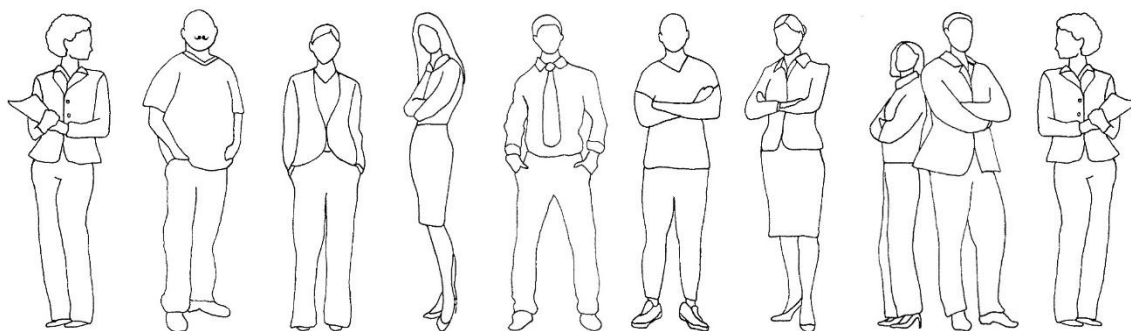


# Een integrale aanpak

## Omgaan met ongewenst gedrag



**Omgaan met ongewenst gedrag vraagt om de inzet van alle personen binnen een organisatie.**  
*Voor de aanpak van ongewenst gedrag zijn gedragsregels en het verdelen van taken onvoldoende.  
In een integrale aanpak leren alle betrokkenen te zien, te kunnen en te doen.*

## Inleiding



### Omgaan met ongewenst gedrag vraagt om de inzet van alle personen binnen een organisatie

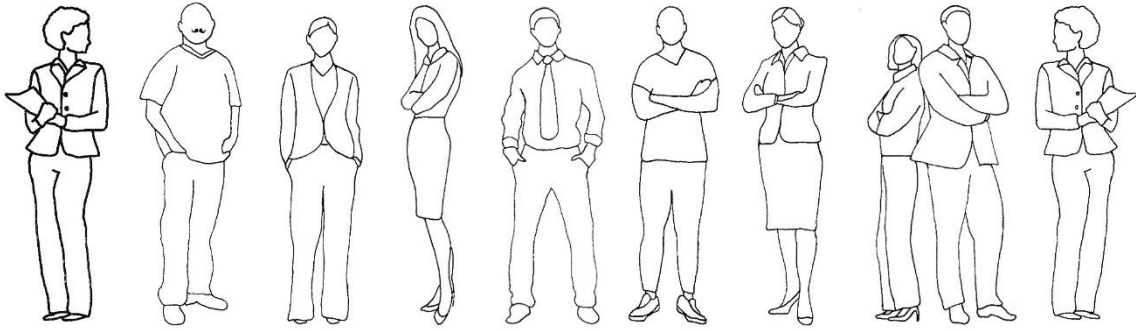
Ongewenst gedrag in de vorm van seksuele intimidatie, discriminatie, agressie en pesten raakt het belang van betrokkenen persoonlijk en de organisatie in het geheel. Door een integrale aanpak kan iedereen vanuit zijn eigen kracht een rol vervullen voor een veilige en veerkrachtige organisatie. De betrokkenen zijn:

1. Een **bestuurder** die visie vertaalt naar duidelijke normen en die opbouwend aan de basis staat van dat alle betrokkenen inzicht hebben en ook daadwerkelijk kunnen handelen.
2. **Medewerkers** die ongewenst gedrag opmerken, daarmee kunnen omgaan en dat ook in de praktijk brengen. Door “zien, kunnen en doen” zijn omstanders de preventie tegen ongewenst gedrag.
3. Een **slachtoffer** dat een organisatie ervaart waarin hij of zij gezien en gehoord wordt, waarin diegene de ondersteuning krijgt die nodig is om in overleg tot een oplossing te komen en anders een werkgever heeft die maatregelen neemt als de klacht gegrond is bevonden.
4. Een **vertrouwenspersoon** die naast een luisterend oor, ook is uitgerust om de situatie te doorgronden en door helderheid en opties voor oplossingen ondersteuning kan bieden.
5. Een **leidinggevende** die alle medewerkers ondersteunt om ongewenst gedrag te zien en werkt aan de vaardigheid van medewerkers om daarmee om te gaan, als ook een leidinggevende die er zonder vooroordeel is voor het slachtoffer en beklaagde en voldoende afstand houdt om te kunnen blijven faciliteren naar een oplossing.
6. Een **beklaagde** die onschuldig is tot anders is vastgesteld, die zelf een transparante organisatie ervaart en ziet dat de organisatie daarnaast betrouwbaar met de zaak omgaat. Een beklaagde die de kracht vindt om het probleem in overleg op te lossen en anders een eerlijke kans krijgt in de waarheidsvinding.
7. Een **bemiddelaar**, die wordt ingeschakeld en het inzicht en de vaardigheid heeft om slachtoffer en beklaagde in gesprek te brengen om samen tot een gedragen oplossing te komen..
8. Een **klachtencommissie** die zorgvuldig en voortvarend vaststelt of er sprake is van ongewenst gedrag en die in haar oordeel ook het benodigde inzicht geeft voor de klager, de beklaagde en de organisatie. In een transparante aanpak krijgen klager en beklaagde beiden een eerlijke kans.
9. Een **bestuurder** die in geval van een ongegronde klacht in gesprek gaat over wat partijen nodig hebben en bij een gegronde klacht passende maatregelen treft. Een bestuurder die zich ondersteund voelt door de bevindingen van de klachtencommissie om de werking van alle schakels te evalueren om stappen te zetten om ongewenst gedrag nader aan te pakken.

## Inhoudsopgave

- |                |                       |                      |
|----------------|-----------------------|----------------------|
| 1. Bestuurder  | 4. Vertrouwenspersoon | 7. Bemiddelaar       |
| 2. Medewerkers | 5. Leidinggevende     | 8. Klachtencommissie |
| 3. Slachtoffer | 6. Beklaagde          | 9. Bestuurder        |

## 1. Bestuurder



Ongewenst gedrag is beschadigend. Niet alleen voor slachtoffers, maar ook voor betrokkenen en de organisatie. Het gedrag heeft een grote impact op de veiligheid en het welzijn van het slachtoffer, maar ook anderen die het ongewenste gedrag meemaken worden daardoor geraakt. De organisatie loopt het risico dat medewerkers vertrekken of uitvallen en het gedrag tot meer slachtoffers gaat leiden.

### Visie

Het is belangrijk dat organisaties visie vormen over de omgang met ongewenst gedrag door bewustwording te creëren en te voorkomen dat dergelijk gedrag zich gaat voordoen. Het gaat erom dat medewerkers elkaar aanspreken als ze zien dat iemand ongewenst gedrag naar een ander vertoont. Dat slachtoffers zich ook durven uit te spreken of ondersteuning zoeken in het oplossen van het probleem. Dat de vertrouwenspersoon en leidinggevendenden het in zich hebben om passend met een melding om te gaan. Dat de benadering van beklagde(n) zorgvuldig is. Dat waar nodig waarheidsvinding kan plaatsvinden, gevolgd door passende maatregelen door het bestuur en evaluatie van alle facetten die nodig zijn om met ongewenst gedrag om te gaan.

Effectief omgaan met ongewenst gedrag vraagt om de inzet van alle betrokkenen. Het vraagt om een integrale aanpak met aandacht voor iedere schakel. Een organisatie die alle betrokkenen meer taakvolwassen maakt, zal zien dat dit zich ook positief vertaalt naar het oplossingsvermogen in andere probleemsituaties.

### Gedragsregels

Het is als werkgever in deze en overigens in iedere situatie raadzaam om duidelijk, opbouwend en consequent te zijn. Duidelijk betekent ook dat de organisatie het ongewenste gedrag in duidelijke normen vaststelt, bijvoorbeeld in de vorm van gedragsregels. Naast het benoemen van dit gedrag, gaat het erom duidelijk te maken hoe er met dit gedrag wordt omgegaan en waar medewerkers op mogen rekenen.

### Naast heldere normen op papier ook werkelijk aan de basis staan van gedragsverandering

De belangrijkste preventieve maatregel is dat medewerkers elkaar aanspreken op ongewenst gedrag dat ze van de ander zien en dat medewerkers opkomen voor elkaar. En dat ze dat kunnen en ook doen. Preventief is het ook als slachtoffers zich uitspreken en dat degene met wie ze spreken, hen echt begrijpt en vaardig is in de omgang met ongewenst gedrag. Het bestuur staat aan de basis van een veilige werkomgeving door te zorgen dat alle betrokkenen zien, kunnen en doen, waarvan visie en normen op papier slechts het begin is.

---

*De voorlichters van de klachtencommissie ongewenst gedrag helpen organisaties bij het ontwikkelen van visie op dit thema, het opstellen van normen en het implementeren van een integrale aanpak.*

## 2. Medewerkers



Medewerkers zijn de oren en ogen van de organisatie. Veel ongewenst gedrag vindt plaats zonder dat leidinggevendens daarmee bekend zijn. Daders kunnen zich buiten het oog van de leiding veilig voelen om onveiligheid voor een ander te realiseren.

Daders die weten dat ze door hun collega op hun gedrag worden aangesproken als ze daartoe overgaan weten ook dat hun gedrag niet onbesproken blijft. Bepaald gedrag vertonen terwijl je weet dat je directe collega's je aanspreken op dat gedrag, zullen veel medewerkers niet doen. Los van het feit of je zelf van mening bent of dit gedrag wel of niet kan, vindt niemand het prettig als gedrag ter discussie wordt gesteld.

### **Medewerkers die elkaar aanspreken zijn de beste preventieve maatregel tegen ongewenst gedrag**

Het aanspreken door je directe collega kan voor bewustwording zorgen, want er is veel ongewenst gedrag waarvan de dader niet eens het besef heeft dat het gedrag pijnlijk voor de ander is.

Niet iedereen is evenwel eenvoudig over te halen of goed aanspreekbaar. Je moet soms van hele goede huize komen om te zorgen dat iemand bepaald gedrag achterwege laat. Dat gedrag is dan vermoedelijk wat degene echt wil vertonen om welke redenen dan ook en iets laten wat je echt wil, dat gebeurt niet zomaar.

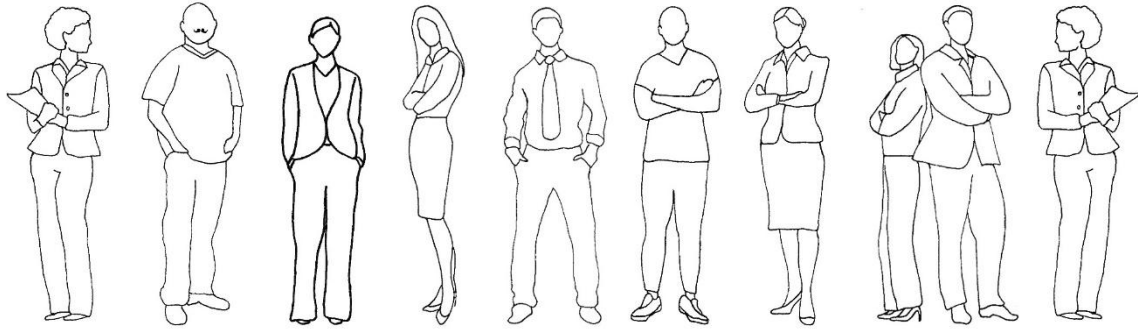
Er kan ook sprake zijn van opzettelijk ongewenst gedrag, waarbij iemand zich heel goed beseft dat de ander daarmee pijn wordt gedaan. We spreken dan over ernstig verwijtbaar gedrag. Iets dat de aandacht van een leidinggevende verdient. Het betrekken van een leidinggevende in zo'n situatie is evenwel voor medewerkers niet vanzelfsprekend en dat kan tot een impasse leiden. Alle directe collega's weten dan dat iemand zich misdraagt, maar niemand durft de stap te zetten om iemand met zeggenschap hierbij te betrekken, om welke redenen dan ook. Het zal duidelijk zijn hoe belangrijk het is dat deze impasse wordt doorbroken.

Het is dus belangrijk dat medewerkers het gedrag niet alleen zien, maar dat ze de ander ook kunnen aanspreken en dat ook doen, terwijl ze desgewenst overgaan om iemand erbij te betrekken die zeggenschap heeft. Iedereen kan beter worden in het verkrijgen van inzicht, de vaardigheid om de ander aan te spreken en weten welke passende alternatieven de organisatie heeft. Bij voorkeur wordt dit behandeld met de gehele afdeling, zoals leidinggevendens die het vertalen naar de dagelijkse praktijk op de werkvloer.

---

*De trainers van de klachtencommissie ongewenst gedrag helpen organisaties bij het opzetten van een programma om medewerkers om te leren gaan met ongewenst gedrag, veelal door het trainen van leidinggevendens om het zien, doen en kunnen bij medewerkers te realiseren.*

### 3. Slachtoffer



Het is voor het slachtoffer belangrijk dat hij of zij zich uitspreekt. Bedenk dat voor een slachtoffer het ongewenste gedrag niet alleen een pijnlijke ervaring was, maar dat nog steeds is. Iedere keer als eraan wordt gedacht wordt de adem ontnomen. Als slachtoffers het gedrag niet delen, dan is het ongewenste gedrag ook een geheim dat ze ongewild dragen.

Bij dat beklemmende gevoel en het dragen van dit geheim komt er in de werksituatie een belangrijk aspect bij. Een medewerker kan op de werkvloer weer geconfronteerd worden met meer ongewenst gedrag van de dader en kan zich daar veelal onvoldoende aan onttrekken. Juist in de onvoorspelbaarheid van de werksituatie kan dit gevoel van onveiligheid steeds zwaarder gaan wegen.

#### **De enige oplossing voor het slachtoffer is – spreek je uit!**

Het feit dat een slachtoffer zich uitspreekt, is een hele belangrijke stap. Het is ook de eerste grote stap naar herstel. Uitspreken van het ongewenste gedrag kan bij de vertrouwenspersoon, een collega, leidinggevende en eventueel ook tegen de dader zelf. Vermoedelijk is het opnemen van contact met een vertrouwenspersoon de laagste drempel. Het is dus belangrijk om de toegang tot de vertrouwenspersoon goed te regelen.

Als een slachtoffer zich meldt bij een leidinggevende of collega, dan doet deze er verstandig aan om te luisteren zonder te oordelen. Als iemand zich al uitspreekt, dan is het belangrijk dat het slachtoffer het verhaal kan delen. Daarop kan de optie voorgelegd worden om het ook te bespreken met de vertrouwenspersoon die ook beter de positie heeft om het slachtoffer te helpen met het afstemmen van de vervolgstappen, in het bijzonder door het gesprek aan te gaan of door waarheidsvinding na het indienen van een klacht.

#### **Het gesprek aangaan (ondersteund door een bemiddelaar)**

Een slachtoffer dat het gedrag met de beklagde wil bespreken wenst herhaling van het gedrag te voorkomen. Het gaat dan enerzijds om het uitspreken van hoe het gedrag is ervaren, de eigen grenzen benoemen en waar mogelijk begrip realiseren. Anderzijds zal er ook afstemming moeten plaatsvinden over wat dit voor de toekomst betekent om verder te kunnen werken en het vertrouwen te herstellen. De opstelling van de beklagde is in het gesprek natuurlijk ook van groot belang en het betrekken van een bemiddelaar is mogelijk. Slaagt het gesprek niet, dan volgt veelal het indienen van een klacht.

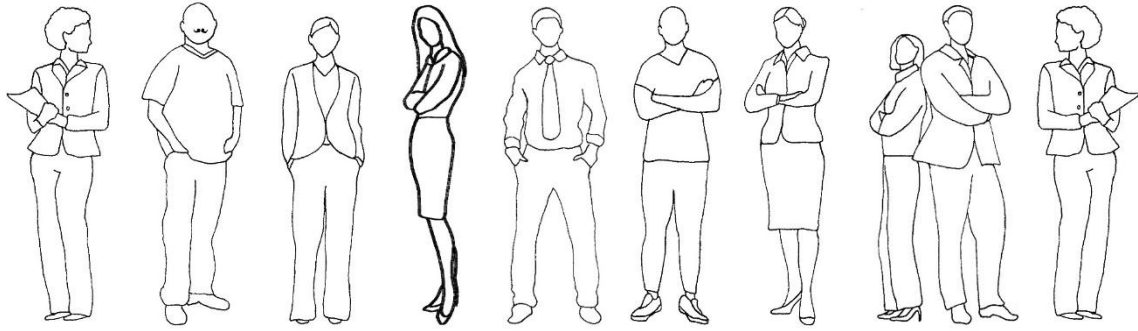
#### **Behandeling van de klacht bij de commissie**

Als het slachtoffer wenst dat de organisatie maatregelen neemt tegen de beklagde, bijvoorbeeld in de vorm van een waarschuwing, overplaatsing of ontslag, dan zal eerst vastgesteld moeten worden of de klacht gegrond is. Daarvoor zal een klachtencommissie eerst de feiten moeten vaststellen en het vastgestelde gedrag kwalificeren. In geval van een gegronde klacht kan de bestuurder passende maatregelen treffen.

---

*De voorlichters van de klachtencommissie zijn een luisterend oor voor slachtoffers en zij kunnen aan de hand van de situatie inzicht geven in de stappen die gezet kunnen worden en wat daarin verwacht mag worden.*

## 4. Vertrouwenspersoon



De belangrijkste taak van de vertrouwenspersoon is het zijn van de gesprekspartner voor het slachtoffer. Het is op zichzelf al heel essentieel dat iemand zijn of haar verhaal kan doen, zich kan uiten en de situatie dus mag delen. Het uitspreken van het ongewenste gedrag en het delen van het geheim over de grensoverschrijdende gebeurtenissen is zeer belangrijk voor het slachtoffer.

### **Begrip en inzicht in de gedachten van het slachtoffer**

Een vertrouwenspersoon is echter meer dan een luisterend oor. Hij of zij kan namelijk ook helpen om de situatie te doorgronden. Het is namelijk mogelijk dat een slachtoffer ongegrond zichzelf de schuld geeft of onterecht kritisch is op de eigen opstelling voor het gedrag (had ik nu maar niet ....?) of juist het achterwege blijven van een reactie tijdens of na het gedrag (waarom heb ik niet ...?). Slachtoffers hebben vaak ook moeite om hardop uit te spreken wat hen is overkomen en gewoon te zeggen waar het op staat. Het is dus zaak om voorgaande te bespreken en in perspectief te plaatsen, maar vooral ook om de focus te krijgen op het ongewenste gedrag van de dader. De vertrouwenspersoon kan verder helpen om betekenis te geven aan de gedragingen en de oplossingsmogelijkheden bespreken.

### **Betekenis geven aan de informatie en signalen**

Een vertrouwenspersoon heeft kennis en inzicht nodig om de feiten te kwalificeren, bijvoorbeeld door te bespreken dat het gaat om seksuele intimidatie, discriminatie, agressie en/of pesten. Besproken kan worden hoe het slachtoffer de ernst van dit gedrag ervaart en in hoeverre dit het werk belemmert. De vertrouwenspersoon is ook belangrijk als het slachtoffer de reactie van de beklaagde wil bespreken. Het gaat dan veelal om de volgende vragen. Hoe kijkt de dader naar de feiten? Hoe kwalificeert de dader de feiten? Hoe wordt de ernst ingeschat? Luistert degene en is er begrip? Wordt er rechtvaardiging gezocht door de dader en wat is bespreekbaar voor het vervolg?

### **Oplossingsrichtingen**

Het is niet aan de vertrouwenspersoon om te zeggen wat een slachtoffer moet doen. Het is veelal verstandig om alle mogelijkheden te bespreken, zodat het slachtoffer zelf een weloverwogen keuze kan maken. Het is belangrijk dat het slachtoffer staat achter de stappen die gezet worden, omdat de uitvoering - zoals een gesprek of het indienen van een klacht - voor een wezenlijk deel bij het slachtoffer ligt.

### **Een vertrouwenspersoon voor de beklaagde**

Het is raadzaam dat een beklaagde zich ook tot een eigen vertrouwenspersoon kan wenden, omdat deze ook een gesprekspartner en ondersteuning nodig kan hebben.

---

*De trainers van de klachtencommissie ongewenst gedrag helpen organisaties door het geven van interactieve trainingen voor vertrouwenspersonen gericht op inzicht en ondersteuning.*

## 5. Leidinggevende



Een leidinggevende is degene aan wie werknemers zich verantwoorden voor werk en gedrag. Iemand die nog het dichtst bij de klager en beklagde staat en veelal ook met hen samenwerkt. Veel leidinggevendens hebben daardoor moeite om een houding aan te nemen naar een klager en beklagde, omdat ze beseffen dat de melding invloed heeft op de arbeidsverhouding.

Een leidinggevende dient dus goed te weten hoe hij of zij met deze situatie om dient te gaan, maar ook de vaardigheid moet hebben om dat te kunnen en het ook toe te passen. Een leidinggevende hoeft geen partij te kiezen, mag beide partijen geloven, houdt zich niet bezig met waarheidsvinding en is desgewenst voor beiden een luisterend oor. Een leidinggevende is vooral faciliterend, met name door ervoor te zorgen dat het slachtoffer en beklagde terecht kunnen bij een eigen vertrouwenspersoon en te helpen in het vervolg dat daaruit voortkomt. Een leidinggevende zal ook kijken of er tijdelijke maatregelen nodig zijn en om waar nodig partijen uit elkaar te houden. Dit kan betekenen dat één van hen elders of thuis werkt, dan wel dat iemand op non-actief wordt gesteld. Deze afwezigheid maakt ook helder dat voortvarendheid van de vervolgstappen van groot belang is. Afwezigheid is niet alleen een kostenplaatje, iedere week afwezigheid maakt terugkeer lastiger en is zwaarder voor de betrokkenen. Een leidinggevende zal verder ook moeten waken over de communicatie door daar waar mogelijk de vertrouwelijkheid te borgen en geruchtenstromen te voorkomen.

**Zien** in de vorm van inzicht, **kunnen** in de vorm van vaardigheden en **doen** door de juiste rol te pakken als het er echt om gaat. Iedereen kan hierin beter worden.

De leidinggevende heeft ook in een breder opzicht een belangrijke rol. De leidinggevende is vaak de schakel zodat medewerkers meer zicht krijgen op ongewenst gedrag en leren hoe ze hiermee om kunnen gaan. Leidinggevendens kunnen uitgerust worden om dat goed onder de aandacht te brengen.

---

*De klachtencommissie ongewenst gedrag traint leidinggevendens om beter om te leren gaan met ongewenst gedrag en dat over te brengen aan medewerkers.*

## 6. Beklaagde



In de huidige tijd beschuldigd worden van ongewenst gedrag, geeft veel beklagden het gevoel dat ze hoe dan ook beschadigd zijn. Beschuldigten geven vaak aan dat zich niet eerder beseft hebben hoe kwetsbaar ze zijn. Veel beklagden ervaren een situatie waarin ze al schuldig zijn bevonden, ongeacht met welke verdediging ze komen. Er is best begrip voor op te brengen hoe ingrijpend voorgaande voor de beklagde is.

### **Ook binnen organisaties dient te gelden dat een beklagde onschuldig is totdat het tegendeel is bewezen**

De meeste beklagden zullen bij zichzelf te rade gaan over hoe ze de situatie ervaren. Wat wordt mij verweten? Wat zijn de feiten? Hoe heb ik het bedoeld? Is dit ongewenst gedrag en hoe ernstig is het? Dit zijn veelal de vragen waarmee beklagden bezig zijn. Om met deze vragen bezig te kunnen zijn, moet een beklagde wel weten waar het om gaat. Het is uiterst belangrijk dat er naar de beklagde zo snel mogelijk transparantie komt over de klacht. Niet weten wie welke klacht heeft ingediend, ontnemt de beklagde de kans om betekenis te geven aan de situatie. Dit achterhouden voelt voor de meeste beklagden onveilig omdat ze zich niet kunnen verweren.

### **Hoe ervaart de beklagde de situatie?**

Een beklagde die aangeeft dat de klacht verzonnen is, geeft aan dat de gestelde feiten zich niet voorgedaan hebben, waarmee ter discussie staat wie er nu wel of niet de waarheid spreekt. Een beklagde kan ook anders reageren, in de zin van dat de feiten zich wel voorgedaan hebben, maar dit geen ongewenst gedrag is, dan wel dat hij of zij er geen (kwade) bedoelingen mee had en/of zich niet bewust was van de impact. Dan speelt meer de vraag naar de kwalificatie en de ernst van het gedrag. De opstelling van een beklagde is ook belangrijk voor het vervolg in de vorm van een gesprek met het slachtoffer of behandeling van de klacht.

### **In gesprek gaan (ondersteund door een bemiddelaar)**

Het verschil in zienswijze tussen beklagde en het slachtoffer bepaalt voor een belangrijk deel hoe kansrijk een gesprek tussen beiden is. Veel beklagden zijn bereid om het gesprek aan te gaan als het daarmee ook onderling opgelost kan worden, desgewenst in de aanwezigheid van een bemiddelaar.

### **Behandeling van de klacht door de commissie**

Een beklagde die meent dat hem of haar onrecht wordt aangedaan, kan erop aandringen dat de beschuldiging tot de bodem wordt uitgezocht. Het indienen van de klacht bij de klachtencommissie ligt dan voor de hand. De beslissing om een klacht in te dienen ligt bij het slachtoffer. Dergelijke waarheidsvinding is noodzakelijk als het slachtoffer wenst dat de organisatie maatregelen neemt tegen de beklagde, want zonder een vaststelling van de feiten en het gegrond verklaren van de klacht kan het gedrag de beklagde niet aangerekend worden.

---

*De voorlichters van de klachtencommissie ongewenst gedrag zijn een luisterend oor voor beklagden en kunnen aan de hand van de situatie gericht inzicht geven in de verschillende vervolgstappen die kunnen volgen en wat de beklagde daarin mag verwachten.*



## 7. Bemiddelaar



Een bemiddelaar ondersteunt partijen om zich naar elkaar uit te spreken en gezamenlijk tot een oplossing te komen, zonder dat een van de twee daarin beschadigd raakt. Het vereist dat zowel het slachtoffer als de beklagde openstaat voor een gesprek, oftewel dat partijen bereid zijn om naar elkaar te luisteren en afstand te nemen van de mogelijke drang om gelijk te krijgen. Het gaat erom gehoord te worden, begrip voor elkaar te krijgen en met vertrouwen in elkaar verder te kunnen werken. Dat laatste betekent normaal gesproken dat er vertrouwelijk met deze situatie wordt omgegaan en waar nodig afspraken gemaakt worden over de communicatie.

### Wie is de bemiddelaar?

Een bemiddelaar die de communicatie kan ondersteunen heeft inzicht in de omgang met ongewenst gedrag. Degene moet zich kunnen inleven hoe het is voor het slachtoffer om zich uit te spreken, voor de ander om aangesproken te worden als ook inzien hoe partijen zich opstellen om dat bij te kunnen sturen.

Verschillende personen kunnen als bemiddelaar optreden en daartoe [opgeleid worden](#) en de organisatie kan daarvoor bepaalde personen aanwijzen. Dat hoeft geen leidinggevende of iemand van personeelszaken te zijn, nu ook een ander intern of extern daarvoor aangewezen kan worden. Het is in ieder geval niet een vertrouwenspersoon omdat deze een andere rol vervult.

### Wanneer geen bemiddeling?

Een bemiddelaar komt in beeld als het slachtoffer dat wenst. Een slachtoffer dat niet in gesprek wil gaan, mag daartoe beslissen. Daarvoor kunnen meerdere redenen zijn, bijvoorbeeld omdat degene zich niet veilig voelt en/of omdat de gedragingen dusdanig waren dat verder (samen)werken geen oplossing is. Het is ook mogelijk dat het slachtoffer denkt dat het niet realistisch is om hier gezamenlijk uit te komen. Deze afwegingen zijn zo persoonlijk dat een slachtoffer niet verplicht mag worden om het gesprek aan te gaan.

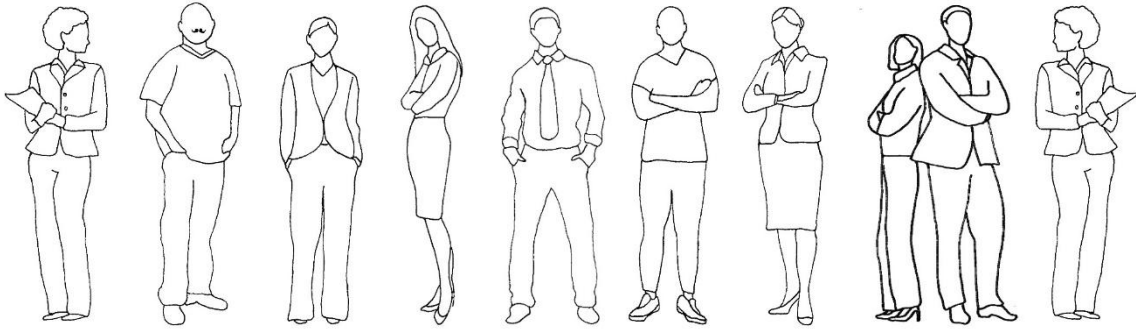
### Wat gebeurt er als bemiddeling niet tot oplossing gaat leiden?

Een oplossing moet aan twee kanten gedragen worden. Dat is niet eenvoudig, want er ligt een verwijt van ongewenst gedrag wat wel als zodanig benoemd en besproken moet kunnen worden. Dat kan evenwel door de beklagde als een aanval ervaren worden en een verdedigende en afwijzende houding is dan te begrijpen. Partijen moeten elkaar tegemoet durven komen om een oplossing binnen bereik te krijgen. Na een mislukte poging tot bemiddeling is er veelal nog wel een situatie die om een oplossing of zelfs maatregelen vraagt. Normaal gesproken zal dan de klacht ingediend worden bij de klachtencommissie.

---

*De trainers van de klachtencommissie ongewenst gedrag helpen organisaties om bemiddelaars op te leiden in wat er nodig is om vanuit inzicht middels overleg tot een gedragen oplossing te komen.*

## 8. Klachtencommissie



Er zijn situaties die zich niet met een gesprek laten oplossen. Dat kan te maken hebben met de ernst van de situatie of met een gebrek aan perspectief op een onderlinge oplossing. In deze situaties, die volgens de klager vragen om ingrijpen van de werkgever, moet eerst vastgesteld worden of beklagde wel of niet schuldig is. Er moet objectief vastgesteld worden wat er is gebeurd en wat dit betekent. Komen tot waarheidsvinding en de kwalificatie van het gedrag is de taak van de klachtencommissie.

### Een klachtenprocedure moet aan de volgende eisen voldoen:

1. **Onafhankelijk** – De klager en beklagde zijn geen bekenden van commissieleden, de commissie heeft geen belang bij een uitkomst en houdt voldoende afstand van de werkgever en andere belanghebbenden om niet beïnvloed te worden.
2. **Deskundig** – De commissieleden moeten specialisten zijn in het analyseren van de feiten en het juridisch kwalificeren van het vastgestelde gedrag, met gevoel voor het persoonlijke aspect en inzicht in het organisatorische geheel.
3. **Transparant** – Naast kennisgeving van de klacht aan de beklagde en duidelijkheid over de te voeren procedure, heeft iedere klager en beklagde toegang tot alle informatie op grond waarvan de commissie tot een oordeel komt. Opdat beklagde zich moet kunnen verweren, kunnen klagers en getuigen niet anoniem blijven. Klager, beklagde en werkgever krijgen gelijktijdig het oordeel.
4. **Hoor en wederhoor** – Iedere klager en beklagde heeft gelijke kansen in de procedure en heeft de gelegenheid gehad om op alle informatie te reageren.
5. **Voortvarend** – Iedere belanghebbende heeft er belang bij dat de behandeling van de klacht niet onnodig lang op zich laat wachten, omdat dit een te grote wissel trekt op klager en beklagde en ook de organisatie. Voortvarend is normaal een doorlooptijd van 4 tot 6 weken.
6. **Vertrouwelijk** – De klacht wordt zo veel als mogelijk vertrouwelijk behandeld en documenten worden beveiligd om verspreiding tegen te gaan. Het horen van getuigen zal alleen plaatsvinden als de verwachting is dat deze op een wezenlijk onderdeel aan de waarheidsvinding kunnen bijdragen.
7. **Helderheid** – Het doel van de behandeling van de klacht is dat naast het gegrond of ongegrond zijn van de klacht, helderheid ontstaat over de vastgestelde feiten en er inzicht komt in de omstandigheden.

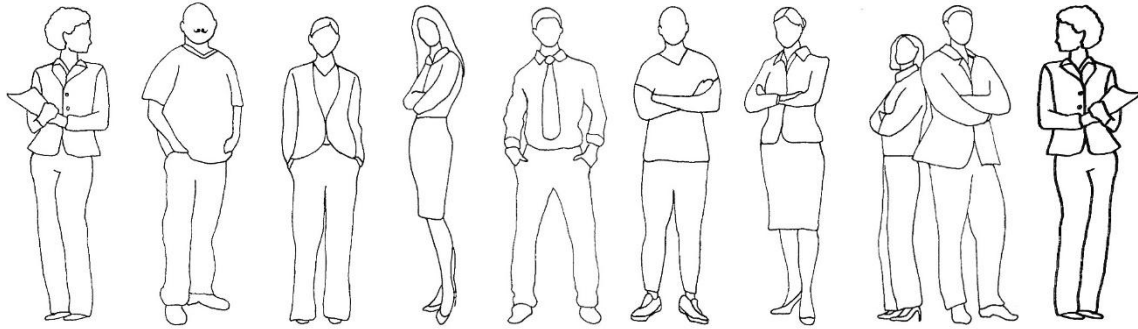
### Een klachtenprocedure vraagt om de waarborgen die ook bij de rechtbank gelden

Het ministerie van Sociale Zaken verwacht dat een werkgever deze procedure belegt bij een externe klachtencommissie. Het dient uitdrukkelijk niet te gaan om een eigen onderzoek door de werkgever zelf en normaal ook geen interne commissie omdat de meeste interne commissies te weinig ingezet worden om expertise op te bouwen. Ontoereikend is ook het inzetten van een recherchebureau, onderzoeksbureau of integriteitsbureau. Uit onderzoek blijkt dat dergelijke bureaus normaal gesproken aan geen van bovenstaande normen voldoen. De klachtenbehandeling van ongewenst gedrag tussen twee werknemers is niet te vergelijken met eenzijdig recherchewerk naar diefstal of fraude.

---

*Bij de klachtencommissie ongewenste gedrag zijn meerdere organisaties aangesloten, waaronder bekende organisaties (zoals de ANWB, het RDW, stichting Philadelphia en het Internationaal Strafhof) en nadrukkelijk ook veel kleine organisaties. De commissie kan ook voor een gehele branche ingezet worden.* [www.kcog.nl](http://www.kcog.nl)

## 9. Bestuurder



Na het gemotiveerde oordeel van de klachtencommissie is het aan de bestuurder om een besluit te nemen over het vervolg. Dat is een eigen besluit op grond van de vastgestelde feiten en het inzicht in de omstandigheden.

**Indien de klacht ongegrond is**, dan zal de bestuurder veelal in gesprek gaan over wat de beklagde nodig heeft om weer werkzaam te worden of verder te kunnen werken. Daarbij maakt het dus een verschil of de beklagde in de tussentijd op non-actief is gesteld, maar ook in hoeverre de klacht bekend is geworden binnen de afdeling of organisatie. Waar communicatie nodig is, zal deze normaal gesproken voldoende moeten zijn om opheldering te geven over de uitkomst en het vervolg. Doorgaans wordt de communicatie vooraf afgestemd met de direct betrokkenen.

**Indien de klacht gegrond is**, dan zal een goede afweging gemaakt moeten worden tussen de ernst van de overtreding en de maatregel, maar ook de vraag wat nog wel of juist niet werkbaar is. Bij maatregelen kan het gaan om bijvoorbeeld een waarschuwing, overplaatsing of ontslag. Een waarschuwing betekent in feite 'we kunnen verder als dit gedrag zich niet meer voordoet'. Een overplaatsing is denkbaar wanneer ontslag te ver gaat, maar wanneer het wel wenselijk is dat klager en beklagde zonder elkaar verder kunnen werken. Ontslag wordt overwogen als verder werken van beklagde niet werkbaar is. Veelal zal het bij ontslag gaan om een ontbindingsprocedure bij de kantonrechter vanwege (ernstig) verwijtbaar handelen, al dan niet in combinatie met een verstoorde arbeidsverhouding.

### De evaluatie

Iedere organisatie kan leren om beter om te gaan met ongewenst gedrag. In het bijzonder als een klacht heeft gespeeld en is behandeld, is het van belang om zicht te krijgen op waar verbeteringen mogelijk zijn. Het zal veelal wenselijk zijn dat de commissie naast haar oordeel over de klacht, kijkt op welke wijze de organisatie verder kan groeien in de omgang met ongewenst gedrag. Het is aan de bestuurder om vervolgens ook aan de basis te staan voor de verbeteringen die nog mogelijk zijn.

---

*De klachtencommissie ongewenst gedrag geeft naast haar oordeel over een klacht ook een opbouwend inzicht over hoe de organisatie de omgang met ongewenst gedrag kan optimaliseren.*

## De klachtencommissie *ongewenst gedrag*

Het is onze missie dat organisaties beter leren omgaan met ongewenst gedrag om daarmee de schadelijke werking terug te dringen. Naast het voorkomen van dit gedrag, er ook voor zorgen dat slachtoffers zich kunnen uitspreken en ondersteund worden, als ook dat beklagden in hun belang gekend worden.

Klagers, beklagden en organisaties hebben er recht op dat onze procedure aan de hoogste normen voldoet, zowel juridisch als organisatorisch. Uiteindelijk gaat het erom dat alle betrokkenen inzicht krijgen en een klager en beklagde ook door ons echt gehoord zijn.

Om een integrale aanpak te laten werken, staan onze voorlichters dagelijks werkgevers, slachtoffers en beklagden te woord en zorgen onze trainers dat binnen organisaties het - zien, kunnen en doen - wordt verbeterd.

*[www.kcog.nl](http://www.kcog.nl)*

T: 08877-08855  
E: [secretariaat@kcog.nl](mailto:secretariaat@kcog.nl)