een nieuw energiebedrijf. Om elkaar beter te leren kennen worden regelmatig personeelsuitjes en borrels georganiseerd. Op één van de avonden wordt het er laat en na het kijken op haar horloge schrikt Amina van de tijd. Sander, een collega van Amina, grapt dat ze wel bij hem mag blijven slapen. 'Ik woon in de buurt, kunnen we de gezelligheid nog even doorzetten samen.' Sander komt dichterbij staan. Amina voelt dat Sander tegen haar aan gaat staan. Amina zegt snel gedag en vertrekt richting haar trein.

Na de borrel voelt Amina zich ongemakkelijk in het bijzijn van Sander. Ze twijfelt of ze wel zo lang op de borrel had moeten blijven en dat laatste biertje niet beter achterwege had kunnen laten. Ze merkt dat ze Sander ontwijkt op de werkvloer, maar wil zich ook professioneel blijven gedragen. Ze besluit haar manager over het incident te vertellen. Na het aanhoren van haar verhaal stelt de manager voor in gesprek te gaan met Sander.

Sander hoort in een gesprek over de melding en schrikt van de impact die het op Amina heeft gehad. Hij realiseert zich na de uitleg van de manager dat zijn gedrag grensoverschrijdend is, ook al bedoelde hij het niet zo. Hij spreekt af zijn oprechte excuses te maken aan Amina en te letten op zijn gedrag tijdens de borrels.

In de casus wordt Sander gewezen op zijn seksueel grensoverschrijdende gedrag naar Amina toe. Het is een goede eerste stap in het meldproces om, als de melder zich er prettig bij voelt, in een informeel gesprek met de beschuldigde te praten over de inhoud van de melding en over gepaste omgangsvormen. Het is hierbij belangrijk om te checken of dit gesprek ook voor Amina erkenning en het gewenste resultaat oplevert.

### Correctief gesprek

Het correctieve gesprek is een gesprek tussen de leidinggevende en de beschuldigde. Als het gedrag vast staat of voldoende aannemelijk is geeft de leidinggevende een signaal af dat het gedrag niet wordt geaccepteerd. De leidinggevende geeft een officiële waarschuwing die in het personeelsdossier wordt genoteerd. Het doel is het gedrag van de betreffende persoon te stoppen.

#### Waarom?

Wanneer een informeel gesprek met de beschuldigde te licht is of niet heeft geholpen inzicht te bieden in wat gepast is op de werkvloer, kan een correctief gesprek gewicht geven aan de kwestie en een grens stellen. Het voordeel is ook dat het gesprek relatief snel kan plaatsvinden en dat met een officiële waarschuwing een dossier kan worden opgebouwd,

Een correctief gesprek is niet geschikt voor zwaardere vormen van seksueel grensoverschrijdend gedrag of als het gedrag zich blijft herhalen ondanks de eerdere correctieve gesprekken.

Het is hierbij van belang om te checken of de melder voldoende erkenning voelt en tevreden is met de opvolging van de melding met deze interventie.

## Waar moet je rekening mee houden?

De beschuldigde wordt aangesproken op het gedrag, maar accepteert dit niet altijd direct en kan het gedrag ontkennen, of van mening zijn dat diens gedrag geen grens overschrijdt. Maak daarom duidelijk welk gedrag niet wordt geaccepteerd binnen de organisatie. Benadruk daarin ook een gewenst beeld: zo willen wij wél met elkaar omgaan, we willen dat iedereen zich veilig voelt op werkt. Als het gemelde gedrag niet vast staat of onvoldoende aannemelijk is, dan kan een onderzoek nodig zijn.

## Wat heb je nodig

Aan het correctief gesprek doen mee:

- de leidinggevende
- de beschuldigde
- een derde persoon

Het is prettig om het gesprek met een derde persoon te voeren, zeker als het vermoeden bestaat dat de werknemer in de weerstand schiet. De derde persoon, bijvoorbeeld een hr-medewerker, biedt extra ogen en kan notities maken.

Bereid het correctief gesprek goed voor, door duidelijk te weten wat ter sprake gaat komen en wat het doel ervan is. Relevante wetgeving en de gedragscode van de organisatie kunnen houvast bieden. Als er geen gedragscode is, ga dan vooraf na welke normen er gelden binnen je organisatie en hoe je wilt dat daarnaar gehandeld wordt. Concrete voorbeelden kunnen helpen het correctieve gesprek toe te lichten. Dat onderstreept tegelijkertijd het belang van een gedragscode.

## Casus correctief gesprek

Een manager krijgt een e-mail van Thomas waarin staat dat hij iets met haar wil bespreken. Hij krijgt al een paar weken seksueel getinte appjes in privétijd van zijn collega op de afdeling Pieter en hij heeft het gevoel dat hij wordt gevolgd wanneer hij naar het kopieerapparaat loopt. Hij voelt zich niet prettig bij Pieter en heeft het contact meerdere malen geprobeerd af te wijzen, maar zonder succes. Nadat hij het eerder had gemeld bij de manager en Pieter excuses heeft aangeboden, leek het even te zijn opgelost. Maar nu lijkt het juist weer erger te worden.

Ondanks het eerdere gesprek dat de manager heeft gevoerd met Pieter over ongepaste omgangsvormen, hoort ze opnieuw dat hij Thomas lastigvalt. Ze voert overleg binnen de beslistafel. Pieter zegt in een tweede gesprek tegen de manager: 'Het zijn maar geintjes, zo ben ik nou eenmaal. We moeten toch een beetje lol met elkaar kunnen hebben?' De manager laat weten dat het sturen van dit soort appjes niet wordt getolereerd en schrijft vervolgens aan Pieter: 'Beschouw dit gesprek als een ernstige officiële waarschuwing. We maken een aantekening van dit gesprek in het dossier. Bij een volgende keer zullen we stevige maatregelen nemen.'

In de casus gaat Pieter herhaaldelijk de grens over van Thomas. Een eerder gesprek heeft niet geleid tot het stoppen van het gedrag. Het gedrag herhaalt zich en wordt zelfs erger. In dit soort gevallen is het nodig om een correctief gesprek voeren met de betreffende werknemer.

## Tip 24

Bedenk van te voren goed wat je met een correctief gesprek wilt bereiken en wat sancties kunnen zijn.

## Groepsgesprek

Een groepsgesprek is een interventie gericht op het hele team en richt zich op de veiligheid en heersende cultuur op de werkvloer. In het groepsgesprek hoeft de melding niet centraal te staan, maar een melding kan wel de aanleiding zijn om het gesprek breder te voeren over seksueel grensoverschrijdend gedrag en omgangsvormen binnen de organisatie.

### Waarom?

Een groepsgesprek valt aan te raden wanneer er meerdere signalen zijn van seksueel grensoverschrijdend gedrag binnen de organisatie, of andere indicaties die duiden op een onveilige cultuur. Het kan gecombineerd worden met interventies die op een persoon gericht zijn. Een groepsgesprek kan helpen om de dynamiek tussen collega's te veranderen. Voor collega's die zich onveilig voelen, kan dit gesprek erkenning en ruimte bieden om zich uit te spreken.

Een groepsgesprek gaat over de gezamenlijke normen, waarden en omgangsvormen. Het maakt de teamleden bewust van de impact van bepaald gedrag en moedigt ze aan een norm te stellen over hoe ze met elkaar om willen gaan. Daarmee wordt iedereen deelnemer van de aanpak voor een veilige werkcultuur. Het groepsgesprek kan daarmee ook preventief werken, om los van meldingen te investeren in de omgangscultuur en sociale veiligheid binnen de organisatie. Leidinggevende kunnen ook zelf signalen opvangen van een onveilige werksfeer en daar op acteren.

### Waar moet je rekening mee houden?

Het risico bestaat dat het team sociaal wenselijk reageert, maar grensoverschrijdend gedrag toch voortzet. Dat zal in de toekomst getroffen en ontmoedigen zich te melden. Let er ook goed op dat een melder zich veilig voelt in het gesprek en dat er geen welles-nietesdiscussie ontstaat. Als het groepsgesprek plaatsvindt naar aanleiding van een specifieke melding dan moet de melder daar ook vooraf mee akkoord gaan.

### Wat heb je nodig?

Aan het groepsgesprek doen mee:

- het team
- de leidinggevende(n)
- een teamcoach of ervaren facilitator/gespreksleider

Een groepsgesprek vraagt om een stevige begeleider. Dit kan een leidinggevende zijn. Maar het is vaak beter om de hulp in te schakelen van een gespreksleider of teamcoach met kennis op dit gebied.



### Casus groeps gesprek

Een manager loopt een rondje over de communicatieafdeling en merkt dat mannelijke werknemers grove opmerkingen maken over de WhatsApp-foto van Esther en er uitbundig om lachen. Het zijn dezelfde collega's die in het teamoverleg een opmerking maakten over het bh-bandje van Sarah. Eén van hen zei: 'Beetje jammer van dat gedraaide bh-bandje, maar verder bedankt voor je presentatie hoor, dame!' Sarah ging er niet op in, beantwoordde geen vragen over de presentatie, en ging stil aan de vergadertafel zitten. De manager besluit het team bij elkaar te halen en te bespreken dat hij dit ongewenst gedrag vindt. Daarbij gaat het ook over de rol van de collega's als omstanders.

De casus laat zien dat er tekenen zijn van seksisme en seksuele intimidatie op de werkvloer. Wanneer er signalen zijn die duiden op een onveilige werksfeer, kan er voor een groepsinterventie worden gekozen.

### Tip 25

Zorg voor een veilige omgeving als je een groeps gesprek aan gaat.

## Bemiddeling

Bemiddeling is een relatief laagdrempelige vorm van conflict-hantering, waarbij conflicten buiten formele procedures onderling worden opgelost. Onder begeleiding van een bemiddelaar gaan melder en beschuldigde vrijwillig op zoek naar een oplossing waar ze beiden achter kunnen staan. De bemiddelaar is faciliterend, maar praat zelf ook mee. Het doel van bemiddeling is het werken aan onderling vertrouwen en het herstel van een veilige werkplek.

### Waarom?

Omdat bemiddeling vaak informeel en intern kan worden opgepakt, kan ze relatief snel in gang worden gezet. Maar dat kan alleen als de melder zich erkend voelt en regie houdt over de eigen rol in het proces. Een voordeel is dat een bemiddelend gesprek recht kan doen aan het verhaal en de emotie van beide kanten, wat kan resulteren in wederzijds begrip. Het is daarvoor belangrijk dat de bemiddelaar het gesprek deskundig begeleidt.

Doordat deze vorm van conflicthantering laagdrempelig is, kan ze partijen over de streep trekken om met een conflict aan de slag te gaan dat niet al te ingewikkeld en zwaar is. Daardoor kan er een doorbraak in het conflict ontstaan, zelfs wanneer het al langer speelt. Meestal zijn een paar gesprekken voldoende om het conflict op te lossen.



## Waar moet je rekening mee houden?

Wanneer de bemiddeling wordt uitgevoerd door een interne kracht, die dat niet als kerntaak heeft, kan een gebrek aan deskundigheid in de weg zitten. Als de bemiddelaar die deskundigheid niet heeft, kan het gesprek de verkeerde kant op gaan en escaleren. Ook kan de beschuldiging te zwaar zijn voor bemiddeling. Professionele bemiddeling is dan een optie. Bemiddeling daarnaast is alleen mogelijk als beide partijen instemmen en het machtsverschil onderling niet te groot is.

## Wat heb je nodig?

Aan de bemiddeling doen mee:

- de melder
- de beschuldigde
- de bemiddelaar (en deskundige)

Bemiddeling kan intern of extern georganiseerd worden. Zowel beschuldigde als melder moeten vertrouwen hebben in de bemiddelaar. Een bemiddelaar uit de eigen organisatie moet los staan van het conflict. Dit kan bijvoorbeeld een collega zijn binnen de organisatie die onafhankelijk is, gezag heeft en die wordt vertrouwd door beiden partijen. Voorbeelden van zulke personen zijn een maatschappelijk werker, bedrijfsarts, medewerker personeelszaken of een ombudsfunctionaris. Ook de leidinggevende zelf kan bemiddelen, als die een onafhankelijke positie weet te behouden en er geen afhankelijkheidsrelatie is. Een vertrouwenspersoon kan nooit bemiddelaar zijn.

Bemiddeling kan alleen werken als melder en beschuldigde instemmen. Ondanks dat zij vrijwillig aan de bemiddeling deelnemen, is het traject niet vrijblijvend. Zorg dat zij vooraf afspraken maken over het proces en toezeggen zich in te zetten voor een oplossing.

Zorg dat iedereen zich veilig voelt. Je kunt afspraken maken die gelden tijdens de gesprekken, maar ook over wat er na de gesprekken met de informatie over de bemiddeling gebeurt. Wie krijgt het te horen, wordt er iets over opgeschreven, wat wordt erover teruggekoppeld aan de leidinggevende en het team?

## Casus bemiddeling

*Teun vraagt regelmatig naar Rachels seksuele voorkeuren als ze in de gemeenschappelijke flexruimte op kantoor werken. Teun en Rachel zijn collega's van elkaar. Collega's vinden de sekspraat van Teun vaak grappig, maar Rachel vindt het ongepast. Teun gaat vaak naast haar zitten en leunt dan over haar heen. 's Avonds krijgt Rachel spraakberichten in WhatsApp, waarin Teun vertelt over hoe sexy hij haar vindt als ze zich concentreert op een taak. Daar zou hij meer van willen zien.*

*Na meldingen van Rachel heeft de manager Teun meermaals aangesproken op zijn aanhoudende seksueel grensoverschrijdende gedrag. Het gedrag is gestopt, maar het onderlinge contact is er niet beter op geworden. Teun en Rachel werken op het moment samen aan een project. Teun mijdt en negeert Rachel, terwijl het project vraagt om samenwerking. Rachel heeft de manager gevraagd om, ondanks haar expertise op het thema, van project te wisselen. 'Het is gewoon heel ingewikkeld communiceren met Teun' zegt ze tegen de manager. Hoewel overplaatsing een mogelijkheid blijft, vraagt de manager eerst aan beiden of ze samen langs kunnen komen. Het vermijdende gedrag wil de manager tegengaan en de manager wil niet dat Rachel hiervan de dupe blijft. De manager vraagt beiden of ze samen langs kunnen komen om te kijken wat ervoor nodig is om de werkrelatie te herstellen. Hier heeft de manager zelf ideeën over en met elkaar wil de manager nadenken over een oplossing die voor iedereen werkt.*

*In de casus hebben de grensoverschrijdende gedragingen van Teun de werkrelatie met Rachel duidelijk aangetast. Als Teun en Rachel open staan om samen en onder begeleiding het conflict op te lossen, kun je overwegen om als leidinggevende te bemiddelen. Een geschikte persoon binnen de organisatie kan het ook doen.*

### **Tip 26**

*Voor goede bemiddeling moet de bemiddelaar onpartijdig zijn en de juiste vaardigheden hebben.*

## **Mediation**

Bij mediation zoeken beide partijen onder begeleiding van een mediator een oplossing voor een conflict. Het doel bij mediation is het behoud van de werkrelatie en het stoppen van het ongewenste gedrag. Tijdens mediationgesprekken staat de ervaring van de betrokkenen centraal.

Mediation is gericht op het vinden van een oplossing, die rekening houdt met de belangen van alle deelnemers. Met mediation kan er beweging komen in een vastgelopen conflict of situatie. Een mediator heeft geen inhoudelijke inbreng, maar faciliteert het proces.

Mediation is formeler dan bemiddeling, doordat er formele reglementen en gedragsregels gelden. Zie ook [www.mfnregister.nl](http://www.mfnregister.nl). Melder en beschuldigde ondertekenen vooraf een mediation-overeenkomst, met daarin afspraken over vrijwilligheid, vertrouwelijkheid, respect voor de autonomie van alle partijen en commitment.

Het mediationtraject bestaat, afhankelijk van de ernst van de situatie en verloop van de bijeenkomsten, meestal uit meerdere gesprekken.

Er bestaan verschillende typen mediation. In deze handreiking wordt verwezen naar herstelmediation. Die is gericht op behoud van de arbeidsrelatie door herstel van de emotionele balans, zodat alle betrokkenen weer binnen de organisatie verder kunnen.

## Waarom?

Mediation inzetten bij seksueel grensoverschrijdend gedrag kan veel opleveren. Mediation biedt een veilige omgeving om kwesties te bespreken die precair, subtiel en gevoelig liggen. Het kan tot wederzijds begrip leiden.

## Waar moet je rekening mee houden?

Het inschakelen van een mediator kost geld. Voor kleinere organisaties kan het inhuren van een externe professional een obstakel zijn. Een arbeidsconflict of samenwerkingsprobleem kan de organisatie echter ook veel geld kosten, zelfs meer dan een mediator.

Omdat mediation hoofdzakelijk gaat over erkenning en begrip, leidt ze niet tot waarheidsvinding. Mocht die noodzakelijk zijn, dan kan de interventie ‘Meldingenonderzoek’ een uitkomst bieden.

## Wat heb je nodig?

Aan de mediation doen mee:

- de melder
- de beschuldigde
- de mediator

Het is van belang dat partijen er goed op voorbereid zijn, het vergt van beide partijen bereidheid om naar elkaar te luisteren en zich in te spannen om ook het perspectief van de ander tot zich te nemen.

Het traject wordt gefaciliteerd door een externe, onafhankelijke, professionele mediator. De mediator begeleidt het proces, is onafhankelijk en onpartijdig. De mediator bemoeit zich niet met de inhoud van de oplossing, neemt geen beslissingen, adviseert niet en zal ook niet zeggen wie er gelijk heeft.

De overeengekomen vertrouwelijkheid betekent dat alles wat wordt besproken en opgeschreven niet wordt gedeeld met derden. Dat geldt voor alle partijen die deelnemen aan de mediation, dus ook voor de mediator zelf.

## Casus mediation

*Na het afgeven van een officiële waarschuwing aan Raoul over aanhoudend seksueel grensoverschrijdend gedrag, is hij gestopt met het lastigvallen van Sharon. De manager is blij dat de officiële waarschuwing effect heeft, maar merkt op dat het conflict nooit echt is opgelost en de werkrelatie tussen Raoul en Sharon verslechtert. Vooral Sharon vermijdt vormen van contact en samenwerking, met Raoul en de manager. Sharon lijkt steeds vaker vergaderingen over het project af te zeggen, of meldt zich ziek. Op de teamdagen werkt ze thuis en ze komt ook niet meer naar de borrels.*

*De manager vraagt of ze het zien zitten om samen te kijken wat nodig is om weer door één deur te kunnen met Raoul. De manager merkt dat ze door haar rol en eerdere gesprekken te betrokken is geraakt bij het conflict en lastig neutraal kan blijven. Ook voelt ze dat ze niet over de juiste expertise beschikt en is ze bang dat een gesprek zonder een geschikte begeleider eerder kwaad dan goed zal doen.*

*Het lijkt een goed idee om Raoul en Sharon onder deskundige begeleiding hun conflict te laten op te lossen, zodat de werkrelatie kan worden hersteld. Hierbij is het verstandig om expertise in huis te halen door mediator in te huren en een mediationstraject te beginnen.*

## Tip 27

*Bedenk zo vroeg mogelijk of mediation kan helpen. Het heeft alleen effect met draagvlak van zowel melder als beschuldigde.*

## Onderzoek naar of in plaats van interventies

Bij het besluit over de opvolging van de melding kan de beslistafel tot de conclusie komen dat de interventies uit Fase 2 op dat moment niet tot een goede opvolging van een melding kunnen leiden. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn als tijdens Stap 1 van Fase 1 uit de verkenning is gebleken dat er onvoldoende informatie is over de melding of de cultuur, waardoor onvoldoende stappen kunnen worden gezet om het seksueel grensoverschrijdend gedrag goed aan te pakken en structureel te voorkomen. Er is dan meer informatie en duidelijkheid nodig. Organisaties kunnen er dan voor kiezen om een nader onderzoek te doen naar de melding; bijvoorbeeld door een cultuur of meldingenonderzoek.

## Medingenonderzoek

Het doel van een meldingenonderzoek is primair gericht op waarheidsvinding, om zo precies mogelijk in kaart te brengen wat er is gebeurd binnen de organisatie rond de betreffende melding. Dat betekent onder andere onderzoek naar de feiten en of de beschuldigde inderdaad het gedrag waarvan deze wordt beschuldigd heeft vertoont. Tijdens het onderzoek kan ook de manier waarop de organisatie of een leidinggevende gereageerd heeft onderzocht worden. Vaak wil je als organisatie ook weten of er eerdere incidenten zijn geweest, hoe die zijn opgepakt en of meldingen wel goed door leidinggevenden zijn opgepakt.

### **Stap 1: Bepaal het doel en de vraag van het onderzoek**

Op basis van het onderzoek kan de organisatie besluiten om richting betrokkenen maatregelen te treffen en misschien zelfs juridische stappen te zetten, maar ook om nazorg te bieden. Beschrijf precies wat je wil onderzoeken en waarom. Het onderzoek is dus gericht op de melding en integriteit en het gedrag van één of meerdere personen.

### **Stap 2: Bepaal wie het onderzoek doet**

Nadat het doel en de vraagstelling van het onderzoek geformuleerd zijn, moeten de juiste onderzoekers worden aangesteld. Dat kunnen zowel internen als externen zijn. Onderzoekers moeten in beiden gevallen deskundig en onpartijdig zijn.

### *Kies voor interne of externe onderzoekers*

Een meldingenonderzoek kan zowel door interne als externe onderzoekers worden uitgevoerd. Het is daarom vooraf van belang om te bepalen of het onderzoek intern of extern uitgevoerd wordt. De omstandigheden rondom de situatie en de omvang van de organisatie of afdeling zullen daarbij een belangrijke rol spelen. Intern kan de voorkeur hebben als de organisatie interne onderzoekers in dienst heeft. Zij moeten dan wel voldoende deskundig zijn, onder andere op het gebied van ongewenste omgangsvormen en copingstrategieën. De hoge eisen die gesteld moeten worden aan onderzoekers hebben tot gevolg dat maar weinig organisaties interne onderzoekers in dienst hebben die een onderzoek uit kunnen voeren. Maar ook als een organisatie wel interne onderzoekers in dienst heeft kunnen er redenen zijn om te kiezen voor een extern onderzoeksbureau. De onpartijdigheid van onderzoekers is bij de afweging ook van groot belang.

### *Zorg dat onderzoekers deskundig zijn*

Onderzoekers moeten over de juiste competenties, kennis en ervaring beschikken. Zo moeten zij in ieder geval deskundig zijn in het doen van onderzoek naar grensoverschrijdend gedrag en de specifieke aspecten van onder andere seksueel grensoverschrijdend gedrag, pesten, agressie, manipuleren of discriminatie kennen. Die verschillen immers in aard, beleving en impact van elkaar en ook de context speelt daarbij een belangrijke rol. Om die reden is ook gedragskundige expertise noodzakelijk: een gedragskundige herkent de copingstrategieën van slachtoffers en de mogelijke verweren van beschuldigen.

Bij interne onderzoekers kan het sneller duidelijk zijn of zij voldoende deskundig zijn. Bij externe organisaties kan dit ingewikkelder zijn, ook omdat door de vele media aandacht voor het onderwerp seksueel grensoverschrijdend gedrag nu veel nieuwe onderzoeksorganisaties hun diensten aanbieden. De kwaliteit van die organisaties loopt sterk uiteen en het is daarom belangrijk om kritisch te zijn en referenties te vragen. Deskundigen binnen de organisatie kunnen hierover adviseren.

### *Zorg dat onderzoekers onpartijdig en onafhankelijk zijn*

Onderzoekers moeten onpartijdig zijn en zelfs de schijn van partijdigheid moet worden voorkomen. Daarbij is het van belang dat zij zuiver en zonder vooringenomenheid de betrokkenen tegemoet treden en feiten objectief vaststellen en wegen. Bij interne onderzoekers is het daarom belangrijk om oog te hebben voor de schijn van partijdigheid en belangenverstrengeling van de onderzoekers. Dat is bijvoorbeeld relevant als zij werkzaam zijn bij hr, management(ondersteuning) of de ondernemingsraad. Het is daarom af te raden dat zij een rol hebben bij het uitvoeren van intern onderzoek. Interne onderzoekers hebben immers relatief snel de schijn van partijdigheid tegen en dat schendt het vertrouwen van de betrokkenen. Ook vertrouwenspersonen kunnen geen onderzoek doen omdat zij naast de melder staan en zijn in die zin partijdig. Organisaties die specifiek onderzoekers in dienst hebben voor intern onderzoek hebben over het algemeen geen schijn van partijdigheid, waardoor zij intern onderzoek wel goed uit kunnen voeren.



Ook bij externe onderzoeksbureaus zal minder snel een schijn van partijdigheid spelen. Als een organisatie echter al veel met een extern onderzoeksbureau heeft samengewerkt of er een vast contract mee heeft, kan er alsnog een schijn van partijdigheid spelen. Ook extern onderzoek door een 'huisadvocaat' is daarom af te raden. Betrokkenen kunnen de onafhankelijkheid van het onderzoek dan zelfs betwisten omdat een advocaat op grond van de wet partijdig is. Het is daarom verstandig om andere externe onderzoekers in te schakelen.

### Stap 3: Gebruik een onderzoeksprotocol

Als het doel is geformuleerd en besloten is wie het onderzoek gaat uitvoeren, is het opstellen van een onderzoeksprotocol op basis van de juiste procedurele beginselen vervolgens essentieel. De onderzoekers kunnen een dergelijk protocol opstellen. Sommige organisaties hebben in een eventuele klachtenregeling ook al een onderzoeksprotocol opgenomen. In een onderzoeksprotocol staat onder andere het volgende:

- Wat de te onderzoeken vraag is
- Hoe het onderzoek wordt uitgevoerd
- Hoe de onderzoekers tot hun conclusies zullen komen
- Waar het onderzoek voor zal worden gebruikt
- Hoe hoor en wederhoor plaatsvindt
- Welke rechten en plichten betrokkenen hebben
- Hoe en aan wie wordt gerapporteerd

Het protocol waarborgt een zorgvuldige procesgang voor de betrokkenen. Een zorgvuldig onderzoek is onafhankelijk, onpartijdig en deskundig. Dit betekent onder andere dat er voor de cruciale aspecten van het onderzoek altijd hoor en wederhoor dient plaats te vinden, dat feiten en omstandigheden daar

waar mogelijk altijd objectief worden geverifieerd en dat de onderzoekers helder laten zien hoe ze tot een conclusie zijn gekomen. Tijdens het onderzoek is het van belang aan deze beginselen vast te houden en tijdens de verschillende fasen van het onderzoek steeds duidelijk te maken wat de rechten en plichten zijn van betrokkenen. Hieronder staan de belangrijkste beginselen beschreven.

#### *Hoor en wederhoor*

Betrokkenen zullen tijdens het onderzoek worden uitgenodigd voor deelname aan het onderzoek, en worden gevraagd om hun zienswijze op de gebeurtenissen te delen. Met hoor en wederhoor wordt in ieder geval bedoeld dat beide partijen op het verslag van elkaars verklaring kunnen reageren. Denk eraan dat dit niet eenmalig plaatsvindt. Waar het feitenrelaas wordt aangevuld en het conceptrapport van het onderzoek op essentiële punten wordt aangepast, kan hoor en wederhoor opnieuw gewenst zijn. Onderzoekers moeten bij hoor en wederhoor ook rekening houden met onder andere de machtsverhoudingen en informatieposities tussen de betrokkenen, die betrokkenen voor zichzelf kunnen inzetten bij het delen van hun zienswijze in het onderzoek.

#### *Vertrouwelijkheid*

Het is van belang om betrokkenen te verzekeren dat zij in alle openheid met onderzoekers kunnen praten en dat de onderzoekers vertrouwelijk met de gedeelde informatie op zullen gaan. Maar als de onderzoekers tijdens het onderzoek specifieke feiten en omstandigheden ter sprake brengen die in eerdere vertrouwelijke gesprekken zijn genoemd, kan de vertrouwelijkheid alsnog onder druk komen te staan. Feiten en omstandigheden kunnen

immers te herleiden zijn naar gesprekken met specifieke personen. Dat dient zoveel mogelijk voorkomen te worden, bijvoorbeeld door vragen op te stellen op basis waarvan betrokkenen niet kunnen deduceren wat er in een vertrouwelijk gesprek met een ander ter tafel is gekomen. Dat kan in de praktijk wel ingewikkeld zijn.

Melders hechten vaak zeer aan hun anonimiteit en de vertrouwelijkheid van het proces. Die staan te allen tijde voorop, maar dat kan een onderzoek ook bemoeilijken. Het is belangrijk om alle betrokkenen hier op te wijzen, helder te zijn over wat beloofd kan worden en wat niet, en toezeggingen na te komen.

#### *Inzagerecht*

Het inzagerecht betekent dat betrokkenen in staat worden gesteld om in voldoende mate na te gaan of de juiste gegevens over hen zijn verwerkt en dat ze het recht hebben om de rapportages in te zien. Alleen de melder en de beschuldigde hebben inzagerecht. Het inzagerecht geldt op twee momenten: tijdens het onderzoek en na het onderzoek. Tijdens het onderzoek betekent dit het inzien van het dossier met de verslagen van de gesprekken met 'de ander', getuigen en eventuele bewijsmiddelen.

Omwille van de vertrouwelijkheid en mogelijke consequenties is het verstandig om geen kopieën en dergelijke te verstrekken (via e-mail) en de inzage tot de gegevens te beperken tot die delen die voor de betrokkene relevant zijn.

Inzagerecht na het onderzoek betekent dat melder en beschuldigde het rapport in mogen zien. Als een van een procedure wil starten of als er een procedure tegen die persoon gestart wordt, dan heeft die persoon recht op een kopie van het rapport. Vaak worden dan afspraken gemaakt over de geheimhouding, zodat de privacy van de organisatie of de 'ander' niet geschonden wordt.

#### *Onafhankelijkheid in het proces*

Onderzoekers moeten op een vrije wijze tot een oordeel over de feiten kunnen komen zonder een binding met betrokken partijen of te vrezen voor negatieve consequenties van de opdrachtgever of de werkgever. De bescherming van de onafhankelijkheid kan worden gewaarborgd door de wijze van benoeming en ontslag van onderzoekers vast te leggen in een protocol.

#### *Tijdspad*

Zorg voor een tijdspad dat recht doet aan de omstandigheden en de belangen van betrokkenen. Er moet voldoende tijd worden genomen om het onderzoek goed en met oog voor alle procedurele beginselen uit te voeren. Anderzijds moet het onderzoek voortvarend worden gedaan en niet onnodig lang duren. Ter indicatie: een 'standaard' onderzoek naar een enkel incident waarbij enkele getuigen worden gehoord zou geen maanden moeten duren.



#### **Stap 4: Laat het onderzoek uitvoeren en communiceer met betrokkenen**

Na het bepalen van het doel, de onderzoekers en het onderzoeksprotocol wordt het onderzoek uitgevoerd. De onderzoekers voeren het onderzoek uit, op basis van wat is afgesproken en vastgelegd.

De communicatie met betrokkenen tijdens het proces van het onderzoek is belangrijk. Op het moment dat er wordt gekozen voor het uitvoeren van een meldingenonderzoek is het van belang om de betrokkenen zo spoedig mogelijk over de aanleiding, aard en type van het onderzoek te informeren. Communiceer ook door wie het onderzoek wordt gedaan, hoe het onderzoek wordt uitgevoerd en wat het tijdsplan is. Differentieer hierbij tussen direct betrokkenen zoals melder en beschuldigde, en eventueel de rest van het team of de organisatie.

Bedenk hierbij dat het aankondigen van een onderzoek naar gedragingen van één of meer personen een direct en vaak onomkeerbaar negatief gevolg heeft voor de reputatie van deze betrokkenen en hoe belangrijk het is om hen goede zorg te bieden. Dat geldt niet alleen voor de beschuldigde, maar ook voor de melder.

Als meldingen en onderzoek bovendien breed bekend worden kan dat het onderzoek zelf ook bemoeilijken. Het is daarom goed om alle betrokkenen te wijzen op het belang van de vertrouwelijkheid. Ook in het belang van de waarheidsvinding, want verklaringen die 'besmet' zijn door wat men heeft horen vertellen zijn niet meer betrouwbaar en kunnen dus niet meer bijdragen aan de waarheidsvinding. In de praktijk kan dit moeilijk zijn omdat mensen elkaar over de situatie vertellen, maar door de wijzen op de vertrouwelijkheid kan dit mogelijk toch beperkt worden.

#### *Communicatieplan*

Zorg tijdens het hele proces voor een intern en in - uitzonderlijke gevallen – ook extern communicatieplan, waarin duidelijk staat hoe rekening wordt gehouden met alle belangen van de melder, de beschuldigde en de organisatie en hoe invulling is gegeven aan de beginselen van zorgvuldig onderzoek. Het is belangrijk voor de privacy van betrokkenen dat de onderzoeksbevindingen niet aan derden, zoals collega's, bekend gemaakt moeten worden.

Over het proces kan doorgaans wel duidelijkheid gegeven worden. Bedenk hierbij dat zorgvuldigheid en transparantie de reputatie van de organisatie op de langere termijn ten goede kunnen komen. Leg de melder daarom ook geen geheimhouding op.

#### **Stap 5: Afronding van het onderzoek en vervolgstappen**

Als de onderzoekers het onderzoek hebben afgerond moet worden besloten wat er met de resultaten van het onderzoek wordt gedaan. Het is belangrijk om vooraf goed na te denken over de mogelijke uitkomsten van het onderzoek en hoe de organisatie met die verschillende uitkomsten mee om wil gaan. Zorg ook voor een doordacht proces bij die verschillende uitkomsten.

### *Wees duidelijk over mogelijke consequenties*

Nadat het onderzoek is afgerond zal er meestal meer bekend zijn over de melding en wat er precies heeft plaatsgevonden. Op basis van deze waarheidsvinding kunnen juridische consequenties gewenst en/ of nodig zijn. Als het meldingenonderzoek gebruikt wordt voor het bepalen en motiveren van juridische maatregelen als schorsing of ontslag, kan dat vergaande consequenties hebben voor de reputatie, het inkomen, etc. van betrokkenen. Daarom is het goed om vooraf duidelijk te zijn over het doel en de mogelijke consequenties van het onderzoek, voor zover die bekend kunnen zijn.

Een besluit over de consequenties kan uiteraard nog niet vooraf genomen worden. Dat is afhankelijk van of het aannemelijk is dat wat gemeld is heeft plaatsgevonden en hoe het zich verhoudt tot de geldende normen. Uiteindelijk is het besluit over juridische consequenties aan de beslisser van de beslistafel.

### *Overweeg de mogelijkheid van een beroepsprocedure*

Overweeg bovendien of het verstandig is om ook een beroepsprocedure in te richten tegen de uitkomsten van het onderzoek, om de zorgvuldigheid ook ná het meldingenonderzoek te waarborgen. De gang naar de rechter is nogal een stap, dus kan het voor betrokkenen prettig en laagdrempelig zijn als er een beroepsprocedure mogelijk is. Sommige cao's voorzien ook in een beroepsprocedure. Communiceer in het kader van de vertrouwelijkheid van het onderzoek helder richting betrokkenen dat als een beroepsprocedure wordt ingezet, de beoordelaar van de beroepsprocedure het onderzoek in zal kunnen zien.

## **Cultuuronderzoek**

Tijdens het oppakken van een melding kan de organisatie tot de conclusie komen dat er nader onderzoek moet komen naar de 'cultuur' van de organisatie. Dit kan het geval zijn wanneer een melding wijst op structureel gedrag in de organisatie, dat te maken heeft met de sfeer en het gedrag van mensen onderling op de werkvloer, of op een bepaalde stijl van leidinggeven. Het onderzoek is er vaak op gericht meer inzicht te krijgen in de sociale veiligheid in de organisatie. Ook wanneer blijkt dat er meerdere gelijksoortige meldingen zijn geweest, kan de organisatie hiertoe besluiten. Deze kunnen wijzen op dieperliggende patronen over hoe men met elkaar in de organisatie omgaat en welke impliciete normen, bijvoorbeeld ten aanzien van rolpatronen, men met elkaar hanteert. Ook bij cultuuronderzoek zullen organisaties verschillende stappen doorlopen.

### **Stap 1: Bepaal het doel en de vraag van het onderzoek**

Het doel van een cultuuronderzoek is om oog te krijgen voor processen en patronen die vanuit de organisatie zelf niet gemakkelijk te (h)erkennen zijn. Een cultuuronderzoek kan dus gaan over het dagelijkse gedrag op de werkvloer: wanneer iemand erbij hoort, wanneer men binnen de organisatie wordt gewaardeerd, of er een veilige sfeer heerst, en hoe er leiding wordt gegeven. Het kan ook gaan over hoe bestaand beleid tot stand is gekomen of daarin zaken ontbreken om seksueel grensoverschrijdend gedrag tegen te gaan en wat een positieve aanspreekcultuur kan bevorderen. De cultuur van een organisatie wordt mede gevormd door de structuur die de dagelijkse gang van zaken bepaalt. Structuur- en cultuuronderzoek hangen daarom vaak samen, zie verderop ook cultuuronderzoek.

## Stap 2: Bepaal wie het onderzoek doet

Bij een cultuuronderzoek heeft een externe en onafhankelijke onderzoeker de voorkeur. Deze kan met voldoende afstand kijken naar wat zich in een organisatie onderhuids afspeelt. Van belang is dat de onderzoeker voldoende expertise in huis heeft om de impliciete boodschappen die medewerkers op de werkvloer meekrijgen, boven tafel te krijgen. Dat is niet eenvoudig, omdat medewerkers en leidinggevenden van een organisatie het meestal moeilijk vinden om te erkennen wat er niet goed gaat in de organisatie. Zij vinden het daarbij meestal ook lastig te beoordelen in hoeverre dat te maken heeft met hun eigen gedrag. Melders lopen daarom vaak het risico buitengesloten te worden. Dat pleit voor een externe onderzoeker met voldoende afstand tot de werkvloer.

Tegelijkertijd kunnen alleen medewerkers zelf echt op het gedrag in de organisatie reflecteren. Het is daarom belangrijk dat de onderzoeker methodieken zorgvuldig en op een veilige manier inzet. Bij voorkeur zijn de methodieken divers, om de bevindingen te kunnen verrijken en verdiepen. Voorbeelden zijn: het uitzetten van enquêtes, het voeren van individuele interviews, het organiseren van een focusgroep en van een spiegelgesprek. Soms kan het onderzoek op basis van anonimiteit worden uitgevoerd, maar vaak vinden er ook gesprekken plaats. Het is daarom belangrijk om als organisatie met de onderzoeker af te spreken hoe gedurende het onderzoeksproces wordt gewaarborgd dat medewerkers zich veilig voelen om een diepere reflectie te kunnen geven en hoe ze zich vrij kunnen uitspreken zonder dat hun positie in gevaar komt. Het is belangrijk dat de leiding zich hieraan committeert. Omdat een cultuuronderzoek vaak ook gaat over de rol van leidinggevenden in relatie tot andere medewerkers is het belangrijk dat leidinggevenden mee kunnen doen

en dat ook op hun veiligheid wordt gelet.

De onderzoeker zal daarbij ook letten op mechanismen van niet melden en niet uitspreken. Dit zijn begrijpelijke mechanismen die de uitkomsten van een cultuuronderzoek te allen tijde kunnen beïnvloeden.

## Stap 3: Gebruik een onderzoeksprotocol

Om een cultuuronderzoek goed te laten slagen, is het nodig dat het veilig, zorgvuldig en door middel van elkaar verrijkende methodieken wordt ingezet. Een onderzoeksprotocol kan daarvoor houvast bieden. In een onderzoeksprotocol staat onder andere opgenomen:

1. Wat de te onderzoeken vragen zijn
2. Hoe het onderzoek wordt uitgevoerd
3. Hoe de onderzoekers tot hun conclusies zullen komen
4. Waarvoor het onderzoek zal worden gebruikt
5. Welke rechten en plichten betrokkenen hebben
6. Hoe en aan wie wordt gerapporteerd

Bij een cultuuronderzoek zijn met name de vertrouwelijkheid en onafhankelijkheid tijdens het onderzoek van belang. Om de vertrouwelijkheid te bevorderen, is het van belang om met alle medewerkers te communiceren op welke wijze zij in alle openheid met onderzoekers kunnen praten en hoe er met vertrouwelijkheid van de gedeelde informatie zal worden omgegaan. Bovendien moeten onderzoekers in de gelegenheid worden gesteld op vrije wijze tot analyse en duiding van de cultuur te komen, zonder een binding met betrokken partijen of te vrezen voor bijvoorbeeld imagoverlies van de opdrachtgever.

#### **Stap 4: Het onderzoek gaat van start, communiceer met betrokkenen**

Op het moment dat er wordt gekozen voor het uitvoeren van een cultuuronderzoek is het van belang om alle medewerkers zo spoedig mogelijk over aanleiding, aard en type van het onderzoek te informeren. In een cultuuronderzoek worden betrokkenen niet direct geïdentificeerd. Wel worden bijvoorbeeld de relaties en interacties tussen de verschillende rollen in een organisatie in kaart gebracht. In de praktijk kunnen die wel gemakkelijker met individuen in verband worden gebracht naarmate de organisatie kleiner is. Dit kan gevolgen hebben voor de onderlinge waardering of in het ergste geval de reputatie van betrokkenen. Ook hierover kunnen vooraf concrete afspraken over worden gemaakt. Communiceer ook over de al dan niet vertrouwelijkheid van de uitkomsten van het onderzoek en wie verantwoordelijk is voor de woordvoering naar buiten toe. Zorgvuldigheid en transparantie komen de reputatie van de organisatie op termijn ten goede.

#### **Stap 5: Afronding van het onderzoek en vervolgstappen**

Hoewel een cultuuronderzoek geen onderzoek is naar personen, kan het wel als consequentie hebben dat er wordt geconcludeerd dat het beleid binnen de organisatie gefaald heeft in het zorgen voor een veilige werkcultuur voor de medewerkers. Naast een beeld van de cultuur en eventueel grensoverschrijdend gedrag en welke factoren daaraan hebben bijgedragen, kan het onderzoeksrapport ook aanbevelingen of een advies aan bestuur of directie bevatten.

Bij afronding van het onderzoek moet besloten worden wat met de resultaten wordt gedaan. Belangrijk is om hiervoor vooraf een strategie van overleg en besluitvorming vast te stellen. Essentiële elementen daarvan zijn dat de leidinggevenden bereid zijn een vervolg aan het onderzoek te geven en dat een stappenplan wordt vastgesteld dat tot verandering van de cultuur kan leiden. Verandering van een cultuur van een organisatie duurt, met duidelijke inzet, gemiddeld 3 tot 5 jaar. Een goed werkende methode is om een werkgroep te vormen die met steun van de leiding initiatieven neemt en waarvan de successen gevierd en geïmplementeerd worden.

## Structuuronderzoek

Naast een onderzoek naar meldingen kunnen organisaties er ook voor kiezen om een onderzoek te doen naar de structuur binnen een organisatie. Dit onderzoek kan naast andere interventies worden uitgevoerd, inclusief een meldingen- of cultuuronderzoek.

### Stap 1: Bepaal het doel en de vraag van het onderzoek

Een structuuronderzoek kan onderdeel zijn van de volgens de Arbowet verplichte Risico-inventarisatie en -evaluatie. Op basis van een melding kunnen organisaties erachter komen dat zij te weinig maatregelen hebben genomen om seksueel grensoverschrijdend gedrag binnen hun organisaties te voorkomen of aan te pakken. Denk hierbij aan het hebben van deskundige ondersteuning, kennis en vaardigheden, een meldingenprotocol en een gedragscode. In dat geval kan een structuuronderzoek ook een goede optie zijn. Met een structuuronderzoek kan worden onderzocht of en hoe de organisatie het juiste beleid en de juiste maatregelen neemt om seksueel grensoverschrijdend gedrag te voorkomen en aan te pakken.

### Stap 2: Bepaal wie het onderzoek doet

Ook een structuuronderzoek kan door interne of externe onderzoekers uitgevoerd worden. Deze onderzoeken worden met name gedaan door arbo-deskundigen die in kaart kunnen brengen of de juiste arbo-maatregelen (zoals beschreven in Fase 0) genomen worden.

### Stap 3: Gebruik een onderzoeksprotocol

Om een structuuronderzoek te laten slagen, is het nodig dat het deskundig, zorgvuldig en op basis van de stand van de wetenschap en praktijk gebeurt. Een onderzoeksprotocol kan daarvoor houvast bieden. In een onderzoeksprotocol voor een structuuronderzoek staat onder andere opgenomen:

1. Wat de te onderzoeken vragen zijn
2. Hoe het onderzoek wordt uitgevoerd
3. Hoe de onderzoekers tot hun conclusies zullen komen
4. Waarvoor het onderzoek zal worden gebruikt
5. Hoe en aan wie wordt gerapporteerd

Bij een structuuronderzoek zijn met name de deskundigheid op basis waarvan het onderzoek plaatsvindt van belang, en op welke manier de conclusies van het onderzoek kunnen leiden tot een nieuwe structuur van de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag binnen de organisatie.

### Stap 4: Het onderzoek gaat van start, communiceer met betrokkenen

Het is van belang dat medewerkers binnen de organisatie op de hoogte zijn van het onderzoek, zowel voor, tijdens als na het proces. Laat hen weten wat er met de conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek zal gebeuren. Geef medewerkers daarnaast waar mogelijk een rol in het onderzoek, om zo een beter beeld te krijgen van hoe de structuur van de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag in de organisatie wordt ervaren.

### **Stap 5: Afronding van het onderzoek en vervolgstappen**

Met een structuuronderzoek kan worden onderzocht of de organisatie het juiste beleid en de juiste maatregelen neemt om seksueel grensoverschrijdend gedrag te voorkomen en aan te pakken. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek kan het beleid van de organisatie aangepast worden.

Hoewel een structuuronderzoek geen onderzoek is naar personen, kan het wel als consequentie hebben dat er wordt geconcludeerd dat het beleid binnen de organisatie gefaald heeft in het zorgen voor een veilige werkcultuur voor de medewerkers.



## Alle tips op een rij **Fase 2** Voer de gekozen opvolging zorgvuldig uit

### **Tip 24**

*Bedenk van te voren goed wat je met een correctief gesprek wilt bereiken en wat sancties kunnen zijn.*

### **Tip 25**

*Zorg voor een veilige omgeving als je een groepsgesprek aan gaat.*

### **Tip 26**

*Voor goede bemiddeling moet de bemiddelaar onpartijdig zijn en de juiste vaardigheden hebben.*

### **Tip 27**

*Bedenk zo vroeg mogelijk of mediation kan helpen. Het heeft alleen effect met draagvlak van zowel melder als beschuldigde.*

# Leer van het meldproces

**Start** De melding is opgevolgd, de organisatie wil leren van het proces en zorg dragen voor alle betrokkenen.

**Uitkomst** De organisatie heeft het proces geëvalueerd, zorg dragen voor de betrokkenen en wil herhaling voorkomen.

Voor een blijvend vertrouwen in het proces, met oog op herstel of verwerking voor de melder en eventueel het team, is het van belang goed contact te houden met betrokkenen en hen waar nodig te ondersteunen. Dat blijft ook na inzet van interventies, onderzoeken en besluiten met eventuele rechtspositionele consequenties voor betrokkenen van belang.

Hierbij is het cruciaal om gemaakte afspraken vast te leggen en te monitoren, om te voorkomen dat seksueel grensoverschrijdend gedrag worden herhaald. Het succes van een (meld)proces onder hangt onder meer af van het verloop van het proces, de informatievoorziening en de manier waarop men met elkaar omgaat. Daarnaast is het goed om te realiseren dat het besluit tot een specifieke opvolging van de melding een andere interventie of onderzoek op een later moment niet altijd hoeft uit te sluiten. Bovendien kent seksueel grensoverschrijdend gedrag gradaties en kan het gedrag naast opvolging binnen de organisatie ook nopen tot doen van aangifte bij de politie, om ook op die manier het rechtsgevoel (terug) te halen.

In deze fase van het proces rond de melding wordt nagedacht over de uitkomst van de gekozen opvolging, welke open eindjes nog moeten worden opgepakt en hoe het beleid en de processen van de organisatie kunnen worden verbeterd voor zowel de betrokkenen bij deze melding en voor toekomstige gevallen.

## Fase 3

# Leer van het meldproces

**Start** De melding is opgevolgd, de organisatie wil leren van het proces en zorg dragen voor alle betrokkenen.

**Uitkomst** De organisatie heeft het proces geëvalueerd, zorg dragen voor de betrokkenen en wil herhaling voorkomen.

### > Zorg dat iedereen verder kan

> Melder

> Beschuldigde

> Betrokkenen in de organisatie

### > Houd een vinger aan de pols

### > Leer voor een volgende keer

### > Alle tips op een rij

## Zorg dat iedereen verder kan

Aan het einde van het proces is er vaak veel gebeurd. De melding is zorgvuldig opgevolgd en heeft mogelijk tot besluiten geleid. De effecten van het proces zullen bij betrokkenen echter nog lang impact hebben. Voor een organisatie is het belangrijk de rust te laten terugkeren en te zorgen dat iedereen die betrokken is geweest bij het proces weer verder kan. Dat vergt nog een lange periode van aandacht voor melder, beschuldigde en omgeving.

### Tip 28

*Besteed veel zorg aan het na-traject en de begeleiding achteraf van alle betrokkenen in de organisatie.*

### Melder

Erkenning voor het aangedane leed is voor de melder vaak het primaire doel van de melding. Het is daarom belangrijk om zich te realiseren dat de melder mogelijk lang heeft gearzeld om een melding te doen. Gevoelens van twijfel, eenzaamheid en angst om niet geloofd te worden kunnen de melder begrijpelijkerwijs tijdens het hele proces achtervolgen. Ook angst voor repercussies kan de melder blokkeren om zich echt uit te spreken.

Procedurele rechtvaardigheid kan veel van deze gevoelens wegnemen, maar is soms niet voldoende. Een meldproces is voor alle betrokkenen inspannend en stressvol, en voor de melder misschien nog wel het meest omdat in diens beleving de verantwoordelijkheid voor een goed verloop en gewenste uitkomst bij hen kan liggen. Als de uitkomst niet is wat de melder had gewild, dan kan dat de melder opnieuw in een isolement brengen en gevoelens van boosheid en verdriet oproepen. Het is daarom belangrijk dat de organisatie en de beslisser aan de beslistafel de verantwoordelijkheid voor het proces op zich nemen. Begrijpelijkerwijs kan hierbij bij de melder soms de behoefte ontstaan om zelf gerechtigheid te zoeken. Denkbaar is ook dat de melder zich moe gestreden voelt en zo teleurgesteld is in de uitkomst dat de melder de werkplek verlaat of ziek wordt. Het is belangrijk om de ervaring van de melder wel te blijven erkennen. Melders en anderen in de organisatie moeten zich ook bij een teleurstellende uitkomst niet ontmoedigd voelen een volgende keer weer te melden.

Zorg er daarom voor dat er ook na de uitkomst van het meldproces iemand uit de organisatie invoelend naast de melder blijft staan, zoals een vertrouwenspersoon, en check regelmatig wat de melder nodig heeft om de situatie een plek te geven om het werk te hervatten. Het kan helpen om de melder tijd en ruimte te geven om waar nodig extern professionele hulp en begeleiding te zoeken. Ook als de melder wel erkenning heeft gekregen is dit proces nog niet over. Seksueel grensoverschrijdend gedrag of seksueel geweld kan nog lang effecten hebben in het leven van de melders. Zorg er in overleg met de melder voor dat dat na afloop van het meldproces (langdurige) begeleiding of slachtofferhulp geregeld wordt.

## Beschuldigde

De inzet van een interventie of onderzoek maar ook het zorgvuldige proces ernaartoe heeft hoe dan ook impact op de beschuldigde, ongeacht de uitkomst. Veiligheid en ondersteuning zijn ook voor de beschuldigde en in sommige gevallen naasten van de beschuldigde, nodig.

Beschuldigingen zijn over het algemeen lastig om te verteren, ook al zijn alle stappen van het meldproces netjes gevolgd, en kon de beschuldigde diens kant van het verhaal vertellen of de feiten weerleggen. Houd er rekening mee dat de beschuldigde zich, ook nadat is komen vast te staan wat de feiten zijn, miskend, beschaamd of boos kan voelen. Vanuit oogpunt van empathie en herstel is het van het grootste belang om ook die gevoelens te erkennen. Voor zover mogelijk moet er ook ruimte zijn voor hulp of een andere vorm van verwerking die past bij de omstandigheden en de behoeften van de beschuldigde. Dat kan helpen bij de rehabilitatie van de beschuldigde. Indien de beschuldiging niet terecht bleek te zijn dan dit ook. Rehabilitatie betekent daarbij ook herstel van vertrouwen richting de beschuldigde van belang wanneer deze vals beschuldigd blijkt te zijn geweest, net als aandacht voor het herstel van vertrouwen binnen het team wanneer je weer met elkaar verder wil na afronding van het proces.

## Betrokkenen in de organisatie

Een melding en de daarop volgende interventies of onderzoek kunnen voor alle betrokkenen in de organisatie een grote impact hebben. Zij kunnen zich zelf realiseren dat zij ook seksueel grensoverschrijdend gedrag hebben meegemaakt en kunnen besluiten ook een melding te doen. Zorg er daarom voor dat anderen ook het gevoel krijgen dat zij veilig kunnen melden en dat er serieus mee om zal worden gegaan. Ook kunnen anderen in de organisatie zich schuldig voelen omdat ze het gevoel hebben dat ze de melder onvoldoende hebben gesteund.

Daarnaast kan een veilige werkcultuur tijdens het proces van een melding extra onder druk komen, doordat er binnen de organisatie verschillende kampen ontstaan. Zorg ervoor dat daar binnen teams en afdelingen aandacht aan wordt besteed en zorg voor blijvende aandacht voor het creëren van een veilige werkcultuur.

Als een melding en het proces rond de opvolging buiten de organisatie bekend worden kan dat ook impact hebben op het beeld dat mensen hebben van de organisatie en de medewerkers en de medewerkers beïnvloeden, bijvoorbeeld bij klanten of op social media. Besteed hier tijdens gesprekken binnen het team of de afdeling aandacht aan. Bespreek met elkaar wat dit voor impact heeft op medewerkers en hoe medewerkers hiertegen beschermd kunnen worden.

## Houd een vinger aan de pols

Hiervoor is uiteengezet waarom procedurele rechtvaardigheid in een meldproces soms niet afdoende voelt voor de melder of de beschuldigde. Monitor de situatie en de opvolging van gedocumenteerde afspraken om een herhaling van zetten tegen te gaan en te voorkomen dat het meldproces voor niets is geweest.

Hierbij is het goed ook aandacht te hebben voor andere betrokkenen die het proces met interesse volgen. Zeker als de uitkomst juridische consequenties heeft voor de melder of de beschuldigde. Denk hierbij aan de privacy van de melder en beschuldigde en aan de afspraken over geheimhouding.

Iedereen kan in een situatie terechtkomen die een meldproces rechtvaardigt. Daarom is het goed om in het achterhoofd te houden dat een meldproces een breder bereik heeft dan alleen de direct betrokkenen. Niemand wil namelijk geconfronteerd worden met een vervelende situatie, maar als het toch gebeurt, zorg er dan voor dat de melder, de beschuldigde en derden serieus genomen worden.

## Leer voor een volgende keer

Geen meldproces is hetzelfde, doordat betrokkenen, feiten en omstandigheden iedere keer van elkaar kunnen verschillen. Echter als je uitzoomt en meerdere meldprocessen en uitkomsten naast elkaar zet, dan zie je wellicht vergelijkbare kenmerken en patronen die gebruikt kunnen worden om het beleid, processen en vaardigheden te verbeteren.

Zie de casuïstiek daarom als een kans om te leren en om bij te dragen aan een veilige werkcultuur, en ga na welke stappen uit Fase 0 ontbraken om goed voorbereid te zijn op eventuele nieuwe meldingen.

### Tip 29

*Evalueer zowel tussentijds als na afloop van het proces en pas zo nodig het beleid binnen de organisatie aan, waaronder de gedragscode en het meldingenprotocol. Let daarbij ook op de cultuur en de omgangsvormen binnen de organisatie.*



## Alle tips op een rij **Fase 3** Leer van het meldproces

### **Tip 28**

*Besteed veel zorg aan het na-traject en de begeleiding achteraf van alle betrokkenen in de organisatie.*

### **Tip 29**

*Evalueer zowel tussentijds als na afloop van het proces en pas zo nodig het beleid binnen de organisatie aan, waaronder de gedragscode en het meldingenprotocol. Let daarbij ook op de cultuur en de omgangsvormen binnen de organisatie.*

## Colofon

Tekst is geschreven door het Regeringscommissariaat seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld.

Bij vragen of opmerkingen kunt u contact opnemen met [contact@rcgog.nl](mailto:contact@rcgog.nl).