# Gids voor Goede Praktijken

## inzake preventie en beheer van agressie binnen de Federale Overheidsdienst



FOD Beleid & Ondersteuning
SPF Stratégie & Appui

Deze studie en deze publicatie zijn besteld en gefinancierd door de **FOD BOSA Beleid & Ondersteuning**.

Deze publicatie is raadpleegbaar en downloadbaar op de website van de FOD BOSA.

Cette publication est également disponible en français.

De redactie van deze publicatie werd afgerond op 16 december 2025

**Auteurs**: Shirley DELANNOY, Fiorine DEBEL, Isabel VERWEE (Vias institute)

**Lay-out**: Ria De Geyter (Vias institute)

**De proeflezers**: Welzijnsteam van de FOD BOSA

**Verspreiding**: FOD Beleid en Ondersteuning (BOSA)

**Verantwoordelijke uitgever**: Nico Waeyaert, Voorzitter van het directiecomité, FOD BOSA

**Wettelijk depot**: D/2025/7737/7 - Januari 2026

Vias institute en zijn onderzoekers danken de vrijwillige deelnemers die hun ervaring(en) met geweld op het werk hebben gedeeld, waardoor zij hebben bijgedragen aan een gids die verankerd is in de realiteit, evenals de preventiecel van de FOD Justitie die haar preventiemateriaal inzake psychosociale risico's heeft gedeeld.

In deze publicatie worden termen zoals "werknemer", "werkgever", "bediende", "adviseur", "medewerker", "expert" of "auteur" gebruikt in de mannelijke vorm. Zij verwijzen dus zowel naar vrouwen als mannen.

Deze keuze heeft uitsluitend tot doel de leesbaarheid niet te verzwaren.

Wanneer citaten inclusieve schrijfwijzen hanteren, worden deze uiteraard behouden om trouw te blijven aan de oorspronkelijke tekst.



# Inhoudstabel


**VOORWOORD** 8

**1. INLEIDING** 9

1.1. Doelstellingen van deze gids 9

1.2. Voor wie is deze gids bedoeld? 10

1.3. Enkele methodologische aspecten 11

**2. CONTEXT EN KADER** 14

2.1 Deelname en ervaringen van werknemers van de federale overheidsdiensten 14

2.2 Waar hebben we het over? 14

2.2.1. “Werkplek”, een evoluerend concept 16

2.2.2. De verschillende vormen van agressie en intimidatie op het werk 18

2.2.2.1. Verbaal geweld 20

2.2.2.2. Fysiek geweld 21

2.2.2.3. Bedreigingen en intimidatie 21

2.2.2.4. Seksistisch en seksueel geweld 22

2.2.2.5. Moreel en psychologisch pesten 29

2.2.2.6. Cybergeweld & cyberpesten 30

2.2.2.7. Discriminaties 33

2.2.2.8. Ander ongepast gedrag 34

2.2.3. Extern, intern, verticaal en horizontaal geweld, wat houdt dat in? 35

2.2.4. Gekruiste typologieën van vormen van geweld op het werk 35

2.3. Waarom praten over geweld op het werk? 38

2.3.1. Enkele (inter)nationale gegevens 38

2.3.2. De uitdagingen en gevolgen van geweld op de werkplek 42

2.3.2.1. Menselijke en sociale uitdagingen – wat zijn de gevolgen voor individuen? 43

2.3.2.2. Organisatorische uitdagingen – wat zijn de gevolgen voor organisaties? 45

2.3.2.3. Maatschappelijke uitdagingen – Wat zijn de gevolgen voor de samenleving? 47

2.3.3. De veschillende risicofactoren voor geweld 50

2.3.3.1. De zogenaamde individuele factoren 50

2.3.3.2 Het professionele verband 52

2.3.3.3 Organisatorische factoren 53

**3 WETTELIJK KADER: REACTIES OP GEWELD EN INTIMIDATIE OP HET WERK 56**

3.1. Justitie, bemiddeling en sancties 60

**4. ERVARINGEN MET GEWELD OP HET WERK 66**

4.1. Lessen uit de ervaringen van slachtoffers van geweld binnen de openbare dienst – een overzicht 66

4.2. Federale diensten, meerdere ecosystemen 73

**5. DE ACTOREN VAN PSYCHOSOCIALE PREVENTIE 74**

5.1. De werkgever, verantwoordelijk voor psychosociale veiligheid 74

5.2. Werknemers, een klimaat van verbondenheid 75

5.3. De adviseur voor psychosociale preventie & de vertrouwenspersoon 75

5.4. Human resources: preventieve (en reactive) rol 77

5.5. Preventie- en gezondheidsdiensten op het werk 78

5.6. De vakbondsvertegenwoordigers 78

5.7. De staat, garant voor het wettelijk kader en de toepassing ervan 79

**6. PREVENTIEPLAN TEGEN AGRESSIE EN PESTEN OP HET WERK 80**

6.1. Primaire preventie – voorkomen is beter dan genezen 81

6.1.1. Identificeren en diagnosticeren 82

6.1.2. De actoren van het welzijn betrekken 86

6.1.3. Een cultuur van respect en een preventiebeleid opbouwen 90

6.1.4. Bewustmaken en informeren – Wees zichtbaar 91

6.1.5. Organisatie van het werk 94

6.2. Secundaire preventie – Begeleiden en ondersteunen 97

6.2.1. De melding verzamelen 98

6.2.2. Begeleiden en ondersteunen 103

6.2.3. Coördinatie tussen diensten 106

6.2.4. Individuele vaardigheden opbouwen 109

6.3. Tertiaire preventie – herstellen, re-integreren en aanpassen 117

6.3.1. Het slachtoffer erkennen 117

6.3.2. Leren & Transformeren 120

6.3.3. De follow-up opvolgen 122

6.3.4. Re-integratie 122

**7. ACTIEPLAN: OPSTELLEN, IMPLEMENTEREN EN EVALUEREN 125**

7.1. Fase 1 - Het actieplan opstellen: identificeren, prioriteren, plannen 125

7.2. Fase 2 - Het actieplan uitvoeren: handelen, communiceren, bijsturenr 126

7.3. Fase 3 - Het actieplan evalueren: meten, leren, verbeteren 127

**8. NETWERKEN VOOR BETERE PREVENTIE 129**

**9. CONCLUSIES 131**

**10. TOOLKIT- FOD BOSA** **134**

**BIJLAGE I – AFKORTINGEN & ACRONIEMEN** **136**

**BIJLAGE II – ENKELE EXTERNE HULPBRONNEN** **137**

i. Psychologisch Geweld en Mentaal Pesten op het Werk 137
ii. Seksueel Geweld 138
iii. Discriminatie en Pesterijen op Basis van Geslacht, Herkomst, enz. 138
iv. Cyberpesten 138
v. Fysiek Geweld, Ernstige Bedreigingen of Misdrijven 139
vi. Juridische, Gerechtelijke en Financiële Bijstand 139
vii. Bemiddeling en Conflictoplossing 139
viii. Andere Gespecialiseerde Hulpbronnen 140

**BIJLAGE III –SYNTHESE VAN DE AANVRAGEN EN PROCEDURES BIJ GEWELD EN PESTERIJEN OP HET WERK** **141**

**BIJLAGE IV – AANVULLENDE HULPMIDDELEN** **145**

Opleidingen ter preventie van psychosociale risico's 145
Voorbeeld: preventietools van de FOD Justitie 146
Ontwikkeling van een organisatiebeleid inzake agressie en intimidatie. 147

**BIJLAGE V – DE BIBLIOGRAFISCHE REFERENTIES** **149**

# Voorwoord

Sinds 1996 heeft België het fundamentele principe van het welzijn van werknemers tijdens de uitvoering van hun werk verankerd in een wettelijk kader. Deze basiswet erkent dat werk geen plaats mag zijn van lijden of aantasting van de waardigheid, en dat het de verantwoordelijkheid van de werkgever is om een gezonde, respectvolle en veilige omgeving te garanderen.

Doorheen de jaren is dit kader versterkt door de toevoeging van specifieke bepalingen - onder meer inzake preventie van psychosociale risico's, pesterijen en seksuele intimidatie, en geweld door derden - om beter aan te sluiten bij de realiteit op het terrein. Deze evoluties beantwoorden aan een groeiende bezorgdheid, gedeeld op Europees en internationaal niveau, zoals blijkt uit de aanneming van ILO-Conventie nr. 190 over geweld en pesterijen in de arbeidswereld.

Toch blijven geweldsincidenten op het werk vandaag nog steeds sterk ondergerapporteerd. Europese en Belgische enquêtes schatten dat het werkelijke aantal incidenten veel hoger ligt dan de officiële cijfers, omwille van diverse drempels: angst voor represailles, gevoel van onwettigheid, banalisering van feiten of onbekendheid met procedures. Deze onderrapportering verhindert een aangepaste reactie en maakt een omvangrijk fenomeen onzichtbaar.

Het is daarom essentieel om de normalisering van agressie, pesterijen en onbeleefd gedrag tegen te gaan, vooral in sectoren en functies die het meest blootgesteld zijn. Situaties documenteren, meldingen aanmoedigen en organisaties voorzien van doeltreffende en concrete instrumenten zijn sleutels om het stilzwijgen te doorbreken en een echte preventiecultuur te versterken.

Op vraag van de FOD Beleid en Ondersteuning kadert deze gids in de beslissingen van de Ministerraad van 25 maart 2021, die het belang van het mentale welzijn van ambtenaren opnieuw heeft bevestigd als een essentiële hefboom voor de kwaliteit van de openbare dienstverlening. Investeren in dit welzijn impliceert een brede waaier aan maatregelen, waaronder de preventie en het beheer van agressie op het werk.

# 1. Inleiding

De hedendaagse benadering van psychosociale risico's kan zich niet langer beperken tot punctuele of louter reactieve antwoorden. Ze vereist een systemische en proactieve visie, gestructureerd rond een cyclus van voortdurende verbetering: risicoanalyse, planning van gerichte acties, concrete uitvoering, effectcontrole en noodzakelijke bijsturingen. Deze dynamiek is geïnspireerd op het PDCA-model (Plan – Do – Check – Act), centraal in systemen voor gezondheids- en veiligheidsbeheer op het werk of Occupational Safety and Health Management Systems (OSHMS), zoals gepromoot door de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO). ILO maakt van de preventie van agressie en pesterijen een echte hefboom voor organisatiebeheer.

Deze gids past in deze dynamiek. Hij is ontworpen om actoren op het terrein uit te rusten met concrete situaties van agressie en pesterijen op het werk te voorkomen, op te sporen, te behandelen en op te volgen.

De noodzaak om te handelen is reëel. In België bleek uit een studie in 2019 dat één op negen werknemers geconfronteerd werd met agressief gedrag (IDEWE, 2019) en in 2025 verklaarde bijna 10% ernstige morele pesterijen te hebben ondergaan (IDEWE, 2025). Wereldwijd wordt bijna een kwart van de werknemers in hun loopbaan getroffen (ILO, 2023), soms onder meerdere vormen: fysiek, psychologisch en/of seksueel.

Deze cijfers weerspiegelen een realiteit die nog steeds sterk ondergerapporteerd is, maar waarvan de effecten tastbaar zijn: aantasting van de gezondheid, demotivatie, collectieve spanningen, disengagement, verslechtering van het werkklimaat.

Het waarborgen van een klimaat van psychologische veiligheid is voortaan een fundamentele voorwaarde voor het welzijn van werknemers. Dit veronderstelt een cultuur van respect, een expliciete erkenning van geweld als beroepsrisico en een gedeelde wil om het te voorkomen, te behandelen en terug te dringen.

## 1.1. Doelstellingen van deze gids

Deze gids voor goede praktijken kadert in het beleid inzake welzijn op het werk, zoals gedefinieerd door de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, en sluit aan bij de doelstellingen van het Nationaal Actieplan 2022-2027 om het welzijn van werknemers te verbeteren. De gids wil bijdragen tot de preventie van psychosociale risico's en de implementatie van concrete maatregelen ondersteunen die aangepast zijn aan de realiteit van professionele omgevingen.

De benadering in deze gids is bewust globaal en generiek zodat alle vormen van agressie en pesterijen die op het werk kunnen voorkomen er bij horen. In deze optiek wordt geen enkele specifieke vorm diepgaand behandeld, noch op het vlak van preventie, beheer of re-integratie. Wel worden verschillende instrumenten en bronnen vermeld om lezers toe te laten bepaalde aspecten verder uit te diepen naargelang hun behoeften of context.

Meer specifiek heeft deze gids tot doel:

- Een duidelijk en gestructureerd overzicht te bieden van de verschillende vormen van geweld en pesterijen op het werk, gebaseerd op de meest recente gegevens uit wetenschappelijke en institutionele literatuur;
- De organisatorische, omgevings- en relationele risicofactoren te identificeren die verband houden met blootstelling aan geweld op het werk, zonder zich te beperken tot een specifieke sector;
- Een geheel van goede praktijken voor te stellen inzake preventie (primair, secundair en tertiair), rekening houdend met de diversiteit van professionele contexten en risicoprofielen;
- Voorbeelden te presenteren van doeltreffende systemen voor opvang, ondersteuning en oplossing van situaties van geweld of pesterijen, bestemd voor werkgevers, HR-verantwoordelijken, preventiediensten en actoren op het terrein;
- De implementatie van de algemene principes van het beleid inzake welzijn op het werk te ondersteunen, door werkgevers te helpen de relevante maatregelen te identificeren in functie van de aard van hun activiteiten, het profiel van hun werknemers en hun specifieke organisatie.

Deze gids wil een praktisch en transversaal instrument zijn, ten dienste van een organisatiecultuur die respectvol, inclusief en beschermend is voor alle werknemers.

## 1.2. Voor wie is deze gids bedoeld?

Deze gids voor goede praktijken richt zich in de eerste plaats tot **actoren belast met het beleid inzake welzijn op het werk**, of zij nu optreden als **preventieadviseur psychosociale aspecten, verantwoordelijke voor HR of sociale dienst, contactpersoon, manager of leidinggevende ambtenaar.** De gids wil hun acties ondersteunen inzake preventie, beheer en behandeling van situaties van geweld en pesterijen binnen de federale diensten.

Daarnaast richt deze gids zich tot alle **medewerkers** van de federale overheidsdiensten en de aangesloten instellingen. Deze is ontworpen om iedereen duidelijke informatie te bieden over de verschillende vormen van geweld die op het werk kunnen voorkomen, evenals over de luister-, ondersteunings- en opvangsystemen, intern of extern aan de organisatie. De gids kan dus dienen als informatie- en sensibiliseringsinstrument, door bij te dragen tot een betere

kennis van de rollen en verantwoordelijkheden van iedereen inzake preventie, de mogelijke stappen, en door een cultuur van respect en waakzaamheid binnen organisaties te bevorderen. Ten slotte kunnen de getuigenissen en bronnen in deze gids slachtoffers helpen beseffen dat zij niet alleen staan tegenover geweld.

## 1.3. Enkele methodologische aspecten

Om de "goede praktijken" inzake preventie van geweld op het werk te documenteren, werd een aanpak in twee complementaire fasen toegepast.

De eerste fase bestond uit een niet-systematische review van de wetenschappelijke literatuur en van preventiepraktijken inzake agressie en pesterijen op het werk. Deze aanpak had tot doel:

- De verschillende vormen van agressie en pesterijen te identificeren, met name in verband met de specifieke functies van ambtenaren;
- De impact van dit geweld op de gezondheid en het welzijn van werknemers te documenteren;
- De toegepaste preventiepraktijken en hun mogelijke effecten in kaart te brengen.

De tweede fase steunde op het verzamelen van verhalen van werknemers die zich slachtoffer achtten of nog steeds achten van agressie of pesterijen in hun professionele omgeving. Deze getuigenissen werden verzameld door middel van semigestructureerde interviews met vrijwillige medewerkers uit de federale overheidsdiensten of aangesloten instellingen.

De inhoud van deze interviews is vertrouwelijk, en de verzamelde gegevens werden anoniem en veilig verwerkt, met strikte naleving van de wetgeving inzake bescherming van de persoonlijke levenssfeer en van de geldende ethische principes.

Deze interviews hadden tot doel:

- De vormen van geweld in de betrokken federale diensten te evalueren;
- De stappen te identificeren die slachtoffers hebben ondernomen om de feiten te melden;
- Een stand van zaken op te maken van de ingeleide procedures;
- De goede praktijken te noteren waar slachtoffers een beroep op deden/doen of die zij op basis van hun ervaring identificeren;
- De gevolgen van deze situaties voor hun gezondheid en loopbaan te analyseren;
- De hefbomen en preventiekansen te verkennen om het ontstaan van dergelijke situaties te beperken.

Parallel met deze interviews deelden ook twee preventieadviseurs, gespecialiseerd in psychosociale aspecten, hun ervaring. Zij brachten inzicht in de waargenomen

vormen van geweld, de toegepaste maatregelen, de als doeltreffend beschouwde praktijken, evenals de obstakels die zij ondervonden in hun preventiemissie.

Uit respect voor de anonimiteit en de privacy van de deelnemers werden alle gegevens die hun identificatie mogelijk zouden maken verwijderd, zowel uit het globale verslag van de interviews als uit de fragmenten die gebruikt werden om aanbevelingen of vormen van geweld te illustreren.

De term “geweld” wordt vaak in ruime zin gebruikt om alle situaties aan te duiden waarin een persoon fysieke, psychologische of morele schade lijdt in het kader van werk. Hij verwijst naar een globaal proces, dat zowel punctuele agressieve gedragingen als herhaalde pesterijen kan omvatten. Over geweld spreken betekent dus zowel zichtbare handelingen als meer diffuse dynamieken binnen de professionele omgeving behandelen. De termen “agressie” en “pesterijen” worden doorgaans gebruikt om de aard van de feiten, hun intentie, duur of uitingsvorm preciezer te beschrijven.

In deze gids wordt het woord “geweld” soms verkozen boven de uitdrukkingen “agressie” of “pesterijen”, omdat het toelaat het fenomeen in zijn geheel te bespreken en tegelijk de leesbaarheid te verlichten. Het omvat alle vormen van gewelddadig, agressief of intimiderend gedrag die op het werk kunnen voorkomen. Een meer precieze onderscheiding wordt gemaakt wanneer dit aangewezen is.



# Deel 1

## (H)Erkennen van feiten van agressie en pesterijen: waarover spreken we & waarom erover spreken?

# 2. CONTEXT EN KADER

## 2.1 Deelname en ervaringen van werknemers van de federale overheidsdiensten

Vooraleer we deze gids aanvatten, willen we enkele verduidelijkingen geven over de empirische gegevens die in bepaalde secties worden gebruikt. Het gaat uitsluitend om getuigenissen van vrijwillige deelnemers, los van de referenties uit wetenschappelijke of professionele literatuur.

Negentien werknemers van federale overheidsdiensten, evenals twee preventieadviseurs psychosociale aspecten, hebben ermee ingestemd hun ervaringen met agressie of pesterijen in hun professionele omgeving te delen. Hun verhalen werden verzameld via semigestructureerde interviews, volgens een verkennende aanpak.

Deze uitwisselingen hebben geholpen om beter inzicht te krijgen, zij het gedeeltelijk, in de vormen van geweld die aanwezig zijn in de betrokken federale diensten, om de stappen van slachtoffers te begrijpen en om de gevolgen voor hun gezondheid, loopbaan en relatie tot werk te analyseren. Ze hebben ook beschikbare hulpbronnen, beleving gerelateerde of gewenste goede praktijken en concrete verbeteringspistes aan het licht gebracht.

De analyse van deze getuigenissen heeft lessen opgeleverd die verankerd zijn in de realiteit en resoneren met kennis uit de literatuur. Deze kruising tussen praktijk en theoretisch kader vormt de basis van deze gids voor goede praktijken.

## 2.2 Waar hebben we het over?

Het definiëren van wat agressie of pesten op de werkplek is, is een delicate aangelegenheid, aangezien deze begrippen evolueren, veelzijdig zijn en verankerd zijn in specifieke sociaal-culturele contexten. Hoewel er in de loop der tijd definities en typologieën zijn ontwikkeld, blijven deze onvermijdelijk gekenmerkt door hun tijdperk en hun sociale en culturele omgeving. De begrippen geweld, pesten en zelfs “werkplek” evolueren namelijk voortdurend, waardoor een gecontextualiseerde en regelmatig geactualiseerde interpretatie noodzakelijk is.

Onderzoek toont aan dat geweld op het werk vele vormen kan aannemen: verbaal, psychologisch, fysiek, seksueel, symbolisch of organisatorisch; het kan opwaarts, neerwaarts, intern of extern zijn (Ramirez & Andreu; Van der Burght, 2012). Terwijl fysieke geweldsuitingen zichtbaarder zijn, zijn stille vormen – zoals morele pesterijen, micro-agressies, uitsluiting – moeilijker te identificeren en te kwalificeren (Gill, Fisher & Bowie, 2002).

Deze vormen berusten vaak op individuele percepties: wat door de ene persoon als vernederend of bedreigend wordt ervaren, kan door een andere niet zo worden gezien. Persoonlijke geschiedenis, professionele cultuur en collectieve normen beïnvloeden wat als "aanvaardbaar" wordt beschouwd. Bovendien beïnvloeden collectieve normen wat als "aanvaardbaar" wordt beschouwd: "de oriëntatie van een cultuur draagt bij tot het bepalen van de grenzen van aanvaardbaar gedrag" (Chappell & Di Martino, 2006: 114).

Deze variabiliteit in culturele voorstellingen komt ook tot uiting in de wettelijke kaders: volgens de Internationale Arbeidsorganisatie of International Labour Organisation (IAO, 2022) zijn er bijna evenveel definities van intimidatie en geweld als er staten zijn. Niet alle definities omvatten dezelfde dimensies (seksueel, symbolisch, systemisch geweld, enz.) of dezelfde criteria (opzet, perceptie van het slachtoffer, emotionele impact, verband met het werk). Uit sommige internationale studies blijkt bijvoorbeeld dat seksueel geweld expliciet wordt uitgesloten in prevalentiestudies in Taiwan (Wang et al., 2019) of Iran (Emam, Alimohammadi, Sadrabad, & Hatamabadi, 2018), wat eens te meer het belang van culturele factoren illustreert.

Een volledige definitie van geweld op het werk zou idealiter rekening moeten houden met verschillende elementen: het doelwit (tegen wie is de daad gericht), de bron (waar komt het vandaan), de perceptie (hoe wordt het ervaren), de effecten (fysieke, emotionele of professionele gevolgen) en het verband met de beroepsactiviteit.

> **"De verscheidenheid aan gedragingen die onder de algemene noemer 'geweld op het werk' kunnen vallen, is zo groot, de grens met aanvaardbaar gedrag is vaak zo vaag en de perceptie van wat 'geweld' is, loopt zo uiteen in verschillende contexten en culturen, dat het beschrijven en definiëren van dit fenomeen een enorme uitdaging is." (Di Martino et al., 2003:3)[1].**

1 Vertaald door de auteurs: « The variety of behaviours that may be covered under the general rubric of 'violence at work' is so large, the borderline with acceptable behaviours is often so vague and the perception in different contexts and cultures of what constitutes 'violence' is so diverse - these issues make it a significant challenge to both describe and define this phenomenon. »

De WHO (2002) stelt dan ook een brede definitie van geweld voor als "het opzettelijk dreigen met of gebruiken van geweld of macht" dat schade kan veroorzaken. Deze benadering heeft het voordeel dat ze niet alleen de zichtbare uitingen, maar ook de impact in aanmerking neemt. Maar zoals Hirigoyen & Bonafons (2005) benadrukken, bestaat het risico dat een te beperkte definitie alleen extreme gevallen identificeert, terwijl een te ruime definitie de specificiteit van het fenomeen zou verwateren.

Ten slotte is geweld niet alleen het resultaat van individueel gedrag; het kan ook **systemisch** zijn, verband houden met managementmethoden, organisatorische spanningen of professionele culturen die bepaalde misstanden mogelijk maken of verzwijgen (Van der Burght, 2012).

Gezien deze complexiteit is het niet de bedoeling om één enkele definitie vast te leggen, maar om concrete richtlijnen te geven voor het **identificeren, voorkomen en aanpakken** van geweld op de werk , rekening houdend met de diversiteit, de subtiliteit en de context waarin het zich voordoet.

### 2.2.1. "Werkplek", een evoluerend concept

Het concept van de *werkplek* heeft in de loop van de decennia ingrijpende veranderingen ondergaan, onder invloed van de transformaties in de arbeidswereld en de technologische veranderingen. De COVID-19-pandemie heeft bovendien een belangrijke ommekeer teweeggebracht op dit gebied, door de herdefiniëring van wat we vandaag de dag onder een werkplek verstaan te versnellen.

Al in 2019 erkende de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) in Verdrag nr. 190 en Aanbeveling nr. 206 officieel dat de werkplek niet langer beperkt was tot een traditionele fysieke ruimte. Deze teksten houden nu rekening met de diversiteit aan vormen en modaliteiten van werk – op kantoor, onderweg, op afstand of via digitale technologieën – om de bescherming van werknemers op elke plaats en in alle omstandigheden die verband houden met het werk te waarborgen (ILO, 2021). Hieronder vallen:

- de fysieke werkplek;
- de werktijden en werkgerelateerde verplaatsingen;
- werkgerelateerde activiteiten (opleidingen, sociale evenementen, professionele digitale communicatie, enz.);
- het woon-werkverkeer.

De gezondheidscrisis (2020-2022) heeft deze dynamiek versterkt. Door het plotselinge en massale thuiswerken zijn de grenzen tussen werk en privéleven vervaagd: digitale ruimtes zijn volwaardige werkplekken geworden, terwijl de woning blijvend is veranderd in een kantoor.

Verschillende landen hebben het begrip “werkplek” officieel geherdefinieerd. In Australië omvat het expliciet het woon-werkverkeer, dat voor bepaalde beroepsgroepen, met name in de publieke sector, wordt erkend als een ruimte waar men blootstaat aan geweld. Meer in het algemeen herinnert de ILO (geciteerd door Pelletier, Lippel & Vézina, 2018) eraan dat de werkplek elke ruimte omvat die verband houdt met de beroepsactiviteit, ongeacht of deze onder direct of indirect toezicht van de werkgever staat. Geweld op het werk kan dus zijn:

- **intern** (tussen collega’s, met de hiërarchie),
- **extern** (afkomstig van klanten, gebruikers of derden).

Dit onderscheid is essentieel om het preventiebeleid te sturen en de statistieken en wetgeving te verfijnen.

In België definieert de wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers de werkplek als “elke plaats waar werk wordt verricht, ongeacht of deze zich in een etablissement of daarbuiten, in een gesloten of open ruimte bevindt” (art. 3, §1, 15°). De woning van de telewerker maakt dus volledig deel uit van de werkplek (Beswic, *Telewerk*, online). Telewerkers blijven onderworpen aan het gezag van de werkgever en de wetgeving inzake welzijn op het werk is op hen van toepassing, zelfs bij gebrek aan een specifiek koninklijk besluit (art. 4, §1, lid 3 van de welzijnswet).

Tegenwoordig moet de werkplek worden beschouwd als elke fysieke of digitale ruimte waar beroepsactiviteiten worden uitgeoefend, hetzij onder direct toezicht van de werkgever, hetzij met zijn toestemming. Deze uitbreiding weerspiegelt de toenemende doorlaatbaarheid tussen beroeps- en privéleven. Deze doorlaatbaarheid vormt op zich een nieuwe risicofactor, met name op het gebied van psychosociale risico’s, geweld op het werk en geestelijke gezondheid, wat vraagt om een versterking van de preventiemaatregelen die zijn aangepast aan de realiteit van hybride en gedematerialiseerd werk.

**De werkplek is niet langer een unieke locatie: het is een veelzijdige, veranderlijke, fysieke en virtuele ruimte waar professionele activiteiten plaatsvinden – op kantoor, onderweg, thuis of online. Deze hybride realiteit geeft een nieuwe invulling aan de uitdagingen op het gebied van welzijn, veiligheid en preventie.**

### 2.2.2. De verschillende vormen van agressie en intimidatie op het werk

De verschillende typologieën van geweld, agressie en pesten op het werk laten zien hoe **divers het gedrag** kan zijn dat als gewelddadig, agressief, vijandig of ongewenst kan worden beschouwd. Ze onderstrepen zowel de uitdaging om deze fenomenen in één enkel kader te plaatsen als de noodzaak om ze te beschouwen als een continuüm van uitingen (Pelletier et al., 2018), gaande van de meest subtiele tot de meest expliciete vormen. Deze uitingen – fysiek, psychologisch, verbaal, seksueel of discriminerend – sluiten elkaar niet uit en kunnen elkaar overlappen. Ondanks de veelheid aan definities benadrukken ze allemaal **de impact van het gedrag,** of dat nu fysiek, psychologisch, seksueel of economisch is.

**De grens tussen geweld en pesten** is niet altijd duidelijk. Sommige analysekaders, zoals dat van het Canadese Centrum voor Gezondheid en Veiligheid op het Werk (CCHST, 2023), beschouwen pesten als een vorm van geweld, terwijl anderen het daarvan onderscheiden (ILO, 2021). In België voorziet de wet van 11 juni 2002 echter in een afzonderlijk wettelijk kader voor geweld, morele intimidatie en seksuele intimidatie (art. 32ter). Deze juridische onderscheiden weerspiegelen echter niet altijd de complexiteit van de ervaringen van de betrokken personen, noch de onderlinge verwevenheid van geweldsvormen in werkdynamieken.

Er zijn talrijke classificaties voorgesteld, afhankelijk van de discipline en de culturele context (De Jager, 2017; Van der Burght, 2012; Lorion, 2001; Wikström, 2009). Sommige leggen de nadruk op **de vorm van agressie** en maken met name een onderscheid tussen fysiek geweld – waaronder slaan, duwen, met voorwerpen gooien of lichamelijke agressie – en verbaal geweld, waaronder schreeuwen, schelden, spotten of vernederende opmerkingen (De Jager, 2017; DSP, 2011). Daar komen nog bedreigingen en intimidatie bij, gebaseerd op psychologische druk of chantage, evenals seksueel geweld, waaronder verbaal, gebarend of fysiek gedrag met ongewenste seksuele connotaties. Discriminatie op grond van geslacht, afkomst, leeftijd, religie of seksuele geaardheid maakt dit beeld compleet. Deze uitingen kunnen zichtbaar of subtiel, eenmalig of herhaald, intentioneel of onbedoeld zijn, en op korte of lange termijn schadelijke gevolgen hebben.

Andere benaderingen leggen de nadruk op **de context waarin het geweld plaatsvindt** en maken een onderscheid tussen geweld dat geen direct verband houdt met de beroepsactiviteit (interpersoonlijke conflicten tussen collega's) en geweld dat verband houdt met het werk en wordt veroorzaakt of versterkt door de organisatie, hiërarchische beperkingen of interacties met het publiek (Van der Burght, 2012). Deze benadering maakt het mogelijk om geweld door externe actoren (klanten, patiënten, gebruikers) mee te nemen, terwijl tegelijkertijd rekening wordt gehouden met interne dynamieken die problematisch gedrag kunnen veroorzaken of versterken.

Een derde perspectief richt zich meer op **de ernst en de impact van de feiten**. Het beschouwt geweld als een evolutief proces, dat kan variëren van banale microagressies – opzettelijk zwijgen, uitsluitingen, denigrerende opmerkingen – tot openlijk en langdurig geweld, zoals fysieke agressie of herhaaldelijke pesterijen (Lorion, 2001; Wikström, 2009; De Wree et al., 2006). Deze benadering maakt het mogelijk om geweld niet te beschouwen als een reeks geïsoleerde incidenten, maar als een chronisch fenomeen dat verankerd is in sociale interacties en machtsverhoudingen.

Met het oog op preventie is het belangrijk om een toegankelijke en transversale typologie te hanteren die al deze uitingen – zowel directe als indirecte – en hun fysieke, psychologische of sociale gevolgen omvat. Volgens de WHO en de ILO verwijst fysiek geweld naar het gebruik van geweld tegen een persoon, ongeacht of dit lichamelijk, seksueel of psychologisch letsel tot gevolg heeft (Pelletier et al., 2018). Psychologisch geweld, vaak aangeduid met termen als pesten, mobbing of morele intimidatie, verwijst naar herhaaldelijk vijandig gedrag met schadelijke gevolgen voor de geestelijke gezondheid en het welzijn.

Verdrag nr. 190 van de ILO (2019) vat deze benaderingen samen door een inclusieve definitie van geweld en intimidatie op het werk voor te stellen:

> **"Een reeks onaanvaardbare gedragingen en praktijken, of dreigingen met dergelijke gedragingen en praktijken, die zich eenmalig of herhaaldelijk voordoen en die tot doel hebben fysieke, psychologische, seksuele of economische schade te veroorzaken, of die daadwerkelijk schade veroorzaken of kunnen veroorzaken, met inbegrip van gendergerelateerd geweld en intimidatie.[2]" (ILO, 2019).**

Ten slotte blijft het begrip agressie veelzijdig. Het verwijst naar een reeks gedragingen – al dan niet opzettelijk – die anderen schade kunnen berokkenen. Hoewel de intentie om schade te berokkenen vaak als een centraal criterium wordt beschouwd (Ramirez & Andreu, 2003), omvatten sommige benaderingen ook schadelijk gedrag zonder expliciete intentie, waarmee de soms onbewuste of systemische dimensie van bepaalde vormen van geweld wordt erkend. Agressie kan dus worden gezien als een specifieke uiting van geweld, waarvan de definitie veranderlijk en contextueel blijft (Ramirez & Andreu, 2003; 2006).

2 Vertaald uit het Frans door de auteurs.

In deze gids leek het essentieel om een bewust ruime classificatie te hanteren. Geen enkel schadelijk gedrag mag onzichtbaar worden gemaakt omdat het niet voldoet aan een beperkte definitie van geweld, agressie of intimidatie. Deze bredere benadering heeft tot doel zowel de meest voor de hand liggende vormen (fysiek geweld, seksueel geweld) als de meer diffuse, vaak gebagatelliseerde vormen, zoals microagressies, vernederingen, discriminatie of zelfs gebagatelliseerde verbale agressie, op te nemen.

Dit houdt in dat zowel geïsoleerde gedragingen als herhaalde dynamieken worden meegenomen, zowel fysieke als psychische handelingen, zowel duidelijk en zichtbaar geweld als verraderlijke, systematische of stille vormen van geweld die bijdragen aan een verslechtering van het werkklimaat.

#### 2.2.2.1. Verbaal geweld

**Verbaal geweld** verwijst naar elk gedrag waarbij een persoon taal gebruikt om anderen te kwetsen, te intimideren of te destabiliseren. Het kan de vorm aannemen van geschreeuw, beledigingen, vernederingen of bedreigingen, ook op afstand (telefoontjes, spraakmemo's...), met uitzondering van seksueel getinte opmerkingen (Bigham et al., 2014; Justifit.be). In dit geval gebruikt de dader zijn stem of woorden om de waardigheid of psychologische veiligheid van het slachtoffer aan te tasten.

In de context van overheidsfuncties noemt de Nederlandse werkgroep DSP (2011) met name geschreeuw, beledigingen, rumoer en vernederingen als typische vormen van verbaal geweld. Deze classificatie belicht de meest zichtbare en directe uitingen, terwijl de door Garcia et al. (2003) voorgestelde benadering ook meer verraderlijke en even destructieve vormen omvat, zoals:

- systematische persoonlijke kritiek,
- kleinerende opmerkingen of pesterijen,
- inbreuken op de privacy (ongepaste vragen, controle van telefoongesprekken),
- diskwalificatie of kleinering in aanwezigheid van derden,
- het verspreiden van kwaadaardige geruchten.

Of dit gedrag nu incidenteel of herhaaldelijk, expliciet of impliciet is, het draagt bij aan het creëren van een giftig klimaat dat de betrokken persoon blijvend kwetst.

### 2.2.2.2. Fysiek geweld

Fysiek geweld omvat handelingen zoals duwen, vastgrijpen, omverduwen, laten struikelen, slaan, bijten, krabben, stompen, schoppen of het gooien van voorwerpen naar iemand (ILO, 2022, DSP, 2011). Ook agressieve gebaren (met een deur slaan, met de vuist op tafel slaan), het beschadigen van werkmateriaal of persoonlijke bezittingen van het slachtoffer, of het werken in ongezonde omstandigheden worden als fysiek geweld beschouwd (Garcia et al., 2003). Bovendien kunnen voorwerpen, zoals een mes, ook door de dader worden gebruikt.

Volgens de Raad van Europa is fysiek geweld " een handeling met als doel of gevolg pijn en/of lichamelijk letsel. Zoals bij alle vormen van geweld is het doel van de dader niet – of niet alleen – het veroorzaken van lichamelijk leed, maar ook het verminderen van de zelfbeheersing van de ander."3 (COE, online). Deze handelingen en hun gevolgen zijn niet noodzakelijkerwijs met voorbedachte rade.

### 2.2.2.3. Bedreigingen en intimidatie

In de professionele context komen **bedreigingen en intimidatie** vaak voor als vormen van psychologisch geweld. Het gaat om opzettelijk gedrag dat bedoeld is om een collega bang te maken, te dwingen of te destabiliseren door middel van gebaren, houdingen of uitspraken (PIPSC, 2009).

Het Canadese Centrum voor Gezondheid en Veiligheid op het Werk (CCHST, 2023) en Bigham et al. (2014) definiëren deze praktijken als verbaal of fysiek misbruik dat bedoeld is om te kwetsen, te vernederen of te kleineren. Ze kunnen expliciet zijn (verbaal of schriftelijk) en omvatten volgens de DSP-groep (2011) verschillende vormen van vijandig gedrag:

- bedreigingen tegen de werknemer of zijn familie;
- het versturen van dreigende e-mails of brieven;
- chantage;
- het onder druk zetten;
- het achtervolgen of achtervolgen.

Sommige bedreigingen zijn impliciet of symbolisch: indringende blikken, vijandige stiltes, het opzettelijk achterhouden van informatie of dubbelzinnige maar herhaalde gebaren. Door hun subtiele karakter zijn ze moeilijk te bewijzen, maar hebben ze een grote psychologische impact.

3 Om trouw te blijven aan de originele tekst, is de inclusieve schrijfwijze in het citaat behouden.

Desrumaux et al. (2021) wijzen erop dat dit soort geweld deel uitmaakt van een machtsdynamiek, waarbij intimidatie een strategie wordt om controle of dominantie uit te oefenen. In werkomgevingen met hoge werkdruk, gekenmerkt door rigide of slecht gereguleerde hiërarchieën, wordt dit soort gedrag soms gebagatelliseerd.

De Internationale Arbeidsorganisatie (ILO, 2019) neemt bedreigingen expliciet op in haar definitie van geweld en intimidatie en benadrukt dat dit gedrag, of het nu incidenteel of herhaaldelijk is, van invloed is op de gezondheid, de veiligheid en het organisatieklimaat. Eurofound (2021) bevestigt dat bedreigingen een van de belangrijkste vormen van psychologisch geweld in Europa zijn, maar dat ze nog steeds grotendeels ondergerapporteerd worden vanwege juridische onduidelijkheid en angst voor represailles.

**Kader 1 : Microagressies, kleine gebaren met grote gevolgen**

Microagressies op het werk zijn gedragingen of opmerkingen die op het eerste gezicht onschuldig lijken, maar die een persoon stigmatiseren vanwege zijn of haar lidmaatschap van een bepaalde groep (culture-rh.com, online). Ze kunnen de vorm aannemen van korte dagelijkse uitwisselingen, uitsluiting tijdens formele of informele vergaderingen, ongepaste grappen of denigrerende opmerkingen. De term 'micro' betekent niet dat ze van ondergeschikt belang zijn, maar dat ze zich voordoen op het niveau van interpersoonlijke interacties. Hoewel ze vaak gebagatelliseerd of genegeerd worden, dragen deze houdingen toch bij tot een vijandig en vervreemdend klimaat, zelfs als ze niet opzettelijk kwaadaardig zijn (CSQ, online). Deze microagressies zijn meestal gericht tegen personen uit gemarginaliseerde groepen, met name vrouwen, en personen die behoren tot een seksuele, gender- of etnische minderheid (CSQ, online).

### 2.2.2.4. Seksistisch en seksueel geweld

**Seksistisch en seksueel**[4] geweld omvat een breed scala aan gedragingen, gaande van seksistische opmerkingen tot seksuele intimidatie of chantage, tot aan seksuele aanranding en seksueel geweld. Het kan **fysiek, verbaal of non-verbaal, direct of indirect** zijn en zich in verschillende omstandigheden voordoen, van een simpele ongepaste opmerking tot een duidelijk geval van geweld.

De erkenning ervan in de arbeidswereld is het resultaat van een lang en geleidelijk proces, gekenmerkt door een evolutie in de analysekaders: lang benaderd vanuit

4 Ter informatie: in Frankrijk biedt het Nationaal Instituut voor Onderzoek en Veiligheid ter voorkoming van arbeidsongevallen en beroepsziekten een reeks infographics die seksistisch gedrag en seksueel geweld illustreren (in het Frans): Seksuele intimidatie en seksistisch gedrag. Wat u moet onthouden - Risico's - INRS

een ergonomisch of medisch perspectief, gericht op de volksgezondheid en de verbetering van de arbeidsomstandigheden, is deze problematiek geëvolueerd van een privéaangelegenheid naar een publieke en structurele uitdaging die de systemische aspecten van het fenomeen aan het licht brengt (Hacourt & Thomaz, 2005).

Een beslissende ommekeer was de goedkeuring van Verdrag nr. 190 van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) in 2019[5]. Dit verdrag, het eerste juridisch bindende internationale verdrag op dit gebied, bekrachtigt het recht op een werkomgeving die vrij is van geweld en intimidatie, met inbegrip van geweld en intimidatie op grond van geslacht en gender (ILO, 2019).

Verdrag nr. 190 maakt deel uit van een internationale beweging ter bestrijding van gendergerelateerd geweld (GBV), dat onevenredig veel vrouwen, meisjes en LGBTQIA+-personen treft. Het bevordert een geïntegreerde aanpak die rekening houdt met de structurele oorzaken van dit geweld: ongelijkheid in macht, genderstereotypen, intersectionele discriminatie en sociale en culturele normen. Zoals het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen (online) benadrukt, houdt dit geweld rechtstreeks verband met genderongelijkheid en de voortzetting daarvan in de arbeidswereld. Deze realiteit is vooral duidelijk in sectoren waar veel vrouwen werken – gezondheidszorg, maatschappelijk werk, onderwijs, handel – waar de seksuele verdeling van het werk specifieke kwetsbaarheden creëert (Chappell & Di Martino, 2006).

Dit geweld wordt echter nog steeds in grote mate ondergerapporteerd. De angst voor represailles, het gevoel van schaamte of schuld, het gebrek aan institutionele erkenning of de moeilijkheid om bepaald gedrag onmiddellijk als abnormaal te identificeren, verklaren gedeeltelijk dit zwijgen. Dit wordt nog versterkt door een organisatiecultuur die het melden van geweld ontmoedigt, zelfs door getuigen, van wie slechts 10 % de feiten aan hun leidinggevenden meldt (Ipsos, 2023). De stigmatisering van slachtoffers en de obstakels die zij ondervinden wanneer zij aangifte doen, versterken deze onzichtbaarheid nog (Blindow, Cedstrand, Elling, Hagland, & Bodin, 2024).

Deze algemene context toont aan dat seksistisch en seksueel geweld op het werk niet alleen het gevolg is van afwijkend individueel gedrag, maar ook deel uitmaakt van een logica van macht, dominantie en reproductie van genderongelijkheid (FOGE & SECO, 2024; Raad van Europa, n.d.). Ze zijn zowel een gevolg als een vector van de aanhoudende ongelijke sociale verhoudingen in de professionele wereld.

5 Voornamelijk gericht op huiselijk geweld vormt het Verdrag van de Raad van Europa inzake de voorkoming en bestrijding van geweld tegen vrouwen en huiselijk geweld (het zogenaamde “Verdrag van Istanbul”) een fundamentele mijlpaal in de preventie en bestrijding van geweld tegen vrouwen.

**Kader 2 : Seksueel geweld volgens de Verenigde Naties**

De Verenigde Naties definiëren seksueel geweld als "elke seksuele handeling die tegen de wil van een andere persoon wordt gepleegd, hetzij wanneer die persoon geen toestemming geeft, hetzij wanneer toestemming niet kan worden gegeven omdat de persoon een kind is, een verstandelijke beperking heeft of in een vergevorderde staat van intoxicatie of bewusteloosheid verkeert als gevolg van alcohol- of drugsgebruik. " (UN Women, online).

Volgens het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen (online) wordt er een onderscheid gemaakt tussen "hands-off" seksueel geweld en "hands-on" seksueel geweld:

- Hands-off seksueel geweld verwijst naar seksueel gedrag zonder fysiek contact: seksuele beledigingen, digitaal seksueel geweld...
- Hands-on seksueel geweld verwijst naar seksueel gedrag waarbij fysiek contact plaatsvindt: ongewenste aanrakingen, gedwongen kussen, verkrachting...

Seksistisch en seksueel geweld kan verschillende vormen aannemen, al dan niet met fysiek contact. Zonder ze allemaal te bespreken, zullen we ons concentreren op twee centrale aspecten: seksuele intimidatie en seksistisch gedrag.

### (1) Seksuele intimidatie

Seksuele intimidatie op het werk is een specifieke vorm van gendergerelateerd geweld die plaatsvindt in het kader van professionele relaties. Het verwijst naar een reeks seksueel getinte, verbale, non-verbale of fysieke gedragingen die de waardigheid van personen aantasten, een vijandige werkomgeving creëren of tot doel hebben seksuele gunsten te verkrijgen door middel van intimidatie of druk.

De definities van seksuele intimidatie variëren naargelang de rechtsgebieden en culturele contexten (Pelletier et al. (2018). Over het algemeen zijn ze het echter eens over twee elementen: enerzijds kan intimidatie de vorm aannemen van seksuele chantage, waarbij ongewenst gedrag met seksuele connotaties, zowel verbaal, non-verbaal als fysiek, expliciet of impliciet wordt gebruikt als criterium dat van invloed is op professionele beslissingen die het slachtoffer treffen (ILO, 2021). Anderzijds kan het zich uiten in het creëren van een vijandige werkomgeving, gekenmerkt door een intimiderend, vernederend of beledigend klimaat als gevolg van ongepast seksueel gedrag (Pelletier et al., 2018).

Volgens Garcia, Hue, Opdebeeck & Van Looy (2003) wordt elk gedrag met een seksuele connotatie beschouwd als seksuele intimidatie op het werk:

- als het **ongewenst en ongepast** is;

- als het **expliciet of impliciet** wordt gebruikt als **professionele chantage om beslissingen te beïnvloeden die van invloed zijn op de rechten van werknemers**;
- als het een **klimaat van intimidatie, vernedering of vijandigheid** creëert.

In België wordt in de wet van 11 juni 2002 betreffende de bescherming tegen geweld en morele of seksuele intimidatie op het werk seksuele intimidatie expliciet omschreven als "elke vorm van verbaal, non-verbaal of lichamelijk gedrag van seksuele aard waarvan de dader weet of zou moeten weten dat het de waardigheid van vrouwen en mannen op de werkplek aantast".

**Kader 3 :Seksuele intimidatie op de werkplek, het perspectief van Zwitserland**

De term seksuele intimidatie op de werkplek omvat elk gedrag van seksuele aard of op basis van geslacht dat ongewenst is voor de persoon tegen wie het gericht is en dat een vernederend effect op hem of haar heeft. Intimidatie kan plaatsvinden tijdens de werkuren of tijdens evenementen die door het bedrijf worden georganiseerd. Het kan gaan om werknemers, personen die voor partnerbedrijven werken of klanten van het bedrijf.

Seksuele intimidatie kan de vorm aannemen van opmerkingen, gebaren of handelingen. Het kan worden gepleegd door een individu of door een groep.

Concreet kan dit betekenen:

- Suggestieve en insinuerende opmerkingen over het uiterlijk van werknemers;
- Seksistische opmerkingen of grappen over de seksuele kenmerken, het seksuele gedrag of de seksualiteit van vrouwen of mannen;
- Het tonen of ophangen van pornografisch materiaal op de werkplek;
- Ongewenste uitnodigingen aan collega's, die duidelijk seksueel van aard zijn;
- Ongewenst lichamelijk contact;
- Intimidatie van werknemers op of buiten de werkplek;
- Pogingen tot toenadering waarbij voordelen worden beloofd of nadelen worden gedreigd;
- Seksuele agressie, dwang of verkrachting.

(FOGE & SECO, 2024).

In de professionele wereld kan deze intimidatie zich uiten in:

- opmerkingen of grappen met een seksuele connotatie;
- aandringende uitnodigingen of ongewenste toenaderingen;
- het versturen van berichten met een seksueel karakter;
- ongewenste aanrakingen of fysiek contact.

Volgens de Zwitserse gids voor werknemers inzake seksuele intimidatie op het werk zijn er concrete criteria om seksuele intimidatie te onderscheiden vanflirten. De criteria zijn dat seksuele intimidatie eenzijdig, vernederend of beledigend is, door een van de betrokken partijen ongewenst is, het zelfrespect ondermijnt, vervelend is, de sfeer op de werkplek vergiftigt en de persoonlijke grenzen overschrijdt (FOGE & SECO, 2024).

Dit soort geweld op het werk wordt vaak gebagatelliseerd en te weinig gemeld. Het overlapt vaak met andere vormen van geweld, met name psychologische intimidatie. Uit onderzoek blijkt dat de meerderheid van de slachtoffers vrouwen zijn en dat de daders voornamelijk mannen zijn. In sommige gevallen zijn echter ook mannen het slachtoffer, waarbij de pesters vrouwen of andere mannen kunnen zijn (Pelletier et al., 2018). Dit geweld kan ook andere gemarginaliseerde groepen treffen, met name LGBTQ+-personen (Blindow, Cedstrand, Elling, Hagland, & Bodin, 2024).

### (2) Seksistisch gedrag

Seksistisch gedrag op het werk is een verraderlijke vorm van gendergerelateerd geweld, die vaak wordt gebagatelliseerd en dus weinig ter discussie wordt gesteld. Het komt tot uiting in woorden, daden, gebaren of gedragingen die tot doel of gevolg hebben een persoon te kleineren op grond van zijn of haar geslacht of gender, waardoor genderongelijkheid en stereotypen in de werkomgeving worden versterkt.

Volgens de Hoge Raad voor professionele gelijkheid tussen vrouwen en mannen Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les Femmes et les Hommes - CSEP, 2015) wordt seksisme gedefinieerd als een ideologie die gebaseerd is op de overtuiging dat het ene geslacht superieur is aan het andere, wat zich vertaalt in discriminerende of vijandige houdingen ten opzichte van personen op grond van hun geslacht of hun niet-conformiteit met gendernormen. In een professionele context kan dit gedrag verschillende vormen aannemen, gaande van stereotiepe humor tot dagelijkse microagressies, tot het in twijfel trekken van de legitimiteit of competenties van een persoon op basis van zijn of haar geslacht.

Het Franse ministerie van Transformatie en Openbaar Ambt (2022) herinnert eraan dat seksistisch gedrag elk gedrag is dat verband houdt met het geslacht van een persoon en dat tot doel of gevolg heeft zijn of haar waardigheid aan te tasten of een intimiderende, vijandige, vernederende, beledigende of kwetsende omgeving te creëren. Deze definitie, die nu is opgenomen in artikel L. 131-3 van de Algemene Wet op de Ambtenarij, stelt seksisme gelijk aan andere vormen van verboden discriminatie.

Seksistisch gedrag en handelingen op het werk kunnen verschillende vormen aannemen, gaande van openlijk kleinerende opmerkingen tot ogenschijnlijk

onschuldige houdingen, die echter bijdragen tot het in stand houden van ongelijke genderverhoudingen.

Ze kunnen worden onderverdeeld in verschillende grote categorieën (Pelletier et al., 2018; CSEP, 2015; Ministère de la Transformation et de la Fonction Publiques, 2022):

- Seksistische opmerkingen en gedragingen:
    - Seksistische opmerkingen of grappen;
    - Ongepaste bijnamen of informele aanspreekvormen;
    - Opmerkingen over het uiterlijk of gedrag dat als "te vrouwelijk" of "niet mannelijk genoeg" wordt beschouwd;
    - Verwijten aan het adres van een vrouw die als "te autoritair" wordt beschouwd of een man die niet aan de stereotypen van mannelijkheid voldoet;
    - Negatieve opmerkingen over mannen die bijvoorbeeld verlof willen opnemen om voor hun kinderen te zorgen.
- Discriminerende houding in professionele interacties:
    - Vrouwen worden tijdens vergaderingen vaak onderbroken;
    - Minder aandacht of spreektijd voor personen van een bepaald geslacht;
    - Het systematisch in twijfel trekken van de competenties van vrouwen of het overwaarderen van die van mannen;
    - Impliciete associatie van een bepaald geslacht met bepaalde competenties (bijvoorbeeld omgaan met emoties of autoriteit).
- Ongelijkheden in organisatorische praktijken:
    - Geslachtsgebonden taakverdeling: vrouwen krijgen meer ondersteunende of uitvoerende taken toebedeeld, terwijl mannen vaker strategische of zichtbare taken krijgen;
    - Gedifferentieerde toewijzing van doorgroeimogelijkheden of verantwoordelijkheden;
    - Minder erkenning of onzichtbaarheid van het werk dat door vrouwen wordt verricht.
- Welwillend of paternalistisch seksisme:
    - Beschermende houding gerechtvaardigd door het geslacht van de persoon (bijv.: "Ik laat je deze moeilijke taak niet doen, je bent een vrouw");
    - Complimenten die vleiend lijken, maar die genderrollen versterken en de autonomie beperken (bijv. "Je bent erg georganiseerd, zoals alle vrouwen").

In België wordt seksistisch gedrag niet altijd expliciet in de wetgeving als een op zichzelf staande overtreding genoemd, maar het kan een vorm van pesterij of discriminatie op grond van geslacht zijn en is als zodanig strafbaar. De Wet van 10 mei 2007 ter bestrijding van discriminatie tussen vrouwen en mannen omvat

met name verschillende behandelingen op grond van geslacht, zwangerschap of moederschap. Seksisme wordt ook bestraft als strafbaar feit door de wet van 22 mei 2014[6] ter bestrijding van seksisme in de openbare ruimte.

Organisaties hebben dus de verantwoordelijkheid om dergelijk gedrag te voorkomen en te bestraffen door middel van bewustmakingscampagnes, opleidingen en toegankelijke en doeltreffende meldingsprocedures

**Kader 4 : De impact van huiselijk geweld op de professionele sfeer, en vice versa**

Huiselijk geweld, dat lange tijd werd beschouwd als een privéaangelegenheid, wordt vandaag de dag erkend als een kwestie van gezondheid, veiligheid en prestaties op het werk (ILO, 2021). Het kan zich uitbreiden naar de professionele sfeer en van invloed zijn op de werkgelegenheid, de productiviteit en de veiligheid. Een gewelddadige partner kan het slachtoffer op zijn of haar werkplek controleren, bedreigen of lastigvallen, professionele hulpmiddelen (telefoon, e-mail, videoconferenties) gebruiken om controle uit te oefenen, of de persoon verhinderen om naar het werk te gaan. De stress, angst en trauma's die hieruit voortvloeien, hebben een directe invloed op de concentratie, emotionele beschikbaarheid en professionele stabiliteit, zowel voor het slachtoffer als voor de dader. Deze effecten worden nog versterkt in de context van telewerken, waar de grens tussen privé- en beroepsleven vervaagt, wat opsporing en bescherming bemoeilijkt (ILO, 2020b).

Omgekeerd kunnen werkomgevingen die gekenmerkt worden door druk, conflicten of institutioneel geweld bijdragen aan het ontstaan of de intensivering van agressief gedrag in de privésfeer. Deze bidirectionele relatie benadrukt de noodzaak van een geïntegreerde aanpak waarbij werkgevers, preventiediensten, overheidsinstanties en psychosociale ondersteuning betrokken zijn. De werkplek kan dan een hulpbron worden, op voorwaarde dat vertrouwelijkheid, een luisterend oor en doorverwijzing naar geschikte voorzieningen worden gegarandeerd. Een veilige werkomgeving is een essentiële hefboom om slachtoffers op te sporen, te begeleiden en te beschermen, en om het isolement te doorbreken waarin huiselijk geweld zich ontwikkelt (ILO, 2020b).

In België geeft 72,9 % van de mensen die te maken hebben gehad met partnergeweld aan dat hun werkvermogen hierdoor is aangetast, met name door vermoeidheid, afleiding of lichamelijke klachten (IEFH & DV@ WorkNet, 2017).

6 IGVM - Wet 22 mei 2014

### 2.2.2.5. Moreel en psychologisch pesten

Moreel en psychologisch pesten op het werk is een verraderlijke vorm van geweld, die wordt gekenmerkt door herhaaldelijk misbruik of misbruikgedrag dat op termijn de arbeidsomstandigheden verslechtert en de waardigheid, integriteit of gezondheid van een persoon aantast. Dit soort geweld is niet noodzakelijkerwijs gebaseerd op een expliciete intentie, maar komt meestal voor in een onevenwichtige machtsverhouding, waarbij het slachtoffer zich in een kwetsbare situatie bevindt en niet in staat is zich effectief te verdedigen (Zaitseva & Chaudat, 2016; Poilpot-Rocaboy, 2010).

Volgens Hirigoyen, geciteerd door Dupré (2018), komt pesten neer op "elk misbruik (gebaar, woord, gedrag, houding, enz.) dat door zijn herhaling of systematisering afbreuk doet aan de waardigheid of de psychische of fysieke integriteit van een werknemer, waardoor zijn baan in gevaar komt of het werkklimaat wordt aangetast ". In de Engelstalige literatuur wordt ook benadrukt dat dit fenomeen zich voordoet in een asymmetrische relationele context, waarin de pester dominantie uitoefent over het slachtoffer.

Europese auteurs zijn het over het algemeen eens over twee cumulatieve criteria om een feit als pesterij te kwalificeren: de herhaling van de handelingen en de duur ervan, vaak geschat op een periode van minimaal zes maanden (Zaitseva & Chaudat, 2016). Een gezamenlijke studie van de Université catholique de Louvain (UCL) en de Katholieke Universiteit Leuven (KUL) (Garcia et al. 2006) stelt vier voorwaarden voor om gedrag als pesterij te erkennen:

- het gedrag moet misbruikend zijn (d.w.z. afwijken van het doel van het werk);
- het moet zich herhaaldelijk voordoen;
- het moet schadelijk zijn voor de persoon of een vijandige omgeving creëren;
- en het moet plaatsvinden in het kader van de beroepsactiviteit.

Bovendien stellen deze auteurs voor om een onderscheid te maken tussen pesterijen die verband houden met het werk (met betrekking tot de organisatie, de taken, de doelstellingen, de managementvormen – zoals micromanagement – enz.) en pesterijen die verband houden met de persoon (die rechtstreeks gericht zijn op het individu, zijn eigenschappen of zijn persoonlijke overtuigingen).

Pesterijen op het werk kunnen dus worden gedefinieerd als een reeks negatieve, beledigende en aanhoudende gedragingen, van binnen of buiten de organisatie, die de psychische of fysieke integriteit van de werknemer aantasten. Dit gedrag kan bestaan uit woorden, gebaren, e-mails of intimidatie die een vernederende, vijandige of beledigende sfeer creëren en zelfs de stabiliteit van de baan in gevaar brengen. De herhaling in de tijd en het destructieve effect op het psychisch welzijn zijn de centrale elementen.

De termen "psychologisch pesten", "mobbing" (vooral gebruikt in Duitstalige landen) of "bullying" (vooral in Angelsaksische context) worden soms verkozen

boven de term “moreel pesten”, hoewel ze naar zeer vergelijkbare realiteiten verwijzen. De term ‘psychologisch pesten’ legt meer nadruk op het mentale leed dat wordt veroorzaakt door de opeenstapeling van dit vijandige gedrag en de impact ervan op het slachtoffer (Poilpot-Rocaboy, 2010). Dit pesten is veelvormig en soms moeilijk te identificeren. De criteria die doorgaans worden gehanteerd, zijn onder meer de herhaling van de handelingen, hun schadelijke effect op de arbeidsomstandigheden, het ontbreken van een formele hiërarchische band, maar de aanwezigheid van een machtsongelijkheid (Poilpot-Rocaboy, 2010).

In dit perspectief kan pesterijen op het werk worden gedefinieerd als “een psychologisch proces dat wordt veroorzaakt in een werkomgeving en dat wordt gekenmerkt door een aanhoudende en herhaalde synergie van destructieve handelingen die de relaties, de arbeidsomstandigheden en de integriteit van een werknemer aantasten en leiden tot leed dat zijn geestelijke en lichamelijke gezondheid in gevaar kan brengen “ (Desrumaux (2011), geciteerd door Machado, 2015).

Pesten kan verschillende vormen aannemen:

- Verticaal neerwaarts: van een hiërarchische meerdere naar een ondergeschikte (het meest voorkomende volgens Machado, 2015);
- Verticaal opwaarts: van een ondergeschikte naar een leidinggevende;
- Horizontaal: tussen collega’s;
- Of gemengd: een combinatie van verschillende richtingen (Desrumaux, 2011 in Machado, 2018).

> Kortom, moreel of psychologisch pesten op het werk is een geleidelijk proces, dat op korte termijn vaak onzichtbaar is, maar zeer destructief wanneer het zich eenmaal heeft genesteld. Het is een vorm van relationeel en systemisch geweld, dat tot doel heeft de persoon in kwestie psychologisch te verzwakken, soms tot uitsluiting of professionele en persoonlijke gevaren toe.

### 2.2.2.6. Cybergeweld & cyberpesten

De opkomst van informatie- en communicatietechnologieën (ICT), versterkt door de algemene verspreiding van telewerken en het intensieve gebruik van sociale netwerken, heeft de professionele interacties ingrijpend veranderd. Deze technologieën, die bedoeld waren om de communicatie te verbeteren, hebben ook de weg vrijgemaakt voor nieuwe vormen van organisatorisch geweld, waarvan cyberpesten een zorgwekkende uiting is. De anonimiteit en het gevoel van straffeloosheid die eigen zijn aan de digitale wereld bevorderen een ontremming van vijandig gedrag (Richtlijn 2024/1385/EU), terwijl de viraliteit en de persistentie van de inhoud ervoor zorgen dat deze een blijvend en moeilijk controleerbaar

bereik hebben. In deze context kunnen ICT worden misbruikt om grieven te uiten, wraak te nemen of bestaande pesterijen voort te zetten (Dupré, 2018; Di Martino et al., 2003; De Stefano, Stylogiannis, Wouter & Durri, 2020). Conventie nr. 190 van de ILO (2019) en Aanbeveling nr. 206 nemen bovendien expliciet geweld en intimidatie "via professionele communicatie" op, met inbegrip van communicatie die door ICT wordt vergemakkelijkt (De Stefano, Durri, Stylogiannis, Wouters, 2020).

Cybergeweld omvat een breed scala aan kwaadwillig gedrag: online intimidatie, aanvallen op sociale netwerken, intimiderende berichten, identiteitsfraude of het zonder toestemming verspreiden van persoonlijke informatie (National Cybersecurity Alliance, online; IDEWE, 2019). In de wereld van het werk omvat het alle negatieve gedragingen die verband houden met de beroepsactiviteit, maar die via digitale kanalen worden uitgevoerd, soms zelfs buiten de formele werktijden of -locaties (Desrumaux, Hellemans, Malola & Jeoffrion, 2021).

**Cyberpesten**, een specifieke vorm van cybergeweld, heeft verschillende kenmerken. In tegenstelling tot 'traditioneel' pesten is herhaling niet altijd nodig: één bericht, foto of video die openbaar wordt verspreid, kan al voldoende zijn om blijvende psychologische schade te veroorzaken, waarbij elke keer dat het bericht wordt gedeeld of bekeken, de oorspronkelijke schade opnieuw wordt geactiveerd (Desrumaux et al., 2021). Het kan direct zijn (privéberichten, e-mails) of indirect (publicaties in open digitale ruimtes[7]), vaak gebaseerd op ongelijkheden in toegang tot en beheersing van technologieën (De Stefano et al., 2020). Dit kenmerk maakt het fenomeen bijzonder verraderlijk en stelt werkgevers voor specifieke uitdagingen op het gebied van preventie, regulering van digitale hulpmiddelen en erkenning van schendingen wanneer deze buiten de werkplek of werktijd plaatsvinden (Desrumaux et al., 2021; Dupré, 2018).

Onderzoek toont een sterke correlatie aan tussen pesten op de werkplek en cyberpesten: een slachtoffer dat binnen zijn organisatie wordt gepest, wordt vaak ook online gepest. Sommige gevallen komen echter alleen via het scherm tot uiting, omdat de dader zich " beschermd" voelt door de anonimiteit en de afstand (Desrumaux et al., 2021; Dupré, 2018). Dit geweld onderscheidt zich ook door zijn opdringerige karakter: het overschrijdt de grenzen tussen werk en privéleven, waardoor het slachtoffer voortdurend onder druk staat en zich machteloos voelt. De dader kan institutionele hiërarchieën omzeilen en op afstand handelen, wat de mogelijkheden om zich te verdedigen bemoeilijkt.

Cyberspace is echter niet alleen een vector van geweld: het kan ook een ruimte voor mobilisatie worden. Dankzij hun performatieve kracht stellen sociale netwerken slachtoffers in staat om steun te zoeken, publiekelijk aan de kaak te

7 De Europese richtlijn 2024/1382 van het Europees Parlement en de Raad van 14 mei 2024 bepaalt dat: "De termen 'toegankelijk voor het publiek' en 'openbaar toegankelijk' moeten worden opgevat als verwijzend naar de mogelijkheid om een bepaald aantal personen te bereiken. Deze termen moeten worden geïnterpreteerd en toegepast met inachtneming van de relevante omstandigheden, met name de technologie die wordt gebruikt om het materiaal toegankelijk te maken.

stellen of een collectieve reactie te organiseren, waardoor de manier waarop bepaalde professionele conflicten worden beheerd, verandert (Dupré, 2018).

Sociale netwerken vormen tegelijkertijd een bevoorrechte vector voor cybergeweld. Ze vergemakkelijken de snelle verspreiding van kwaadaardige inhoud – teksten, afbeeldingen, video's – die te maken heeft met doxxing, wraakporno, laster of het aanzetten tot haat. Algoritmes kunnen, door inhoud die interactie genereert te benadrukken, de zichtbaarheid van agressieve berichten zelfs vergroten (De Stefano et al., 2020).

In de professionele sfeer kan cybergeweld bovendien zowel door derden (personen buiten de organisatie) als door collega's (zowel leidinggevenden, ondergeschikten als collega's op hetzelfde hiërarchische niveau) worden gepleegd. Tot de meest voorkomende praktijken behoren:

- Intimidatie of bedreigingen via e-mail of sms (bijvoorbeeld het versturen van berichten 's nachts of intimiderende berichten),
- Pesten op sociale media (wat kan leiden tot uitsluiting van sociale werkgroepen, het publiceren van beledigende inhoud, passief-agressieve opmerkingen over projecten, enz).
- Het verspreiden van ongewenste inhoud op sociale media, via e-mail of sms (of het nu gaat om afbeeldingen, teksten of geruchten)
- Identiteitsfraude (zoals het aanmaken van valse accounts om de reputatie van het slachtoffer te schaden of om op ongepaste wijze contact met hem/haar op te nemen)
- Het openbaar maken van persoonlijke informatie van anderen, ook wel doxxing genoemd (zoals foto's of persoonlijke gegevens (National Cybersecurity Alliance, online; IDEWE, 2019).

Een recentere vorm is **cyberflashing**, gedefinieerd als "het ongevraagd en ongewenst versturen van foto's of video's van seksuele aard via Bluetooth, AirDrop, sms of instant messaging". De inhoud kan variëren van pornografie tot intieme beelden (bijvoorbeeld "dickpics"), en de anonimiteit maakt het bijzonder moeilijk om de afzender te identificeren (IEFH, *Cyberflashing*, online).

Ten slotte heeft het juridische kader nog moeite om zich aan te passen aan deze nieuwe realiteit, met name wanneer het geweld plaatsvindt op privéplatforms maar gevolgen heeft voor het beroepsleven. Ondanks de mogelijkheid om digitaal bewijsmateriaal te bewaren, beschikken bedrijven vaak niet over passende protocollen om dergelijke situaties te voorkomen en aan te pakken. De grens tussen privéleven en beroepsleven wordt steeds vager.

### 2.2.2.7. Discriminaties

Discriminatie op het werk is een van de meest voorkomende schendingen van de mensenrechten (Raad van Europa, n.d.). De gevolgen zijn talrijk: beperkte toegang tot werk, belemmering van de professionele ontwikkeling, gebrek aan erkenning, of zelfs verslechtering van de arbeidsomstandigheden en het organisatieklimaat.

Het Europees recht, met name via het Europees Verdrag voor de Rechten van de Mens , biedt een referentiekader voor de bestrijding van discriminatie. Artikel 14 bepaalt dat de uitoefening van de door het Verdrag gewaarborgde rechten en vrijheden moet worden gewaarborgd zonder discriminatie op grond van onder meer geslacht, ras, huidskleur, taal, godsdienst, politieke overtuiging, nationale of sociale afkomst, het behoren tot een nationale minderheid, vermogen, geboorte of enige andere omstandigheid.

Richtlijn 2000/43/EG van de Raad van de Europese Unie, ook wel de "antiracismerichtlijn" genoemd, betekent een belangrijke stap voorwaarts: zij legt het beginsel van gelijke behandeling ongeacht ras of etnische afkomst vast, met name in het kader van werkgelegenheid en beroepsopleiding.

Personen die functies uitoefenen waarbij zij in direct contact staan met het publiek, lijken bijzonder kwetsbaar voor discriminatie (INRS, 2023c), vanwege hun zichtbaarheid, hun blootstelling aan discriminerende klanten of gebruikers en de passiviteit van de structuren bij het aanpakken van deze situaties.

Volgens Di Martino et al. (2003) kan discriminatie zijn:

- **direct**: wanneer een persoon op basis van zijn of haar geslacht, etnische afkomst, geloofsovertuiging, leeftijd, handicap of seksuele geaardheid minder gunstig wordt behandeld dan een ander in een vergelijkbare situatie
- of **indirecte** discriminatie: wanneer een ogenschijnlijk neutrale bepaling, criterium of praktijk personen die onder een van de bovengenoemde voorwaarden vallen, in het bijzonder kan benadelen ten opzichte van andere personen, tenzij deze bepaling, dit criterium of deze praktijk objectief gerechtvaardigd is door een legitiem doel en de middelen om dit doel te bereiken passend en noodzakelijk zijn.

De Belgische wetgeving heeft in 2007 (Wet van 10 mei 2007) het algemene beginsel vastgelegd dat directe en indirecte discriminatie van personen op grond van onder meer geslacht, leeftijd, etnische of nationale afkomst, religieuze of filosofische overtuiging, seksuele geaardheid, handicap enz. verboden is. Dit wettelijk kader omvat ook pesterijen op het werk of elke vorm van intimidatie die ook als een vorm van discriminatie kan worden beschouwd wanneer ze verband houden met een van de beschermde criteria (FOD Werkgelegenheid, *Non-discriminatie*, online).

Om een beter inzicht te krijgen in wat discriminatie is en welke vormen het kan aannemen, biedt de website van UNIA een algemeen overzicht en een lijst van alle vormen van discriminatie (op basis van politieke overtuiging, gezondheidstoestand, handicap, enz.), zowel op het werk als daarbuiten.

### 2.2.2.8. Ander ongepast gedrag

Er bestaan nog andere vormen van geweld of agressief gedrag of agressieve handelingen op het werk. Hoewel ze niet precies kunnen worden geclassificeerd, kunnen de herhaling van deze handelingen en de intensiteit ervan toch schadelijke gevolgen hebben voor individuen en de werkomgeving. Deze handelingen kunnen zowel door interne personen als door derden (externe personen) worden gepleegd.

Het kan gaan om onbeschoft gedrag (INRS, 2023a[8]; CSN, 2018), zoals denigrerende opmerkingen, het niet groeten, systematisch onderbreken, een neerbuigende of ongeduldige toon of minachtend gedrag, maar ook om materiële handelingen zoals vandalisme (opzettelijke beschadiging van persoonlijke of professionele eigendommen) (INRS, 2023b)[9], sabotage of informele sociale uitsluiting (opzettelijke isolatie van een collega, weigering om hem belangrijke informatie door te geven, enz.). Hoewel deze handelingen vaak als onbelangrijk of banaal worden beschouwd, dragen ze bij aan een giftig werkklimaat en kunnen ze leiden tot chronische stress, motivatieverlies en zelfs psychosociale stoornissen. Door ze te bagatelliseren of institutioneel te tolereren, wordt hun schadelijke invloed versterkt en wordt het moeilijker om ze aan te pakken.

**Volgens de CSN (2018) is beleefdheid op het werk een verantwoordelijkheid van iedereen. Ze is gebaseerd op een reeks gedragsregels die wederzijds respect en een goede collectieve werking bevorderen. Onbeschoftheid, ook al lijkt het onschuldig, heeft een negatieve invloed op het werkklimaat. Het uit zich in onbeleefd, grof of onhoffelijk gedrag, vaak van geringe intensiteit en waarvan de kwetsende bedoeling mogelijk dubbelzinnig is. Als onbeschoftheid niet serieus wordt genomen, kan dit leiden tot conflicten die escaleren en uiteindelijk uitmonden in psychologische intimidatie. Onbeschoftheid moet daarom snel worden herkend en aangepakt als een zwak signaal van relationele disfunctie.**

8 INRS, externe agressies.

9 INRS, wat u moet onthouden over externe agressies.

### 2.2.3. Extern, intern, verticaal en horizontaal geweld, wat houdt dat in?

Om het fenomeen van geweld op het werk beter te begrijpen, is het ook essentieel om onderscheid te maken tussen intern en extern geweld, en tussen verticaal en horizontaal geweld.

Intern geweld verwijst naar gewelddadig gedrag tussen werknemers van dezelfde organisatie, met inbegrip van managers (Pelletier et al., 2018). Het kan horizontaal zijn (tussen collega's van hetzelfde niveau), verticaal neerwaarts (tussen een leidinggevende en een ondergeschikte) of verticaal opwaarts (van een ondergeschikte naar een leidinggevende). Desrumaux (in Machado, 2015) merkt op dat pesterijen meestal voorkomen in een verticale neerwaartse vorm, waarbij een of meer leidinggevenden zich richten op een ondergeschikte.

Extern geweld verwijst naar agressie door personen buiten de organisatie, zoals klanten, gebruikers, dienstverleners of familieleden van werknemers. In tegenstelling tot intern geweld kan de werkgever deze personen niet rechtstreeks sanctioneren. Studies tonen een aanzienlijke toename van dit soort geweld in Europa tussen 1995 en 2005 (Pelletier et al., 2018). De intensiteit ervan varieert naargelang de sector en de organisatie van het werk.

### 2.2.4. Gekruiste typologieën van vormen van geweld op het werk

Om de vele facetten van geweld op de werkplek beter te begrijpen, zijn in de literatuur verschillende typologieën voorgesteld. Een daarvan, ontwikkeld door Garcia, Hue, Opdebeeck en Van Looy (2003), maakt een onderscheid tussen werkgericht geweld en persoonsgericht geweld. Het eerste type is rechtstreeks gericht op de taken, verantwoordelijkheden of professionele prestaties van het slachtoffer. Het kan zich uiten in buitensporige druk, onrealistische doelstellingen, overbelasting of het op onrechtmatige wijze ontnemen van verantwoordelijkheden, het achterhouden van informatie of systematische kritiek op de uitvoering van het werk. Het tweede type is gericht op de persoonlijke kenmerken van het individu, of die nu fysiek, verbaal, seksueel of gedragsmatig zijn. Het omvat beledigingen, vernederingen, bedreigingen, beledigende gebaren, pesterijen of discriminatie op grond van geslacht, afkomst, uiterlijk of andere persoonlijke kenmerken.

Tegelijkertijd heeft de Californische afdeling voor veiligheid en gezondheid op het werk (OSHA) een andere typologie voorgesteld, die veel wordt gebruikt in de wereld van gezondheid en veiligheid op het werk en in de juridische wereld (Gill et al., 2002). Deze typologie onderscheidt drie grote vormen van geweld op het werk: intrusief geweld, geweld in verband met consumenten en relationeel geweld.

- Intrusief geweld omvat criminele handelingen door personen van buiten het bedrijf, zoals gewelddadige inbraken, agressie in verband met psychische stoornissen of middelenmisbruik, of ideologisch gemotiveerde aanvallen, zoals terroristische daden of geweld tijdens demonstraties.
- Geweld door klanten is een goed gedocumenteerd fenomeen, met name in de dienstensector en de zorgsector. Het uit zich in agressie, bedreigingen of vijandig gedrag van klanten, patiënten of gebruikers jegens werknemers. Deze interacties kunnen bijzonder belastend, fysiek bedreigend of psychologisch uitputtend zijn.
- Ten slotte verwijst relationeel geweld naar interne spanningen binnen de organisatie, zoals intimidatie, pesterijen of mobbing (collectieve pesterijen) tussen collega's of door hiërarchische meerderen. Deze vorm van geweld is vaak diffuus en moeilijk te bewijzen, maar de gevolgen voor de geestelijke gezondheid en het werkklimaat kunnen verwoestend zijn. Daar komt nog de problematiek van huiselijk geweld op de werkplek bij, wanneer huiselijk of familiaal geweld zich in de professionele omgeving voordoet, bijvoorbeeld door het binnendringen van een gewelddadige partner of door telefoontjes of bedreigingen tijdens de werkuren.

Deze typologieën sluiten elkaar niet uit: ze overlappen elkaar, combineren zich en zijn in de praktijk vaak met elkaar verweven. Door hun complementariteit kunnen we echter beter inzicht krijgen in de diversiteit en complexiteit van het geweld dat werknemers ervaren en kunnen we de organisatorische en institutionele reacties daarop efficiënter structureren.

" Het is moeilijk om pesten uit te leggen (...) het is verraderlijk, het is borderline (...) we hebben niet altijd tastbaar bewijs."

" Ik ben de vuilbak geworden."

" Dus ze riep tegen mij (...) ze schreeuwde dat ik niveau (...) was, dat men mij niet bij de hand moest nemen, dat als men mij had aangenomen, het was omdat men iemand nodig had die bekwaam is, enzovoort."

" Hij heeft mij gecontacteerd op mijn privételefoonnummer. (...) Ik begreep niet hoe dat mogelijk was (...) en toen heb ik het verband gelegd. Hij had mij gevonden via [xxx]."

**Kader 5 – Een gevolg van consumentengeweld: secundaire traumatisering**

Plaatsvervangende of vicariant trauma's treffen professionals die regelmatig worden blootgesteld aan traumatische verhalen van anderen, zoals in de zogenaamde "zorg- en controleberoepen": politieagenten, rechters, maatschappelijk werkers, inspecteurs, controleurs, gevangenbewaarders, enz. Hoewel indirect, kan deze herhaalde blootstelling aan het leed van anderen een geleidelijke verandering teweegbrengen in de kijk op zichzelf, anderen en de wereld, wat kan leiden tot diepe emotionele uitputting en zelfs tot symptomen van secundair trauma (CN2R, online).

De term 'vicariant', wat 'vervangend' betekent, illustreert deze dynamiek waarbij de professional door zijn empathische betrokkenheid symbolisch een deel van het leed van de begeleide persoon op zich neemt (Gill et al., 2002). In tegenstelling tot secundair trauma – dat dichter bij posttraumatische stressstoornis ligt – is vicariant trauma een geleidelijke uitputting die verband houdt met het luisteren naar traumatische verhalen, en niet met directe blootstelling aan de gebeurtenis.

Dit fenomeen kan worden verergerd door de ernst van de situaties waarmee men wordt geconfronteerd, een gevoel van machteloosheid, een voortdurend gevoel van bedreiging of emotionele en institutionele isolatie. In bepaalde extreme situaties, onder grote druk of bij confrontatie met vijandigheid, kunnen sommige professionals ongepast reageren, wat getuigt van een vorm van "omgekeerd geweld" die zelden wordt besproken, maar wel degelijk bestaat.

Dit soort leed sluit ook aan bij het "verzorgerssyndroom" (Provinciale Raad van Granada, 2009), waarmee de fysieke, mentale en emotionele vermoeidheid wordt bedoeld die gepaard gaat met de voortdurende ondersteuning van mensen in nood. De erkenning van deze psychologische effecten en de invoering van passende maatregelen (supervisie, opleiding, gespreksruimtes) zijn essentieel om de gezondheid van professionals te beschermen, hun desinteresse te voorkomen en stille institutionele misstanden te beperken.

De gesprekken met medewerkers van de federale overheidsdiensten die bereid waren hun ervaringen met geweld op het werk te delen, hadden niet tot doel een uitputtende typologie op te stellen van de vormen van geweld die binnen organisaties voorkomen.

Uit hun getuigenissen komen echter bepaalde trends naar voren. Enerzijds werden gevallen van extern geweld – gepleegd door derden – gemeld, voornamelijk door ambtenaren die in direct contact staan met het publiek of door externe actoren, vaak in het kader van inspectie-, controle- of herstelopdrachten.

Anderzijds, en nog duidelijker, zijn de gemelde gevallen van intern geweld voornamelijk situaties van pesterijen, soms in verband met discriminatie, met name op grond van taal, leeftijd of handicap.

Ten slotte is er slechts één geval van seksueel geweld gemeld.

## 2.3. Waarom praten over geweld op het werk?

### 2.3.1. Enkele (inter)nationale gegevens

Geweld en pesten op het werk vormen een groot probleem voor de gezondheid, veiligheid en het welzijn van werknemers. Sinds een vijftiental jaar worden deze verschijnselen steeds beter gedocumenteerd, zowel door academisch onderzoek als door Europese instellingen, die de nadruk leggen op de prevalentie en de sociale en economische impact ervan.

Volgens de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO, 2023) zijn geweld en pesten op het werk een wijdverbreid wereldwijd fenomeen: meer dan één op de vijf werknemers (22,8 %, of ongeveer 743 miljoen mensen) is er tijdens zijn of haar beroepsleven slachtoffer van geweest. Van deze mensen heeft bijna een derde (31,8 %) te maken gehad met meerdere vormen van geweld of pesten, en 6,3 % heeft te maken gehad met alle drie de geïdentificeerde vormen (fysiek, psychologisch en seksueel).

**Psychologisch geweld en pesterijen** zijn de meest voorkomende vormen, die door bijna een op de vijf werkenden (17,9 %, ofwel ongeveer 583 miljoen mensen) worden gemeld, zowel bij mannen als bij vrouwen. Wereldwijd geeft 61,4 % van de slachtoffers aan meer dan drie keer tijdens hun loopbaan te maken te hebben gehad met geweld of intimidatie. Een aanzienlijk deel daarvan (38,1 %) geeft aan meer dan vijf keer te zijn geconfronteerd met geweld of pesten (ILO, 2023).

In Europa meldde in 2010 al bijna een op de tien werknemers dat hij of zij in de afgelopen twaalf maanden te maken had gehad met een vorm van fysiek of psychologisch geweld (Eurofound, 2010). Meer recentelijk wijzen Europese enquêtes op een toename van het aantal meldingen, met name op het gebied van pesten en seksuele intimidatie. Deze ontwikkeling kan worden verklaard door een geleidelijke vrijere meningsuiting en een betere institutionele aanpak van het fenomeen.

Volgens het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk zijn de meest getroffen sectoren de gezondheidszorg, het onderwijs, **de openbare dienst** en de handel, met een grotere incidentie bij vrouwen en jonge werknemers (EU-OSHA, 2014). Ten slotte treft psychologisch geweld op het werk in de regio Europa-Centraal-Azië 19,8 % van de werknemers, waarbij 22,7 % van de vrouwen en 17,4 % van de mannen het slachtoffer is (ILO, 2023).

Ook de openbare dienst blijft niet gespaard van geweld op het werk. Zo tonen Murray et al. (2019) aan de hand van een grondige literatuurstudie aan dat de professionele rol sterk verband houdt met de ervaring van geweld op de werkplek. Bovendien blijkt uit onderzoek dat in 2011 in de Verenigde Staten is uitgevoerd dat “overheidsmedewerkers” drie keer meer kans hadden om slachtoffer te worden van geweld op de werkplek dan werknemers in de particuliere sector (Harrel, 2013).

Een blik op de nationale gegevens maakt de omvang van het fenomeen duidelijk:

- In Zwitserland bleek uit een enquête dat 52 % van de ondervraagden aangaf tijdens hun loopbaan slachtoffer te zijn geweest van seksuele intimidatie, en een derde in de afgelopen twaalf maanden, waarbij jonge vrouwen en vrouwen die in contact staan met klanten bijzonder vaak het slachtoffer waren (Liechti & Iseli, 2024).
- In Frankrijk meldt 14 % van de ambtenaren slachtoffer te zijn geweest van geweld, voornamelijk beledigingen, bedreigingen en pesterijen. Ambtenaren die in contact staan met het publiek, zoals politieagenten en brandweerlieden, lopen het grootste risico. 93 % van de geweldsdelicten wordt gepleegd tegen ambtenaren die in contact staan met het publiek (terwijl zij slechts 84 % van het ambtenarenapparaat uitmaken) (Ministerie van Transformatie en Ambtenarenzaken, 2024).
- In Nederland meldt 57% van de werknemers in de openbare dienst verbale agressie, 20% fysiek geweld en 19% intimidatie (DSP, 2011).
- In Finland gaf 20,3 % van de respondenten in een enquête onder twaalf ministeries aan meerdere keren per maand slachtoffer te zijn van pesten in verband met hun werk, terwijl 11,3 % aangaf slachtoffer te zijn van persoonsgerelateerd pesten (Venetoklis & Kettunen, 2015).

- In Duitsland meldde 40 % van de 1 465 overheidsinstellingen die deelnamen aan de nationale enquête tussen 2020 en 2021 gevallen van geweld (wat neerkomt op gemiddeld 16 gevallen per jaar per 1 000 werknemers). Mannelijke werknemers meldden tot twee keer meer gevallen van geweld dan vrouwen. De meest gemelde vormen van geweld zijn, in volgorde van prevalentie, beledigingen, bedreigingen en verwondingen (het onderzoek had betrekking op een bepaald type geweld). De prevalentie varieert sterk tussen de verschillende sectoren, met als koplopers de brandweer en hulpdiensten, veterinaire inspectiediensten, lokale politiediensten en het gevangeniswezen (Bühren et al., n.d.).

In België komt geweld op het werk ook vaak voor en neemt het verschillende vormen aan, gaande van pesterijen en seksuele intimidatie tot verbaal of fysiek geweld en cyberpesten. Verschillende recente onderzoeken brengen de omvang van het fenomeen in de verschillende beroepssectoren aan het licht.

In de publieke sector bijvoorbeeld behoren arbeidsongevallen in verband met geweld of bedreiging tot de meest voorkomende. In 2021 vertegenwoordigde de categorie “verrassing, schrik, geweld, agressie, bedreiging, aanwezigheid – niet gespecificeerd” 16,3 % van de ongevallen in het openbaar bestuur en defensie (FEDRIS, 2021).

Seksueel geweld blijft bijzonder zorgwekkend. In Wallonië geeft 42,1 % van de vrouwen die ooit hebben gewerkt aan dat ze op het werk seksueel zijn geïntimideerd. Dit cijfer loopt op tot 44,4 % voor Brusselse vrouwen en 27,3 % voor Vlaamse vrouwen (IWEPS, 2024). Van de slachtoffers wijst 40,5 % een collega aan als dader, 25,6 % een leidinggevende en 43,5 % een persoon buiten het bedrijf met wie zij een professionele relatie hadden. Op nationaal niveau geeft bijna een op de drie vrouwen (32,9 %) en bijna een op de vijf mannen (17,5 %) tussen 18 en 74 jaar aan dat ze tijdens hun loopbaan minstens één keer te maken hebben gehad met seksuele intimidatie. In twee op de vijf gevallen (40,1 %) is de dader een collega zonder directe hiërarchische band (IWEPS, 2024).

Uit gegevens afkomstig uit enquêtes onder werknemers komen nog andere facetten van dit geweld naar voren. Uit een enquête van Liantis (2022) onder 7 513 werknemers blijkt dat 18,3 % van de respondenten te maken heeft gehad met verbaal geweld door collega’s. Deze situatie wordt vaker gemeld door mannen (23,26 %) dan door vrouwen (17,48 %). 5,6 % van de respondenten geeft aan slachtoffer te zijn geweest van fysiek geweld, een daling ten opzichte van 2020 (10 %). Leidinggevenden lijken meer blootgesteld te zijn, terwijl vrouwen vaker melding maken van agressie door derden, wat verklaard kan worden door hun grotere aanwezigheid in contactberoepen.

Wat pesterijen op het werk betreft, zegt 14,2 % van de door Liantis (2022) ondervraagde werknemers hiermee te maken te hebben gehad. Bij AXA Belgium (2021) bevestigen de cijfers de waargenomen trends: in 2019 vond 12 % van de door hun klanten gemelde gevallen van agressie plaats op de werkplek en 5 %

op weg van en naar het werk. Gemiddeld worden er jaarlijks 910 gevallen van agressie op de werkplek geregistreerd (AXA Belgium, 2021).

Pesterijen nemen ook meer verraderlijke vormen aan. Uit een studie van IDEWE uit 2024 onder 27.563 werknemers blijkt dat 9,5 % van hen sinds zes maanden wekelijks te maken heeft met pesterijen. De meest voorkomende vormen zijn het achterhouden van informatie, roddelen en uitsluiting. Ook het aantal meldingen in verband met discriminatie of seksuele intimidatie neemt toe (IDEWE, 2025).

Ten slotte vormt cyberpesten een nieuwe vorm van geweld op het werk. Bijna 1 op de 10 werknemers wordt ermee geconfronteerd, vaak in de vorm van digitale uitsluiting (genegeerde e-mails, geblokkeerde toegang, enz.). In 9 % van de gevallen vinden deze handelingen minstens twee keer per week plaats, met persoonlijke of professionele inbreuken die in de afgelopen zes maanden zijn vastgesteld (IDEWE, 2019).

**Kader 6 - Onderrapportage van geweld op het werk: een belangrijke belemmering voor de preventie van psychosociale risico's**

Onderrapportage van geweld en pesterijen op het werk is een algemeen erkend fenomeen in België en internationaal. Het schaadt de preventie van psychosociale risico's ernstig door de perceptie van het risico te vertekenen, de hulpverlening aan slachtoffers te vertragen en de doeltreffendheid van preventiemaatregelen te beperken..

**(1) Waarom melden slachtoffers geen geweld?**

- Daar zijn meerdere oorzaken voor, die zowel te maken hebben met individuele, organisatorische als culturele factoren (zie hierover: Bigham et al., 2014; Van Branteghem et al., 2014; Eurofound, 2015; NSW Ambulance, 2016; Pelletier, Lippel, Vézina, 2018; NFPA, 2019; Verwee et al., 2022; Ipsos, 2023). Enkele van de meest voorkomende belemmeringen zijn:
- Angst voor represailles of gevolgen voor de carrière;
- Onbekendheid met of complexiteit van meldingsprocedures;
- Stigmatisering van slachtoffers, vooral in geval van seksuele intimidatie;
- Een bedrijfscultuur waarin geweld wordt gebagatelliseerd ("hoort erbij");
- Gebrek aan vertrouwen in de doeltreffendheid of vertrouwelijkheid van de meldingsprocedures;
- Onzekere arbeidsomstandigheden, waardoor de angst om zijn baan te verliezen wordt versterkt.

**(2) Wat zijn de gevolgen van onderrapportage?**

Dit tekort aan meldingen heeft directe gevolgen voor de kwaliteit van de preventie en het risicobeheer:

- Statistische onderschatting van het fenomeen (EUROGIP, 2023);
- Onzichtbaarheid van organisatorische risicofactoren (Officiel Prévention, 2022);
- Vertraagde reactie, verergering van het leed (Eurofound, 2015);
- Versterking van een cultuur van stilzwijgen en verlies van vertrouwen (Pelletier et al., 2018).

**(3) Uitdagingen voor een doeltreffend preventiebeleid**

Het terugdringen van onderrapportage is essentieel om de preventie van geweld en om welzijn op het werk te verbeteren. Dit vereist maatregelen op verschillende niveaus (ILO, 2022, 2024; Eurofound, 2015; Officiel Prévention, 2022):

- Een cultuur van psychologische veiligheid creëren: vertrouwelijkheid, bescherming tegen represailles, institutionele erkenning van ervaringen;
- Meer meldingskanalen creëren: anonieme meldingssystemen, hulplijnen, vertrouwenspersonen buiten de hiërarchie;
- Onderrapportage integreren in risicoanalyses via anonieme tools;
- Een duidelijk en zichtbaar engagement van het management tonen;
- Een toename van het aantal meldingen interpreteren als een teken van herwonnen vertrouwen, en niet als een mislukking;
- Een cultuur van nultolerantie invoeren.
- Heroverweeg de preventie-indicatoren:
  - Vertrouw niet alleen op het aantal meldingen om de doeltreffendheid van de maatregelen te beoordelen;
  - Een toename van het aantal meldingen interpreteren als een teken van herwonnen vertrouwen, en niet als een mislukking.

### 2.3.2. De uitdagingen en gevolgen van geweld op de werkplek

Geweld op het werk, of het nu fysiek, verbaal of psychologisch is, is nooit zomaar een ‘incident’. Het tast de integriteit, het vertrouwen en de gezondheid van individuen aan en kan hun professionele en persoonlijke leven ernstig ontwrichten. Getuigen blijven niet gespaard: het observeren van een geweldssituatie zonder te kunnen ingrijpen kan leiden tot stress, angst, schuldgevoelens of verlies van vertrouwen in de instelling.

Naast de personen **zelf ondervindt ook de organisatie gevolgen** (herhaald of langdurig verzuim, demotivatie, verlies van betrokkenheid, interne conflicten of defensieve houdingen, enz.) (Cooper et al., 2003).

Ten slotte heeft het ook een **maatschappelijke impact**. Een organisatie die haar werknemers niet beschermt, draagt, zelfs ongewild, bij aan het normaliseren van geweld en het ondermijnen van het vertrouwen tussen burgers en instellingen. Al deze factoren vragen om een collectieve mobilisatie om dergelijke situaties beter te voorkomen en de verliezen die ze veroorzaken te beperken, zowel op menselijk vlak als op het vlak van economische en sociale middelen (Cooper et al., 2003).

#### 2.3.2.1. Menselijke en sociale uitdagingen – wat zijn de gevolgen voor individuen?

Afhankelijk van het soort geweld zijn de gevolgen niet altijd even ernstig en/of langdurig. De gevolgen van geweld op het werk verdwijnen niet noodzakelijkerwijs mettertijd. Integendeel, ze hebben vaak de neiging om aan te houden of zelfs te verergeren als er geen erkenning of steun is. Zoals Poilpot-Rocaboy (2010) benadrukt, kunnen de individuele gevolgen van geweld, en meer bepaald van pesterijen, worden onderverdeeld in drie grote categorieën: een verslechtering van de lichamelijke en geestelijke gezondheid, economische gevolgen en verstoringen in het sociale en gezinsleven. Deze onderling verbonden dimensies schetsen een beeld van de schadelijke gevolgen van geweld op het werk.

Geweld op het werk, of het nu **fysiek of psychologisch van aard is, kan ernstige somatische en psychologische gevolgen hebben**: slapeloosheid, hypertensie, maag- en darmstoornissen, hart- en vaat- en spijsverteringsstoornissen, slaapstoornissen of chronische pijn, gewichtsverlies, depressie, toegenomen alcoholgebruik en in extreme gevallen zelfmoordgedachten (Garcia et al., 2006; Dillon, 2010; Défenseurs des droits, 2018). De gevolgen van fysiek of seksueel geweld zijn soms blijvend en bijzonder ingrijpend, zelfs destructief (Desrumaux et al., 2021).

Hoewel fysieke aandoeningen soms minder aandacht krijgen in de media dan psychisch leed, zijn ze niet minder belangrijk, zoals blijkt uit gegevens uit verschillende onderzoeken, met name in de publieke sector (DSP, 2011). En deze gevolgen treffen niet alleen de directe slachtoffers, maar ook hun collega's die getuige zijn van de feiten (Dillon, 2010).

Geweld op het werk kan leiden tot intense stress, angst, chronische vermoeidheid, depressieve stoornissen, burn-out en cognitieve stoornissen zoals geheugenverlies of concentratieproblemen (Bowling & Beehr, 2006). Uit een recent Belgisch onderzoek onder personeel in de gezondheidszorg en hulpdiensten blijkt dat meer dan twee derde van de mensen die het slachtoffer zijn geweest van agressie of bedreigingen, aangeeft stress en spanning te ervaren. De helft van hen heeft

slaapstoornissen als gevolg van de agressie. Bovendien meldt 20 % van deze slachtoffers fysieke gevolgen (Delannoy, Verwee & Wardenier, 2025).

In de ernstigste gevallen kan geweld op het werk leiden tot een **posttraumatische stressstoornis (PTSS).** Een meta-analyse heeft aangetoond dat intimidatie, hoewel het geen op zichzelf staande gebeurtenis is maar een zich herhalend proces, in klinische classificaties als potentieel traumatisch moet worden beschouwd (Nielsen, Tangen, Idsoe, Matthiesen & Magerøy, 2015). Een andere meta-analyse toonde aan dat pesten op het werk significant geassocieerd is met symptomen van depressie, angst, posttraumatische stressstoornis (PTSS) en diverse stressgerelateerde psychische stoornissen (Verkuil, Atasayi & Molendijk, 2015).

Geweld op het werk leidt ook tot vermijdingsgedrag, toegenomen gebruik van middelen (alcohol, medicijnen) en zelfs suïcidale gedachten (Poilpot-Rocaboy, 2010; Garcia, Hacourt & Bara, 2005). Deze effecten worden ook waargenomen bij cyberpesten, dat evenveel psychisch leed kan veroorzaken. Een meta-analyse (Blindow et al., 2024) bevestigt het bestaan van een duidelijk verband tussen seksueel geweld of seksuele intimidatie op het werk en het optreden van depressieve stoornissen, mentale nood en zelfdestructief gedrag. De meta-analyse benadrukt bovendien dat deze psychische gevolgen nog lang na het einde van de intimidatie voortduren. Het veel voorkomende fenomeen van normalisering of ontkenning van geweld draagt bij tot de verinnerlijking van het trauma: slachtoffers voelen zich verantwoordelijk, twijfelen aan hun competenties, verliezen hun zelfvertrouwen en raken verstrikt in een langdurige staat van leed (Genest, Leclerc & Marand, 2005).

Ook de sociale en familiale gevolgen zijn aanzienlijk. Geweld op het werk heeft de neiging om alle aspecten van het leven te beïnvloeden. **Vriendschappen en familierelaties** verslechteren en breken af, en isolatie komt vaak voor (Poilpot-Rocaboy, 2010). Sommige slachtoffers gaan zelfs zo ver dat ze hun persoonlijke gegevens wijzigen om ongewenst contact te vermijden. In veel gevallen ondervinden ook de naasten indirect de emotionele gevolgen van de situatie en delen ze in de stress, angst of relationele spanningen. Volgens een gezamenlijke studie van de UCL en de KUL (Garcia et al., 2006) meldt 57 % van de slachtoffers familieproblemen of een uitgesproken sociaal isolement. Het wordt dan moeilijk om buiten de werkplek “de bladzijde om te slaan”, omdat de ervaring van geweld zo’n grote invloed heeft op de privésfeer.

Op sociaaleconomisch vlak zijn de gevolgen al even zorgwekkend. Geweld kan leiden tot herhaaldelijk verzuim om gezondheidsredenen, waardoor het inkomen van slachtoffers daalt en hun financiële stabiliteit in gevaar komt. Verminderde prestaties, verlies van motivatie en of psychische problemen kunnen leiden tot ontslag, langdurige arbeidsongeschiktheid of zelfs onmogelijkheid om weer aan het werk te gaan (Courcy & Chamberland, 2004). Garcia et al. (2006) wijzen erop dat slachtoffers in een derde van de gevallen administratieve problemen (vertragingen bij het verstrekken van documenten, meningsverschillen over de redenen voor het vertrek, vertragingen bij de uitkering van het pensioen) beschouwen als een

voortzetting van de oorspronkelijke intimidatie. Deze problemen leiden vaak tot extra uitgaven, juridische of medische kosten, of zelfs tot langdurige onzekerheid.

Bovendien blijkt uit cijfers van AXA Belgium (2021), verzameld in 2019, dat agressie op de werkplek jaarlijks ongeveer 23.800 verloren werkdagen veroorzaakt, waarvan 68 % verband houdt met afwezigheden van meer dan 12 weken, wat de menselijke en economische kosten van dit geweld illustreert. Geweld en intimidatie op het werk hebben ook een impact op het beroepsleven. Naast de psychologische en fysieke gevolgen kan geweld ook leiden tot het verlies van een baan (ontslag, langdurige ziekteverzuim), ontevredenheid of demotivatie op het werk, de intentie om ontslag te nemen, een blokkade in de professionele ontwikkeling of zelfs een overplaatsing (Garcia et al., 2006, Bowling & Beehr, 2006).

Of het nu gaat om lichamelijke gezondheid, psychologisch welzijn, sociaal leven of professionele stabiliteit, de individuele gevolgen van geweld op het werk zijn talrijk, ingrijpend en vaak onderling verbonden. Ze tonen aan dat het dringend noodzakelijk is om deze situaties serieus te nemen en passende preventie- en begeleidingsmaatregelen te nemen om de gezondheid en waardigheid van de betrokken personen duurzaam te beschermen.

#### 2.3.2.2. Organisatorische uitdagingen – wat zijn de gevolgen voor organisaties?

Geweld op het werk treft niet alleen individuen: het heeft ook gevolgen voor het functioneren, de prestaties en het voortbestaan van organisaties. Of het nu gaat om verbaal, fysiek, seksueel of psychologisch geweld, het heeft een zeer negatieve invloed op de professionele werkomgeving doordat het het sociale klimaat verslechtert, de interne cohesie en de interpersoonlijke relaties verzwakt en de betrokkenheid van de werknemers vermindert. Het leidt ook tot een verlies van vertrouwen in de hiërarchie, tast de externe (en interne) reputatie aan en brengt directe en indirecte kosten met zich mee die vaak worden onderschat.

In die zin brengt geweld structurele tekortkomingen in de organisatie van het werk, het personeelsbeleid en het beleid ter voorkoming van psychosociale risico's aan het licht (ILO, 2022). Zonder een rigoureuze en proactieve aanpak kunnen deze schadelijke dynamieken leiden tot een echte organisatorische crisis. Zoals Dillon (2010) benadrukt, "zijn de hoogste kosten van geweld op het werk de kosten die het met zich meebrengt voor de human resources van de organisatie". Het verzwakt het collectief op het werk, ontwricht teams en laat diepe sporen na in de interne cultuur.

### (1) Een bewezen impact op de collectieve prestaties

De impact van geweld op de collectieve prestaties wordt in de literatuur algemeen erkend. Het leidt tot een daling van de motivatie, een afname van de productiviteit, meer verzuim en een hoog personeelsverloop (Di Martino et al., 2003; Cooper et al., 2003; Bowling & Beehr, 2006). Het verslechtert ook het sociale klimaat en draagt bij tot een schadelijke werkomgeving.

Deze effecten komen ook tot uiting in een afname van de creativiteit, een toename van fouten en zelfs een toename van arbeidsongevallen en interne conflicten die kunnen leiden tot gerechtelijke procedures (ILO, 2022). Deze dynamiek voedt een vicieuze cirkel, waarin interne spanningen leiden tot een toenemende desinteresse.

Omgekeerd, wanneer een organisatie maatregelen neemt om een geweldloze omgeving te garanderen, verbeteren de prestatie-indicatoren: minder verzuim, meer betrokkenheid, meer efficiëntie en productiviteit (ILO, 2022). De gezondheid van werknemers wordt zo een hefboom voor concurrentievermogen en veerkracht.

### (2) Meervoudige en onderschatte economische kosten

De directe economische kosten omvatten productiviteitsverlies, toenemend (en vaak langdurig) verzuim, kosten voor het vervangen van personeel en kosten voor het opleiden en integreren van nieuwe medewerkers (OSHA, 2016; Di Martino et al., 2003; Hoel & Einarsen, 2010; TNO, 2024). Uit een Belgisch onderzoek onder gezondheidswerkers en hulpverleners is onlangs gebleken dat een op de drie werknemers overweegt van baan te veranderen na een agressie-incident (Delannoy et al., 2025). Bovendien schatte AXA Belgium het aantal verloren dagen als gevolg van agressie op het werk op 23 800 per jaar, waarvan 68 % voor afwezigheden van meer dan 12 weken (AXA Belgium, 2021).

Organisaties maken ook hoge juridische kosten in verband met geschillen, bemiddelingsprocedures, schadevergoedingen of herkwalificatie van ontslagen (Courcy & Chamberland, 2004; Garcia, Hacourt & Bara, 2005; TNO, 2024). Deze kosten kunnen nog hoger oplopen in geval van media-aandacht of niet-naleving van de wetgeving, waardoor de organisatie wordt blootgesteld aan sancties en schadevergoedingen. Pesterijen, intimidatie, fysiek geweld en zelfs moord kunnen worden beschouwd als nalatigheid van de werkgever wanneer hij geen veilige werkomgeving garandeert (Dillon, 2010).

### (3) Langdurige gevolgen voor de reputatie en de strategie

Geweld binnen een organisatie brengt ook indirecte kosten met zich mee die verband houden met het negatieve imago dat hieruit kan voortvloeien (Courcy & Chamberland, 2004; Garcia, Hacourt & Bara, 2005; Poilpot-Rocaboy, 2010; TNO,

2024). Een bedrijf dat wordt gezien als een bedrijf dat intimidatie tolereert of niet in staat is om zijn werknemers te beschermen, wordt minder aantrekkelijk.

Dit kan talentvolle mensen ervan weerhouden om bij het bedrijf te gaan werken en bekwame werknemers ertoe aanzetten om de organisatie te verlaten. In bepaalde structuren, zoals openbare instellingen of grote federale bedrijven, kunnen interne geruchten de reputatie zowel intern als extern snel schaden. Aanhoudende conflicten, schandalen in de media of verslechterde arbeidsomstandigheden dragen bij aan deze dynamiek (Poilpot-Rocaboy, 2010).

> Op een meer strategisch niveau wordt geweld op het werk een kwestie van bestuur. De ILO (2022) verwijst naar de zorgplicht van werkgevers, met name in het kader van de toenemende verwachtingen van investeerders en belanghebbenden op het gebied van milieu-, sociale en governancecriteria (ESG). Geweld op het werk negeren betekent op termijn de gezondheid van werknemers, de stabiliteit van de organisatie en de geloofwaardigheid van haar sociale engagementen in gevaar brengen.

#### 2.3.2.3. Maatschappelijke uitdagingen – Wat zijn de gevolgen voor de samenleving?

Geweld op het werk is niet alleen een aantasting van individuen of organisatorische structuren: het vormt ook een echte uitdaging voor de samenleving als geheel. De economische, sociale, gezondheids- en juridische gevolgen ervan wegen zwaar op de openbare systemen en brengen de tekortkomingen in de regulering van de arbeidswereld aan het licht.

In de eerste plaats leidt geweld op het werk tot een toename van het ziekteverzuim, het personeelsverloop en het aantal arbeidsongevallen, en tot een algemene daling van de productiviteit. Naast deze interne kosten voor organisaties zijn er ook indirecte, maar enorme kosten voor de gemeenschap: medische zorg, invaliditeitsuitkeringen, werkloosheidsuitkeringen of diverse sociale uitkeringen. Zoals Poilpot-Rocaboy (2010) opmerkt, is de economische last aanzienlijk en reikt deze verder dan alleen de bedrijfswereld. Ze heeft namelijk ook een directe invloed op de overheidsfinanciën via de sociale zekerheid en de gezondheidszorg, bijvoorbeeld door het uiteenvallen van gezinnen en de toename van sociale uitkeringen ter ondersteuning van alleenstaande ouders.

Deze verschijnselen brengen op Europees niveau aanzienlijke kosten met zich mee. Volgens Richtlijn 2024/1385/EU kosten arbeidsongevallen en beroepsziekten de economie van de Unie jaarlijks meer dan 3,3 % van het bbp, ofwel ongeveer 460 miljard euro (Europese Commissie, 2021). Deze bedragen weerspiegelen niet alleen de directe kosten (zorg, vergoedingen), maar ook de indirecte verliezen

als gevolg van de daling van de activiteit, de ontwrichting van de dienstverlening en het wegvallen van bepaalde essentiële beroepen.

De gezondheidszorg en de hulpdiensten zijn een goed voorbeeld van deze dynamiek. Het voortdurend toenemende geweld tegen zorgverleners of hulpverleners creëert een vicieuze cirkel: het verzuim dat hierdoor ontstaat, vermindert de zorgcapaciteit, verlengt de responstijden, wat de frustratie van de gebruikers voedt en soms tot nieuw geweld leidt (Poilpot-Rocaboy, 2010). Deze spiraal verslechtert de kwaliteit van de dienstverlening en ondermijnt de aantrekkelijkheid van deze beroepen, die al onder aanzienlijke druk staan (Di Martino et al., 2003).

Bovendien kan geweld op het werk leiden tot gezinsbreuken, met name wanneer het een blijvend trauma, verlies van werk of desocialisatie tot gevolg heeft. Dit fenomeen leidt tot een toename van het beroep op sociale uitkeringen, zoals uitkeringen voor alleenstaande ouders, waardoor het sociale weefsel verder wordt verzwakt (Poilpot-Rocaboy, 2010). In een context van vergrijzing en druk op de overheidsfinanciën wegen deze extra lasten zwaar op de collectieve solidariteit.

Er zijn ook juridische uitdagingen. De Europese kaderrichtlijn 89/391 verplicht werkgevers om de veiligheid en gezondheid van hun werknemers te waarborgen. Bovendien versterken Europese en nationale overeenkomsten de verplichting om beleid in te voeren voor de preventie, melding en behandeling van gevallen van geweld en intimidatie. Het uitblijven van maatregelen op dit gebied kan bedrijven dus blootstellen aan wettelijke sancties, maar het is ook een ethische tekortkoming met blijvende sociale gevolgen.

Daarnaast zijn er ook nog de veranderingen in de arbeidswereld. De opkomst van telewerken, de toenemende digitalisering en de toenemende onzekerheid van bepaalde vormen van werk hebben geleid tot nieuwe vormen van geweld, zoals cyberpesten, waarvoor nog geen duidelijke regels bestaan. Het is dus essentieel dat de regelgeving wordt aangepast om alle werknemers te beschermen, ongeacht de aard van hun werk.

Ten slotte roept geweld op het werk cruciale vragen op over gelijkheid en grondrechten. Vooral vrouwen blijven blootgesteld aan bepaalde vormen van intimidatie, met name seksuele intimidatie. Het waarborgen van een respectvolle, rechtvaardige en veilige werkomgeving is een essentiële voorwaarde voor het opbouwen van een inclusieve en samenhangende samenleving.

Tabel1 . Overzichtstabel van de gevolgen van agressie en intimidatie op het werk

| Niveaus | Gevolgen |
|---|---|
| **Individueel** | • Lichamelijke klachten (slapeloosheid, chronische pijn, hart- en vaatziekten, enz.)<br>• Psychisch lijden (stress, angst, depressie, burn-out, PTSS)<br>• Verlies van zelfvertrouwen, schuldgevoelens, langdurige stress<br>• Sociaal isolement, spanningen binnen het gezin, relatiebreuken<br>• Inkomensverlies, medische of juridische kosten, armoede / financiële problemen<br>• Verzwakte carrière: demotivatie, jobverlies, stagnatie van loopbaanontwikkeling |
| **Organisatorisch** | • Daling van de productiviteit, hoog ziekteverzuim, verhoogd personeelsverloop<br>• Vaker fouten maken, toename van het aantal arbeidsongevallen<br>• Verslechtering van het sociale klimaat en de interne cohesie<br>• Directe kosten (vervanging, opleiding) en indirecte kosten (demotivatie)<br>• Geschillen, gerechtelijke procedures, schade-vergoedingen<br>• Reputatieschade, moeilijkheden bij het aanwerven van personeel, vertrek van talent |
| **Maatschappelijk** | • Aanzienlijke economische kosten (gezondheidszorg, sociale zekerheid, werkloosheid)<br>• Productiviteitsverlies op nationaal niveau<br>• Verstoring van essentiële openbare diensten (gezondheidszorg, hulpdiensten, enz.)<br>• Verhoogde belasting voor gezinnen en sociaal isolement<br>• Druk op de gezondheidszorg en sociale zekerheid<br>• Versterking van ongelijkheden, met name tussen mannen en vrouwen |

“ Maar één interessant ding is dat ik op dit moment zijn vroegere e-mails nog altijd niet kan openen.”

“ Je hebt het gevoel dat je verdrinkt.”

“ Mentaal was er niets meer, ik was volledig weg... enfin, ik kan het zelfs niet uitleggen... echt leeg, leeggezogen. In een soort toestand... En dan met enorm veel schuldgevoel, want nadien kwam dat allemaal terug naar boven. Ik zei tegen mezelf: maar zie je wel, toen ze dit zeiden of dat deden, je had moeten... enfin, er waren zoveel Red Flags.”

## 2.3.3. De veschillende risicofactoren voor geweld

### 2.3.3.1. De zogenaamde individuele factoren

In het verleden is in tal van onderzoeken getracht typische profielen van slachtoffers van geweld te onderscheiden, met name om bepaalde individuele kenmerken te identificeren die licht kunnen werpen op de mechanismen die ertoe leiden dat iemand het doelwit wordt van agressief of gewelddadig gedrag of dat iemand zelf agressief of intimiderend gedrag gaat vertonen. Deze benadering is bedoeld om een beter inzicht te krijgen in de factoren die een rol spelen, maar krijgt ook veel kritiek. Deze benadering houdt namelijk het risico in dat de verantwoordelijkheid voor het geweld, al is het maar gedeeltelijk, bij de slachtoffers wordt gelegd, wat hun stigmatisering of onzichtbaarheid kan versterken, terwijl iedereen, ongeacht zijn of haar kenmerken, aan geweld kan worden blootgesteld.

Empirische gegevens uit onderzoek wijzen echter op bepaalde kwetsbaarheden die gepaard gaan met een grotere kans om met gewelddadige situaties te worden geconfronteerd. Het is dan ook van cruciaal belang om bij het identificeren van deze factoren met het oog op preventie of analyse een onderscheid te maken tussen een schuldbekrachtigende of normatieve interpretatie. Dit onderscheid is essentieel om de reproductie van stereotypen te voorkomen en tegelijkertijd rekening te houden met de complexiteit van de contexten waarin geweld zich voordoet.

In navolging van de conclusies van Di Martino et al. (2003) is er in de literatuur geen duidelijk profiel van individuen naar voren gekomen, of het nu gaat om de dader of het slachtoffer, de agressor of het slachtoffer. Omdat het niet mogelijk

was om een uniek en volledig profiel van de dader of het slachtoffer op te stellen, hebben onderzoekers zich meer gericht op organisatorische factoren om dit fenomeen te verklaren. Wetenschappelijke studies zijn het er vandaag de dag over eens dat geweld op het werk voornamelijk een organisatorisch fenomeen is (Dupré, 2018).

Volgens Machado (2015) benadrukte Faulx het belang van factoren buiten de werkomgeving, met name maatschappelijke veranderingen en praktijken op het gebied van human resources management, die van invloed zijn op de sociale verhoudingen op het werk en daarmee op het individuele gedrag van leidinggevenden. Faulx en Detroz (2009) tonen aan dat pesten meestal het gevolg is van een negatieve actie van de sociale omgeving rond de interpersoonlijke relatie tussen pester en gepeste, en niet zozeer van een eenvoudig slachtofferproces (in Machado, 2015).

Het verdient dan ook de voorkeur om een globale, zelfs systemische visie te hanteren, waarbij andere factoren in aanmerking worden genomen, met name die welke verband houden met het collectief op het werk en de rol van collega's in het fenomeen van geweld op het werk.

## Gender?

Geslacht is een bepalende factor in de blootstelling aan het risico op geweld op het werk, in wisselwerking met andere individuele en contextuele variabelen. Onderzoek toont aan dat vrouwen en gender minderheden (zoals LGBTQIA+) over het algemeen meer blootgesteld zijn aan verschillende vormen van geweld, met name seksuele intimidatie en verbaal geweld, terwijl mannen vaker te maken hebben met fysiek geweld (zie bijvoorbeeld: ILO, 2023).

Factoren die verband houden met gender in de werkomgeving zijn:

- De aard van het geweld: vrouwen (en LGBTQIA+-personen) zijn vaker het slachtoffer van seksuele intimidatie en seksistisch gedrag, terwijl mannen vaker te maken krijgen met fysiek geweld, met name in beroepen met een sterk fysieke of autoritaire component (politie, beveiliging, enz.) (IWEPS, 2024; Pelletier et al., 2018; EIGE, 2021; INSR, online).
- De sector: in sectoren waar voornamelijk vrouwen werken (gezondheidszorg, onderwijs, persoonlijke dienstverlening) is het risico op verbaal, psychologisch en seksueel geweld groter vanwege de nabijheid van het publiek en de sociale verwachtingen die aan het geslacht worden gesteld (Chappell & Di Martino, 2006; Eurofound, 2010; INRS, 2023c).
- De hiërarchische status: vrouwen bekleden vaker ondergeschikte functies, waardoor ze vaker worden blootgesteld aan ongunstige machtsverhoudingen en situaties van intimidatie of machtsmisbruik (Officiel Prévention, 2022).
- Genderstereotypen: de sociale verwachtingen en normen die aan elk geslacht worden toegekend, beïnvloeden de perceptie van en tolerantie voor geweld.

Zo wordt agressief gedrag gemakkelijker gebagatelliseerd of gebanaliseerd wanneer het gericht is tegen vrouwen, of in bepaalde mannelijke kringen als "normaal" beschouwd. Dit geldt ook voor mannen die sociaal gestigmatiseerd worden omdat ze kiezen voor zogenaamde "vrouwelijke" beroepen (Officiel Prévention, 2022; EIGE, 2021).

- Meldingen en erkenning: vrouwen zijn over het algemeen meer geneigd om geweld te melden, maar ze kunnen ook te maken krijgen met bagatellisering of een gebrek aan institutionele erkenning, wat bijdraagt aan de onzichtbaarheid van het fenomeen (Eurofound, 2015).

We spreken dan van gendergerelateerd geweld en intimidatie, waarmee gedrag wordt bedoeld dat gericht is tegen een persoon vanwege zijn of haar geslacht of gender, of dat een onevenredig effect heeft op bepaalde genderidentiteiten. De ILO (2019) benadrukt dat het om een structureel fenomeen gaat, dat wordt gevoed door stereotypen, intersectionele discriminatie en ongelijkheid in machtsverhoudingen tussen mannen en vrouwen. Ze zijn ook een weerspiegeling van dominantiepatronen, die een machtsverhouding aan het licht brengen die tot doel heeft een superieure positie te behouden of te versterken (FOGE & SECO, 2024; Raad van Europa, n.d.).

**In het licht van de literatuur en de talrijke pogingen om de kenmerken van slachtoffers en daders van geweld op het werk in kaart te brengen, moet worden benadrukt dat er geen typisch profiel van slachtoffers of daders bestaat. Iedereen kan op een dag slachtoffer worden van geweld of, soms onvrijwillig, agressief of intimiderend gedrag vertonen.**

#### 2.3.3.2 Het professionele verband

Het verband tussen beroepsmatige affiliatie en blootstelling aan het risico van geweld op het werk, met name geweld door derden (d.w.z. door personen buiten de organisatie: gebruikers, klanten, enz.), is bijzonder uitgesproken in bepaalde sectoren en beroepen, en meer in het bijzonder in beroepen die direct en frequent contact met het publiek vereisen.

In de openbare dienst, en met name bij federale ambtenaren, is de blootstelling aan het risico van geweld door derden een erkend probleem dat wordt aangepakt door middel van specifieke maatregelen (zie hierover de FOD Werkgelegenheid, *Specifieke kenmerken in verband met derden op de werkplek*, online). Federale ambtenaren, die vaak in direct contact staan met het publiek (gebruikers,

belastingplichtigen, justitiabelen, enz.), worden blootgesteld aan verschillende vormen van geweld: verbale agressie, bedreigingen, beledigingen, fysiek of psychologisch geweld, ook buiten de werkplek (bijvoorbeeld op weg naar het werk of via privécommunicatie), en aan het fenomeen van vicariant trauma (zie beschrijving hierboven). De verhoogde blootstelling in deze beroepen houdt verband met verschillende factoren: het soort publiek (bijvoorbeeld een sociaal en/of economisch gemarginaliseerd publiek), de zichtbaarheid van de beroepsfuncties, de hoge verwachtingen van het publiek, spannings- of noodsituaties, en soms een gebrek aan middelen om de veiligheid of bemiddeling te waarborgen.

#### 2.3.3.3 Organisatorische factoren

Geweld op het werk is niet alleen het gevolg van kwaadwillig individueel gedrag. Het kan ook worden veroorzaakt of versterkt door de werking van de organisatie zelf. De managementcultuur, de wijze van personeelsmanagement, de hiërarchische structuren en de dynamiek van organisatorische veranderingen spelen een doorslaggevende rol bij het ontstaan, de banalisering of het voortduren van gewelddadig gedrag (Bourgeois, Ohana & Renault, 2016).

Bovendien varieert de blootstelling aan het risico van geweld door derden – door gebruikers, klanten of burgers – naargelang de beroepsgroep. Dit risico is bijzonder groot in beroepen met veel contact met het publiek (gezondheidszorg, onderwijs, justitie, vervoer, administratie, enz.) (Chappell & Di Martino, 2006). In de openbare dienst worden federale ambtenaren, die vaak rechtstreeks in contact staan met gebruikers, belastingbetalers of justitiabelen, blootgesteld aan verschillende vormen van geweld (verbaal, fysiek, psychologisch), ook buiten de werkplek (bijvoorbeeld op weg van en naar het werk of via privéberichten of brieven). Dit risico, dat door de autoriteiten wordt erkend en door specifieke maatregelen wordt beheerst (FOD Werkgelegenheid, *Specifieke kenmerken in verband met derden op de werkplek*, online), wordt versterkt door verschillende factoren: zichtbaarheid, hoge verwachtingen van het publiek, spannings- of noodsituaties en soms een gebrek aan middelen voor preventie of bemiddeling. Het gaat gepaard met een risico op secundaire traumatisering, met name in beroepen in de zorg, justitie of veiligheid.

Volgens de gezamenlijke studie van de UCL en de KUL (Garcia et al., 2006), aangevuld met gegevens uit studies van Bourgeois et al. (2016) en Di Martino et al. (2003), vallen de organisatorische factoren die van invloed zijn op het risico op geweld op het werk onder vijf categorieën:

- problemen in verband met personeelsbeheer (slecht personeels- of bedrijfsbeheer, slecht beheer van situaties van intimidatie door de hiërarchie, enz.);
- problemen in verband met de organisatie van het werk (ontbreken van procedures voor de evaluatie van het werk, tekortkomingen bij de werving van profielen, rolconflicten of rolambiguïteit, enz.);

- organisatorische veranderingen (bijvoorbeeld als gevolg van herstructurering of fusie van afdelingen);
- het werkklimaat (zeer competitief en/of stressvol) en de bedrijfscultuur;
- en ten slotte ongelijke behandeling (politisering van de beroepswereld, ongelijke beloning, enz.).

Organisatorisch of institutioneel geweld, dat vaak onzichtbaar is, is ook het gevolg van verslechterde arbeidsomstandigheden: overbelasting, gebrek aan erkenning, gebrek aan ondersteuning, evenals de keuze van leiderschap of managementstijl (Hoel, Glasø, Hetland, Cooper & Einarsen, 2010; Bourgeois, Ohana & Renault, 2016). Als deze factoren niet worden onderkend, kunnen ze leiden tot langdurige burn-out en interne spanningen.

Daarnaast zijn er nog de "omgevingsfactoren" op het werk. Het gaat om beroepssituaties die een verhoogd risico voor werknemers inhouden (Chappell & Di Martino, 2006; OSHA, 2016; ILO, 2022; Muñoz, 2023):

- Geïsoleerd werk en atypische werktijden: eenzame of nachtelijke banen, zoals die van chauffeurs of winkelpersoneel, stellen werknemers meer bloot aan risico's vanwege hun isolement en het gebrek aan veiligheid.
- Direct contact met het publiek en met gemarginaliseerde groepen: beroepen in de gezondheidszorg, sociale dienstverlening, vervoer, controle of onderwijs brengen veel menselijke interactie met zich mee, soms in stressvolle of kwetsbare situaties, waardoor de kans op agressie toeneemt.
- Beroepen met sociale verantwoordelijkheid of gezag: veiligheidsagenten, maatschappelijk werkers, leerkrachten of ambtenaren worden geconfronteerd met conflictsituaties of noodsituaties die kunnen escaleren.
- Dienstverlenende sectoren: beroepen die gericht zijn op klanttevredenheid kunnen onrealistische verwachtingen en spanningen veroorzaken, die een bron van agressief gedrag kunnen zijn.

Daar komen nog verzwarende omgevingsfactoren bij, zoals een slechte ergonomie van de werkplek (onvoldoende verlichting, gebrek aan vluchtwegen, afwezigheid van alarmsystemen) (OSHA, 2016; Duesberg, 2022). De ontwikkeling van ICT en cyberpesten maakt de situatie nog complexer: kwaadwillige e-mails, digitale vernederingen of online uitsluiting kunnen deze beroepsbeoefenaars treffen, vaak vanwege hun publieke blootstelling (Branch et al., 2012).

De beroepsgroep waartoe men behoort, is een andere organisatorische factor die bepalend is voor de blootstelling aan geweld op het werk. Zo worden werknemers in bepaalde zogenaamde "controleberoepen" (politieagenten, rechters, maatschappelijk werkers, inspecteurs, controleurs...) in het kader van hun functie blootgesteld aan meer geweld (verbaal geweld, bedreigingen, fysiek geweld, intimidatie...) en ook aan secundaire traumatisering – emotionele uitputting als gevolg van herhaalde blootstelling aan verhalen over leed (Gill et al., 2002) – of aan het zorgverlenerssyndroom, gedefinieerd als fysieke en

mentale vermoeidheid als gevolg van empathische belasting (Provinciale Raad van Granada, 2009).

In controleberoepen zoals politie of leger komt openlijk (zichtbaar en instrumenteel) geweld vaak voor, in milieus met een sterke mannelijkheid, een laag opleidingsniveau en een conflictueuze teamdynamiek (Garcia et al., 2006). Deze omgevingen zijn ook bevorderlijk voor seksuele intimidatie, die door vrouwen ondergerapporteerd wordt omdat zij het als "normaal" beschouwen (Di Martino et al., 2003). Autoritair leiderschap, het gebrek aan opleiding en managementondersteuning, en ongelijkheden in macht verergeren de situatie (Bourgeois et al., 2016).

Volgens Di Martino et al. (2003) kunnen naast organisatorische factoren ook sociale en economische factoren in de samenleving een rol spelen, die afzonderlijk of in combinatie van invloed kunnen zijn op het risico van geweld op het werk: niveaus van gewelddadige criminaliteit in de samenleving; economische veranderingen; snelle sociale veranderingen ... Daar kunnen we vandaag de dag nog aan toevoegen: een klimaat van politieke en economische onzekerheid als gevolg van oorlogen, klimaatverandering, enz.

**Kader 7 – De complexiteit van geweld op het werk begrijpen**

Di Martino et al. (2003) concludeerden dat er geen eenvoudige of universele typologie bestaat waarmee situaties van geweld of intimidatie op het werk met zekerheid kunnen worden voorspeld, en dat het op basis van de beschikbare gegevens niet mogelijk is om een uniek profiel van de dader of het slachtoffer te identificeren, noch een type organisatie, groep of organisatorische context dat systematisch aan dergelijke verschijnselen blootstaat.

Er zijn echter verschillende vaststellingen te doen:

- Fysiek en psychologisch geweld op het werk komt vaak voor.
- Bepaalde groepen of profielen kunnen extra kwetsbaar zijn voor dit soort geweld (afhankelijk van geslacht, afkomst, functie, blootstelling aan het publiek, enz.).
- Geweld op het werk is gebaseerd op complexe, multidimensionale en evoluerende processen, waarin individuele, relationele, organisatorische en contextuele factoren op elkaar inwerken.

Deze elementen onderstrepen de noodzaak van een globale en systemische aanpak van preventie, waarbij rekening wordt gehouden met de diversiteit van situaties en individuele trajecten.

# 3 Wettelijk kader: reacties op geweld en intimidatie op het werk

Al bijna 30 jaar hebben talrijke internationale, Europese en nationale initiatieven geleidelijk het wettelijke kader opgebouwd voor de preventie en aanpak van geweld op het werk. Zonder te streven naar volledigheid, herinneren de onderstaande tabellen aan de belangrijkste kwesties die worden behandeld in de voornaamste internationale, Europese en Belgische teksten die de huidige verplichtingen inzake agressie, geweld en pesterijen op het werk hebben vormgegeven. Ze tonen hoe deze verschillende kaders in de loop der tijd de basis hebben gelegd voor een gestructureerde, coherente en beschermende benadering van welzijn op het werk

| 1. Internationaal niveau - ILO | | |
|---|---|---|
| **Jaar** | **Verdrag/aanbeveling** | **Belangrijkste aandachtspunten** |
| **2019** | Verdrag nr. 190 inzake geweld en pesten op het werk | • Eerste brede en inclusieve internationale definitie van geweld en pesten op het werk (fysiek, psychologisch, seksueel, economisch).<br>• Expliciete erkenning van gendergerelateerd geweld.<br>• Geïntegreerde aanpak die alle vormen van arbeidsrelaties omvat, inclusief informele en virtuele.<br>• Verplichtingen van staten: preventie, bescherming, herstel, sociale dialoog. |
| **2019** | Aanbeveling nr. 206 | • Operationele preventiemaatregelen: intern beleid, toegankelijke meldingsmechanismen, opleiding, bescherming tegen represailles.<br>• Specifieke maatregelen voor kwetsbare werknemers. |



Elk lid moet een wetgeving aannemen die werkgevers verplicht om passende maatregelen te nemen die in overeenstemming zijn met hun mate van controle om geweld en intimidatie op het werk, met inbegrip van gendergerelateerd geweld en intimidatie, te voorkomen, en in het bijzonder, voor zover dit redelijk en praktisch haalbaar is:

a. in overleg met de werknemers en hun vertegenwoordigers een werkplekbeleid inzake geweld en intimidatie vast te stellen en uit te voeren;

b. rekening te houden met geweld en intimidatie, en de daarmee samenhangende psychosociale risico's, bij het beheer van veiligheid en gezondheid op het werk;

c. de gevaren te identificeren en de risico's van geweld en intimidatie te beoordelen, waarbij de werknemers en hun vertegenwoordigers worden betrokken, en maatregelen te nemen om deze gevaren en risico's te voorkomen en te beheersen;

d. werknemers en andere betrokken personen, in een voor hen toegankelijke vorm, informatie en opleiding te verstrekken over de geïdentificeerde gevaren en risico's van geweld en pesterijen en over de bijbehorende preventie- en beschermingsmaatregelen, met inbegrip van de rechten en verantwoordelijkheden van werknemers en andere betrokken personen in verband met het in lid a) van dit artikel bedoelde beleid.

| 2. Europees niveau — Europese Unie | | |
|---|---|---|
| **Jaar** | **Richtlijn/ overeenkomst** | **Belangrijkste aandachtspunten** |
| **1989** | Richtlijn 89/391/ EEG (veiligheid en gezondheid op het werk) | • Algemene verplichting van de werkgever om de veiligheid en gezondheid, inclusief de psychologische gezondheid, te waarborgen.<br>• Geleidelijke integratie van psychosociale risico's.4<br>• Drie-eenheid: informatie – opleiding – participatie van werknemers. |
| **2006** | Richtlijn 2006/54/EG (gelijkheid van vrouwen en mannen) | • Erkenning van intimidatie en seksuele intimidatie als discriminatie op grond van geslacht.<br>• Verplichting om preventieve maatregelen te nemen, sancties op te leggen en slachtoffers te beschermen. |
| **2007** | Europese kaderovereenkomst inzake pesten en geweld | • Gemeenschappelijke definitie van pesten en geweld op het werk<br>• Gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers.<br>• Europese verankering van een cultuur van nultolerantie. |
| **2021–2027** | Europees strategisch kader voor gezondheid en veiligheid op het werk | • Herbevestiging van de strijd tegen geweld, pesten discriminatie.<br>• Prioriteiten: anticiperen – voorkomen – voorbereiden.<br>• Afstemming met Vision Zero en ratificatie van Verdrag 190. |
| **2024** | Richtlijn 2024/1385/ EU (Geweld en cybergeweld) | • Erkenning van geweld door derden (klanten, gebruikers, enz.).<br>• Intersectionele aanpak.<br>• Versterking van rechtsmiddelen en systematische opleiding van beroepsbeoefenaars. |

| 3. Belgisch niveau — Nationaal wettelijk kader | | |
|---|---|---|
| **Jaar** | **Wet / Besluit / Wetboek** | **Belangrijkste kwesties** |
| **1996** | Wet van 4 augustus 1996 (Welzijn op het werk) | • Wettelijke basis voor de preventie van psychosociale risico's.<br>• Preventieverplichting in alle aspecten van het werk.<br>• Identificatie en evaluatie van risico's: stress, geweld, pesterijen en seksuele intimidatie. |
| **2002** | Wet van 11 juni 2002[10] | • Expliciete erkenning van pesterijen en seksuele intimidatie.<br>• Versterking van de verplichtingen op het gebied van preventie, onderzoek, bijstand en informatie.<br>• Rechtsmiddelen via PAPS, hiërarchie, inspectie. |
| **2007** | KB van 17 mei 2007 | • Wettelijk kader voor een respectvolle en veilige werkomgeving.<br>• Gestructureerde preventie en gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemers. |
| **2014** | KB van 10 april 2014 (PSR) | • Integratie in het algemene preventiebeleid.<br>• Register van feiten van derden.<br>• Versterkte interne meldingsprocedures. |
| **2023** | Wet van 1 juni 2023, de zogenaamde "Wet op represailles" | • Uitgebreide bescherming tegen alle vormen van represailles (slachtoffers, getuigen, hulpverleners)<br>• Omkering van de bewijslast.<br>• Versterkte vertrouwelijkheid en afstemming op de Europese richtlijn 2019/1937. |
| **2016–2024** | Wetboek van welzijn op het werk (Boek I, Titel 3) | • Algemeen preventiebeleid: identificatie van risico's, interne procedures, aanwijzing van PAPS/VP.<br>• Voorlopige maatregelen, bemiddeling, onderzoeken en bescherming van klokkenluiders.<br>• Evenwicht tussen de bescherming van slachtoffers en de beheersrechten van de werkgever. |

10 Een evaluatierapport van deze wet is online beschikbaar op de website van de FOD Werk, Werkgelegenheid en Sociaal Overleg.

## 3.1. Justitie, bemiddeling en sancties

Justitie maakt integraal deel uit van het creëren van een gezonde, rechtvaardige en beschermende werkomgeving. Wanneer een werkplek het toneel wordt van geweld, pesterijen of agressie, gaat het niet alleen om een organisatorische of relationele disfunctie: soms staan fundamentele rechten op het spel. In deze context grijpt justitie niet alleen in om foutief gedrag te bestraffen, maar ook om de erkenning van slachtoffers te garanderen, de verplichtingen van de werkgever te omkaderen en herhaling van dergelijke feiten te voorkomen.

Zoals gedocumenteerd door de FOD Werkgelegenheid, Arbeidsbemiddeling, en Sociaal Overleg op de pagina gewijd aan externe procedures (online), "is het doel van de wetgeving om risico's vooraf te voorkomen, op collectief vlak. Als collectieve preventie de schade aan de gezondheid van werknemers niet heeft kunnen voorkomen, hebben zij toegang tot interne procedures waarmee preventieve maatregelen op individueel niveau kunnen worden genomen."

Als de problematische situatie ondanks het gebruik van deze procedures blijft bestaan, kan de werknemer een beroep doen op externe actoren:

- de inspectie van de welzijnscontrole;
- de politie;
- of de arbeidsauditeur.

De werknemer kan bovendien een rechtszaak aanspannen bij de arbeidsrechtbank of een bemiddeling starten die geregeld is door het gerechtelijk wetboek (FOD Werkgelegenheid, *Actiemiddelen van de werknemer*, online).

Afhankelijk van de aard van de feiten kunnen verschillende rechtbanken worden ingeschakeld:

- de arbeidsrechtbank;
- de correctionele rechtbank;
- of, in bepaalde specifieke gevallen, de burgerlijke rechtbank.

Hun rol past in het wettelijke kader dat met name is vastgelegd in het Belgisch Strafwetboek, dat verschillende vormen van geweld op het werk definieert en bestraft.

Het Strafwetboek regelt geweld op het werk door middel van verschillende bepalingen, met name:

- Artikel 442bis (morele intimidatie);
- Artikel 442ter (seksuele intimidatie);
- De artikelen 398 tot 405 (opzettelijk toebrengen van letsel);
- De artikelen 327 tot 330 (bedreigingen).

Deze teksten maken het mogelijk om bepaalde gedragingen die buiten het professionele kader strafrechtelijke overtredingen vormen, juridisch te kwalificeren.

Op het gebied van geweld op het werk speelt de Belgische justitie een essentiële rol door een reeks juridische, menselijke en organisatorische uitdagingen aan te pakken. Ten eerste waakt zij over de bescherming van de grondrechten van werknemers, met name het recht op waardigheid, gezondheid – ook geestelijke gezondheid – en een werkomgeving die vrij is van geweld, pesten of machtsmisbruik. De erkenning van deze rechten past in een logica van respect voor de mens binnen de arbeidsrelatie.

Een andere belangrijke uitdaging is het verantwoordelijkheidsbesef van werkgevers. De wetgeving legt hen een verplichting op tot preventie en bescherming tegen psychosociale risico's. Wanneer een geval van pesten of geweld voor de rechter wordt gebracht, onderzoekt deze met name of de werkgever de nodige maatregelen heeft genomen om dergelijk gedrag te voorkomen, of hij adequaat heeft gereageerd op een waarschuwing of melding en of hij zijn verplichtingen op het gebied van welzijn op het werk is nagekomen. Het nalaten van maatregelen of nalatigheid kan leiden tot aansprakelijkheid (FOD Werkgelegenheid, *Psychosociale risico's*, online).

De rechterlijke macht moet ook een evenwicht bewaren tussen de bescherming van slachtoffers en de rechten van verdachten. Dit houdt in dat het vermoeden van onschuld, het recht op een eerlijke verdediging en het recht op 'hoor en wederhoor' moeten worden gewaarborgd, terwijl de klager tegen represailles moet worden beschermd. Dit evenwicht is van fundamenteel belang om zowel straffeloosheid als misbruik van procedures te voorkomen (FOD Werk, *Procedures voor de bevoegde rechterlijke instantie*, online).

Bovendien is een van de belangrijke taken van justitie het erkennen van de schade die het slachtoffer heeft geleden, of die nu moreel, psychologisch of materieel is. Deze erkenning gebeurt door de schade te beoordelen, eventueel een schadevergoeding toe te kennen en het geleden leed te erkennen, dat niet altijd zichtbaar is maar wel blijvende gevolgen kan hebben voor de gezondheid en de carrière van de werknemer.

Naast het individuele geval, hebben rechterlijke uitspraken ook een preventieve en voorbeeldfunctie. Door bepaald gedrag te bestraffen of iedereen aan zijn plichten te herinneren, draagt justitie bij aan het creëren van een respectvollere werkomgeving. Zij bakent af wat aanvaardbaar is op het werk en spoort organisaties aan om een doeltreffender intern beleid te voeren.

Ten slotte is rechtszekerheid voor werkgevers een belangrijke uitdaging. De rechterlijke macht moet vaak verduidelijken wat de wet van een werkgever verwacht in complexe situaties, de grenzen van zijn preventieverplichting bepalen en zijn handelingsruimte afbakenen, met name wanneer hij snel moet handelen om andere personeelsleden of de goede werking van de organisatie te beschermen. Deze interpretatieve rol is van fundamenteel belang om rechtsonzekerheid bij het personeelsbeleid te voorkomen.

**Kader 8 - Verbintenissen van de federale regering 2025-2029 op het gebied van de bestrijding van geweld, intimidatie en discriminatie op het werk[11]**

Het federale regeerakkoord 2025-2029 versterkt het standpunt van de Belgische regering inzake de preventie en bestrijding van geweld, intimidatie en discriminatie op het werk, met name binnen de openbare diensten.

**1. Nultolerantie ten aanzien van geweld tegen ambtenaren**

De regering bevestigt haar duidelijke engagement voor nultolerantie ten aanzien van agressie, bedreigingen of elke andere vorm van geweld tegen personen die een maatschappelijke functie uitoefenen, zoals ambtenaren, zorgverleners, politieagenten, leerkrachten, ambulancepersoneel, enz. Geen enkel geval van geweld mag worden geseponeerd, zelfs als er geen arbeidsongeschiktheid wordt vastgesteld.

**2. Versterkte bescherming van slachtoffers**

Ambtenaren die tijdens de uitoefening van hun functie het slachtoffer worden van geweld of agressie, moeten systematisch gratis juridische en psychologische begeleiding krijgen. Dit maakt deel uit van een algemeen beleid van actieve ondersteuning van slachtoffers, onder meer door de ontwikkeling van centra voor de behandeling van seksueel geweld en de uitbreiding van voorzieningen zoals EVA-cellen (Emergency Victim Assistance) in politiegebieden.

**3. Bestrijding van alle vormen van discriminatie en pesterijen**

De regering verklaart alle vormen van geweld, persterijen discriminatie onaanvaardbaar, ongeacht of deze gebaseerd zijn op afkomst, leeftijd, geslacht, seksuele geaardheid of enig ander criterium dat verband houdt met de persoonlijke identiteit. Zij verbindt zich ertoe leeftijdsdiscriminatie te bestrijden, het Internationaal Verdrag van de Verenigde Naties inzake de rechten van ouderen te ondersteunen en het bewustzijn te vergroten door middel van opleidingen en campagnes voor personeel en getuigen.

**4. Verbetering van het meldings- en vervolgingssysteem**

Om het onderrapporteren van geweld effectief te bestrijden, is de regering van plan:

- Een uniforme categorisering van geweld of intimidatie;
- Duidelijke afspraken over de inhoud van meldingen;
- Een verlaging van de drempel voor het indienen van een klacht en een gemakkelijkere toegang tot de politiediensten (via instrumenten zoals Police-on-Web of de MyPolice-app);
- Een verbetering van de kwaliteit van de geregistreerde klachten, om de gerechtelijke behandeling door het openbaar ministerie te optimaliseren.

11 Het Regeerakkoord is online beschikbaar.


in
cyberflashing
pesterijen
dickpick
uitsluiting
diskrediet
sexisme
slagen
voorwerpen
scheldwoorden
gooien
cyberpesten
brengen
doodsbedreigingen
intimidaties
laster
beledigingen
onbeleefdheid
met
seksistische grappen
denigrerende
een
overmatige werkbelasting
verkrachting
identiteitsfraude
deur
slaan
ongewenste aanrakingen
opmerkingen
seksuele intimidatie
vernederingen
eigendommen
seksueel
belaging
sanctiedreigingen
getinte
beschadigen
onder druk zetten
opmerkingen
aanhoudende blikken
geschreeuw
bedreigende berichten
mansplaining
krabben
chantage
sabotage



# Deel 2

## Agressie en pesterijen. Aanbevelingen en goede praktijken

# 4. ERVARINGEN MET GEWELD OP HET WERK

## 4.1. Lessen uit de ervaringen van slachtoffers van geweld binnen de openbare dienst – een overzicht

In hun getuigenissen tijdens de interviews deelden de deelnemers de moeilijkheden en obstakels die zij tijdens hun loopbaan als slachtoffer van agressie of pesterijen op het werk hebben ondervonden. Om deze obstakels te verduidelijken, hebben we ze hier weergegeven in de vorm van vier vaststellingen, waarna meer concrete acties worden uitgewerkt in de preventieassen en de drie niveaus daarvan (paragrafen 5 tot en met 7 van deze gids).

Deze moeilijkheden zijn uitsluitend gebaseerde op de verzamelde getuigenissen en weerspiegelen de realiteit zoals die door de vrijwillige deelnemers is ervaren. Ze mogen niet worden gezien als algemene uitspraken die op alle federale diensten van toepassing zijn, maar wel als waarschuwingssignalen die wijzen op het bestaan van belemmeringen op het vlak van preventie, beheer en herstel van agressie en pesterijen binnen de federale overheid. Ze kunnen dus dienen als referentiekader om de belemmeringen voor een doeltreffende preventie van geweld op het werk te identificeren en te evalueren.

### (1) Erkennen dat men slachtoffer is

Bepalen of men slachtoffer is of is geweest van een vorm van geweld op het werk kan in bepaalde situaties complex zijn. Deze complexiteit is enerzijds te wijten aan de normalisering van bepaald gedrag, dat als banaal of inherent aan bepaalde functies wordt beschouwd. Zo komt het voor dat problematisch gedrag wordt geïnterpreteerd als “onderdeel van het werk” of wordt getolereerd in bepaalde professionele culturen. Anderzijds kan het moeilijk zijn om het kantelpunt vast te stellen, het moment waarop gedrag dat als onaangenaam, ongepast of onhandig wordt beschouwd, in werkelijkheid neerkomt op pesterijen of een vorm van seksueel of discriminerend geweld, bijvoorbeeld.

Daarnaast kunnen angst voor represailles, schuldgevoelens, twijfel over de legitimiteit van de eigen gevoelens en de vrees om gestigmatiseerd of niet geloofd te worden, het erkennings- en meldingsproces aanzienlijk bemoeilijken.

Deze ambiguïteit maakt het proces van erkenning des te moeilijker voor de betrokken persoon en kan het besef, het zoeken van hulp of het formeel melden vertragen.

Het identificeren van ongewenst gedrag dat verband houdt met agressie en/of pesterijen is dan ook een van de eerste uitdagingen waar actoren op het gebied van welzijn op het werk een antwoord op moeten vinden. Dit vereist voortdurende sensibilisering, een klimaat van vertrouwen en duidelijke procedures voor het luisteren naar en begeleiden van slachtoffers, zodat zij zich vrij voelen om te vertellen wat zij hebben meegemaakt.

**Informatieve nota over de gesprekken met vrijwillige deelnemers van federale organisaties**

De getuigenissen in deze gids zijn verzameld met inachtneming van de regels inzake de bescherming van persoonsgegevens, op een transparante en ethische manier en met respect voor de ondervraagden.

Om deze getuigenissen te verzamelen, hebben de onderzoekers die bij het project betrokken waren, de FOD Beleid & Ondersteuning (BOSA) gevraagd om een oproep tot vrijwillige deelname te verspreiden onder de federale instellingen. Deze oproep was gericht tot personen die het slachtoffer waren of zijn van pesterijen en/of agressie in het kader van hun functie.

Geïnteresseerde deelnemers konden rechtstreeks contact opnemen met de onderzoeker van Vias institute, de verantwoordelijke voor het project. Voorafgaand aan elk online interview werden de vrijwillige deelnemers geïnformeerd over de doelstellingen van het project, de vertrouwelijkheid van de gesprekken en de anonimisering van de gegevens. Ze kregen ook een toestemmingsformulier dat ze vóór het gesprek moesten ondertekenen.

De gesprekken waren bedoeld om meer inzicht te krijgen in:

- Het soort gebeurtenissen (agressie, pesten);
- Het profiel van de betrokken persoon of personen;
- De eventuele melding van de feiten (register, vertrouwenspersoon, politie, enz.);
- De beschikbare of ontbrekende middelen om met de situatie om te gaan;
- En de gevolgen voor het beroeps- en privéleven.

Het doel van deze aanpak was om de betrokken personen zelf aan het woord laten, om zo een beter inzicht te krijgen in de realiteit op het terrein en daaruit nuttige lessen te trekken voor preventie en begeleiding.




### (2) Toegang tot informatie en opleiding

Wanneer men zich slachtoffer voelt van agressie of pesten, kan het een echte uitdaging zijn om te weten tot wie men zich moet wenden en hoe men de feiten moet melden. Dit geldt met name in situaties van intern geweld, d.w.z. tussen collega’s, met een leidinggevende of met een ondergeschikte.

Uit de interviews blijkt dat intern geweld voornamelijk psychologische aspecten omvat: pesterijen, discriminatie (die soms aan de basis ligt van de pesterijen) of seksueel geweld (met name via berichten). In deze situaties is het een hele puzzel om te bepalen tot wie je je moet wenden en wanneer en hoe je aangifte moet doen.

Deze onduidelijkheid is deels te verklaren door een gebrek aan zichtbaarheid van de procedures, de contactpersonen en hun rol. Ze houdt ook verband met een gebrek aan toegankelijke en actuele informatie, of zelfs met het ontbreken van duidelijk aangewezen actoren binnen de dienst. De volgende voorbeelden werden genoemd:

- Niet weten tot wie men zich moet wenden, niet weten wie de PAPS of de vertrouwenspersoon binnen de dienst of afdeling is;
- Niet weten of men zich tot HR, een hiërarchische meerdere (bijv. N+2 in geval van een conflict met N+1) of een externe actor kan wenden;
- Niet weten hoe een melding moet worden gedaan: schriftelijk, mondeling, officiële brief... of denken dat het de taak van de werknemer is om bewijsmateriaal te verzamelen;
- Niet op de hoogte zijn van de mogelijke gevolgen van de melding: informele of formele procedure, mogelijkheid van een externe klacht (politie, justitie);

- Niet weten welke maatregelen of sancties voor de dader kunnen worden overwogen;
- Enz.

Deze onduidelijkheid wordt versterkt door een ongelijke opleiding over psychosociale risico's. Sommige vrijwillige deelnemers melden dat ze enige informatie of zelfs een opleiding hebben gekregen, maar dat blijft marginaal. Wanneer er een opleiding heeft plaatsgevonden, is die vaak al lang geleden, niet hernieuwd of beperkt in inhoud.

### (3) Ondersteuning en begeleiding

De verwachting om steun te krijgen na een agressie of het pesten is groot. Deze verwachting beantwoordt aan twee essentiële behoeften: erkend worden als slachtoffer en weten welke maatregelen kunnen worden genomen om zichzelf te beschermen.

In veel gemelde gevallen ontbrak het echter aan ondersteuning en begeleiding. Dit tekort kwam tot uiting op verschillende momenten in het traject van de betrokken personen: vanaf de eerste momenten na het incident, bij de melding, bij het afhandelen van de situatie en tot aan de re-integratie of het zoeken naar een oplossing.

Dit gebrek aan ondersteuning kan niet worden toegeschreven aan één persoon of een geïsoleerde actor. Het lijkt vaak een structureel probleem te zijn, dat soms verband houdt met de werking van bepaalde interne cellen.

Uit de verzamelde getuigenissen blijkt dat er op verschillende niveaus tekortkomingen zijn:

- Het management: klachten worden niet gehoord of serieus genomen, er wordt niets ondernomen of het slachtoffer wordt gestigmatiseerd;
- De personeelsdienst: ontoegankelijkheid, gebrek aan concrete maatregelen ondanks kennis van de situatie;
- De preventieadviseur psychosociale aspecten (PAPS) of de vertrouwenspersoon (VP): onbereikbaarheid, geen opvolging van de melding, of perceptie van nabijheid tot de verdachte, of zelfs niet-naleving van de vertrouwelijkheidsclausules;
- Collega's: gebrek aan reactie, steun of zelfs stigmatisering;
- De politie: ontmoediging bij het indienen van een klacht, waarbij wordt gesuggereerd dat deze geen resultaat zal hebben, passiviteit in gevaarlijke situaties;
- Externe actoren en instellingen: ontmoediging om actie te ondernemen, passiviteit of verklaring dat men niet in staat is om actie te ondernemen of niet weet wat te doen ("De IDPBW[12], die ziet, die weet, maar niets doet").

12 Interne dienst voor preventie en bescherming op het werk, ook bekend onder de afkorting IDPBW

Daar komt nog een belangrijke vaststelling bij: sommige actoren hebben, hoewel ze werden aangesproken, verklaard dat ze niet wisten hoe ze moesten handelen of zich niet in staat voelden om in te grijpen. Soms door een gebrek aan opleiding of kennis over een bepaald soort geweld (bijvoorbeeld seksueel geweld), soms door onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden of een gebrek aan institutionele ondersteuning, weerspiegelen deze situaties ook een vorm van organisatorische machteloosheid.

Dit gebrek aan steun vertaalt zich ook in een gebrek aan proactiviteit en prioritering bij de uitvoering van preventie-, begeleidings- en re-integratiemaatregelen. Alle actoren op het gebied van welzijn zijn hierbij betrokken, maar de rol van het management blijft centraal staan, als motor van de bedrijfscultuur en de besluitvormingsprocessen.

" Niemand wist wat te doen."

" De vertrouwenspersoon heeft het in handen genomen (...). Ze is naar xxx gegaan en heeft hem gezegd: "je moet maatregelen nemen."

" Je voelt je in de steek gelaten."

" [De politieagent] zei tegen mij: "Kijk, wat u nu meemaakt, voor mij is dat duidelijk. U kunt een klacht indienen, maar ik zeg het u meteen: uw klacht, die belandt in de vuilbak, hè. De procureur des Konings gaat die in de vuilbak gooien, hij zal er niets mee doen."

" Ze heeft geprobeerd te begrijpen, ze heeft mij opgebeld, ze vroeg mij om het uit te leggen en ze geloofde mij. Ze geloofde mij en dat was belangrijk voor mij."

" Ik ben zo machteloos en ontwapend."

Geconfronteerd met dit collectieve falen, gaven verschillende deelnemers uiting aan een diep gevoel van eenzaamheid en het gevoel dat ze in de steek waren gelaten en zonder steun waren achtergelaten in situaties die toch bekend waren bij hun organisatie.

Anderzijds hebben sommige getuigenissen de sleutelrol belicht die bepaalde contactpersonen in hun traject hebben gespeeld: door de juiste beslissingen te nemen, hen door te verwijzen naar externe of interne actoren, hun verantwoordelijkheid te nemen...

### (4) Organisatorische factoren

De verzamelde getuigenissen brengen verschillende structurele elementen aan het licht die, afgezien van individuele feiten, het ontstaan of voortduren van verschillende vormen van agressie of pesten op het werk mogelijk maken.

Sommige getuigenissen maken bijvoorbeeld melding van situaties waarin personen met strategische functies of met een lange anciënniteit misbruik konden maken van hun positie of hun interne netwerken om zich te misdragen, zonder bang te hoeven zijn voor repercussies. Het feit dat ze “iedereen kennen”, de institutionele mechanismen beheersen of nauwe banden hebben gesmeed met de hiërarchie, heeft deze personen soms in staat gesteld om de controlemechanismen te omzeilen of zich aan de regels te onttrekken, met name via indirecte praktijken, heimelijke acties of misbruiken.

In sommige gevallen werd deze invloedrijke positie niet alleen gebruikt om de geloofwaardigheid van de slachtoffers te ondermijnen, maar ook om ervoor te zorgen dat meldingen geen gevolg kregen, waardoor een klimaat van angst of berusting in het team in stand werd gehouden. Deze situaties versterken de asymmetrie in de machtsverhoudingen en maken elke preventieve of herstelmaatregel bijzonder moeilijk uitvoerbaar.

Verschillende verhalen maken ook melding van een structuur die wordt gezien als beschermend ten opzichte van het management, waardoor het moeilijk is om problematisch gedrag ter discussie te stellen, zelfs wanneer dit bekend is en gemeld wordt. Er werd melding gemaakt van situaties van aanhoudend psychologisch geweld, waarbij de daders al jaren bekend zijn, zonder dat er maatregelen zijn genomen.

Deze vorm van hiërarchische straffeloosheid voedt een gevoel van onrechtvaardigheid, dat nog wordt versterkt door het uitblijven van een doortastende reactie vanwege de diensten die geacht worden in te grijpen. Medewerkers hebben hun onbegrip geuit over de passiviteit van institutionele actoren die toch op de hoogte zijn, waarbij zij aanvoeren dat het onmogelijk is om op te treden of dat zij machteloos staan tegenover een als systemisch ervaren situatie.

“ Veel mensen klaagden over hem bij het management.”

“ Een gevoel van machteloosheid, niet weten tot wie je je moet wenden. En als eerste ervaring had dat echt een behoorlijk verwoestende impact. Zowel iemand zo zien gedragen, als de machteloosheid van collega’s en het niet ingrijpen van leidinggevenden zien.”

“ Vóór mij was er iemand anders die ze lastigviel.”

“ Ze corrigeert mijn dossiers, ze geeft me rode strepen, slecht, slecht, slecht, alles is slecht, dus ga ik naar de persoon die zichzelf tot mijn baas heeft uitgeroepen (...) en dan schreeuwt ze tegen me, ze brult tegen me (...).”

“ Hoe hoger je staat, hoe onaanraakbaarder je bent.”

“ We zijn allemaal bang.”

“ Het ergste is dat juist deze mensen communiceren over welzijn op het werk [terwijl zij zelf pesten of agressief gedrag vertonen].”

“ Het is verrot.”

“ Toen ik de IDPBW ontmoette, wisten ze van alles. Ze zagen alles. En ze zeiden dat ze niets konden doen. Omdat het nu eenmaal zo is, het is hier een algemene situatie, binnen de instelling, en het is iets dat echt bestaat (...). Ze zeiden me dat ik me het beste ziek kon melden (...).”

“ We zijn niet bezig met genezing. We proberen niet te genezen, maar de zaak in de doofpot te stoppen door middel van interne mobiliteit.”

“ Het is systemisch”

Ten slotte werden bepaalde maatregelen, zoals interne mobiliteit, niet gezien als een middel om het probleem op te lossen, maar als een manier om het slachtoffer aan de kant te schuiven zonder het probleem bij de bron aan te pakken. Dit soort reacties, die als defensief worden beschouwd, kunnen bijdragen tot een verlies van vertrouwen in de preventiemechanismen, maar worden door sommigen ook gezien als de enige mogelijke uitweg uit de situatie.

## 4.2. Federale diensten, meerdere ecosystemen

Uit gesprekken met vrijwillige deelnemers en adviseurs op het gebied van psychosociale aspecten (PAPS) kwam een belangrijke realiteit naar voren: de federale overheidsdiensten bestaan uit meerdere ecosystemen, die soms in hetzelfde gebouw of op dezelfde verdieping samenkomen.

De organisatiecultuur, de uitgeoefende beroepen, de werkwijze en de mate van betrokkenheid van het management, tot aan het voorzitterschap toe, variëren sterk van dienst tot dienst en van directie tot directie.

Hoewel de gesprekken slechts een greep uit deze diversiteit hebben opgeleverd, lijkt het essentieel om hiermee rekening te houden bij het ontwerpen en uitvoeren van programma's of plannen ter preventie van psychosociale risico's.

Elk ecosysteem heeft:

- specifieke functies;
- specifieke interactiedynamieken;
- en verschillende risico's.

Al deze situaties vereisen een aanpak op maat, afgestemd op de realiteit op het terrein: of het nu gaat om de vormen van geweld die kunnen voorkomen, de dominante risicofactoren of de profielen van de betrokken werknemers.

Het is niet haalbaar om volledig rekening te houden met de diversiteit van ecosystemen en beroepsrealiteiten binnen de federale overheidsdiensten, en binnen deze gids is dat evenmin mogelijk. Daarom is ervoor gekozen om in alle aanbevelingen een overkoepelende aanpak te hanteren, zodat deze in een brede waaier van contexten toepasbaar blijven. Waar relevant en mogelijk worden bepaalde maatregelen geïllustreerd met concrete voorbeelden, zodat de aanbevelingen beter aansluiten bij de praktijk.

In deze context spelen de HR-diensten en de lokale leidinggevenden een actieve rol: zij brengen de lokale specificiteiten in kaart, passen de bestaande maatregelen aan en bevorderen de verankering ervan in de dagelijkse praktijk.

# 5. DE ACTOREN VAN PSYCHOSOCIALE PREVENTIE

De preventie van geweld op het werk is gebaseerd op een duidelijke, gestructureerde en gecoördineerde taakverdeling tussen de verschillende actoren van het welzijnsbeleid. De wettelijke teksten definiëren nauwkeurig de rol van elk van hen: werkgever, werknemers, interne en externe diensten, personeelsvertegenwoordigers, enz. Dit om een coherente en proactieve aanpak te garanderen voor het creëren van een gezonde, respectvolle en veilige werkomgeving voor iedereen.

## 5.1. De werkgever, verantwoordelijk voor psychosociale veiligheid

De werkgever draagt de primaire verantwoordelijkheid voor preventie. Hij heeft de wettelijke verplichting om het welzijn van de werknemers te waarborgen, wat ook de preventie van geweld, pesterijen en seksuele intimidatie op het werk omvat. Deze verantwoordelijkheid wordt geregeld door de Welzijnswet van 4 augustus 1996 en de codex Welzijn op het Werk.

Concreet betekent dit dat de werkgever een geïntegreerde en proactieve aanpak moet hanteren, waarbij de preventie van psychosociale risico's wordt geïntegreerd in de organisatie van het werk. Dit houdt in: het analyseren van risico's in de werkomgeving, het identificeren van organisatorische of relationele factoren die spanningen kunnen veroorzaken, en het nemen van passende preventiemaatregelen.

> De werkgever moet zorgen voor een gezonde en respectvolle werkomgeving, met name door een cultuur van dialoog, solidariteit en wederzijds respect te bevorderen. Hij is ook verplicht om een preventieadviseur voor psychosociale aspecten aan te wijzen – intern of extern – en, indien mogelijk, een vertrouwenspersoon, zodat de werknemers bij problemen een aanspreekpunt hebben. (OIT, 2022).

Wanneer werknemers in contact treden met derden (klanten, gebruikers, patiënten, leveranciers, onderaannemers, enz.), moet de werkgever deze specifieke risico's meenemen in de algemene risicoanalyse en gerichte preventiemaatregelen voorzien. Het register van feiten van derden maakt het mogelijk om incidenten met personen buiten de organisatie te documenteren en de preventiemaatregelen daarop af te stemmen.

Tot slot is een duidelijke, zichtbare en voortdurende inzet van het management essentieel in de strijd tegen geweld op het werk. Een helder beleid, duidelijke

procedures en goed opgeleide actoren dragen bij tot een veilige, rechtvaardige en serene werkomgeving voor alle werknemers (OIT, 2022).

## 5.2. Werknemers, een klimaat van verbondenheid

Werknemers spelen een essentiële rol in de preventie van geweld en pesten op het werk. Zij moeten bijdragen aan hun eigen veiligheid en die van hun collega's door preventieve maatregelen correct toe te passen, gedragsregels na te leven en elk ongepast, verdacht of gewelddadig gedrag te melden.

Overeenkomstig OIT-Verdrag nr. 190 (2022) en de Belgische wetgeving inzake welzijn op het werk, delen werknemers deze verantwoordelijkheid met de werkgever: iedereen moet instaan voor veiligheid, gezondheid en respect voor anderen. Dit houdt in dat men zich verantwoordelijk gedraagt en afziet van handelingen die anderen schade kunnen berokkenen.

Werknemers en hun vertegenwoordigers nemen actief deel aan de uitvoering en opvolging van het preventiebeleid: bewustmakingscampagnes, opleidingen, toepassing van intern beleid en naleving van nationale wetgeving.

Bij een incident hebben werknemers de plicht om elke situatie van geweld of pesten waarvan zij het slachtoffer zijn, waarvan zij getuige zijn of waarvan zij kennis hebben, te melden zodat snel en adequaat kan worden opgetreden. In bepaalde contexten is deze verplichting zelfs wettelijk vastgelegd.

## 5.3. De adviseur voor psychosociale preventie & de vertrouwenspersoon

Gespecialiseerde actoren leveren expertise bij de preventie en behandeling van geweld op het werk. De preventieadviseur psychosociale aspecten (PAPS) — intern of via een externe dienst — speelt hierbij een sleutelrol. Hij ontvangt meldingen, kan informeel of formeel optreden, adviseert de werkgever en begeleidt de betrokken personen gedurende het hele proces.

De PAPS ondersteunt werknemers die geconfronteerd worden met psychosociale risico's zoals stress, pesterijen of andere vormen van geweld. Hij ontvangt werknemers die psychosociaal ongemak ervaren, informeert hen over hun rechten en de mogelijke stappen, en behandelt verzoeken om psychosociale interventie — zowel informeel als formeel.

Hij beoordeelt elke situatie in relatie tot de professionele context en kan individuele maatregelen voorstellen om de toestand van de betrokken werknemer te verbeteren. Wanneer de werknemer niet in staat is zelf stappen te ondernemen, kunnen andere actoren, zoals de arbeidsarts, met toestemming van de werknemer contact opnemen met de PAPS. Bij nalatigheid van de werkgever of bij ineffectieve maatregelen kan hij de Inspectie Toezicht op het Welzijn op het Werk inlichten.

**PAPS en vertrouwenspersoon: een centrale rol in de eerste begeleiding: luisteren en informeren**

PAPS en vertrouwenspersonen spelen een centrale rol in de eerste begeleiding van werknemers die zich slachtoffer voelen van geweld of pesterijen (FOD Werkgelegenheid, Preventieadviseur psychosociale aspecten, online). Hun rol begint met actief luisteren en het verstrekken van duidelijke informatie over de mogelijke stappen. Deze voorbereidingsfase kan worden ondersteund door toegankelijke communicatiekanalen zoals e-mail, telefoon of videoconferentie.

Uit getuigenissen blijkt hoe strategisch belangrijk deze fase is: gehoord worden betekent erkenning krijgen, vermijden dat de ervaring wordt geminimaliseerd of onzichtbaar gemaakt, en beseffen dat men niet alleen staat. In deze fase kunnen ook de beschikbare rechtsmiddelen worden geïdentificeerd en kan worden nagedacht over mogelijke uitwegen uit de situatie.

Ter herinnering: de PAPS of de vertrouwenspersoon moet binnen tien kalenderdagen na het eerste contact een gesprek voeren met de werknemer en hem informeren over de interventiemogelijkheden.

Daarnaast garandeert de PAPS dat gedeelde informatie vertrouwelijk wordt behandeld, houdt hij een individueel dossier bij en zorgt hij voor de bescherming van persoonsgegevens. Hij werkt samen met de vertrouwenspersoon om een coherente opvolging te waarborgen.

De vertrouwenspersoon (VP) en de preventieadviseur voor psychosociale aspecten (PAPS) moeten, vanwege hun specifieke rol en de verplichting tot vertrouwelijkheid en onpartijdigheid die op hen rust in conflictsituaties, ervoor zorgen dat zij een gepaste relationele afstand tot de hiërarchie bewaren.

Met hetzelfde doel voor ogen, mogen deze functies niet worden uitgeoefend door personen die directe familiale of persoonlijke banden hebben met leden van de hiërarchie, met name degenen die betrokken zijn bij het toezicht op medewerkers die een beroep zouden kunnen doen op de PAPS of de vertrouwenspersoon op het gebied van psychosociale risico's.

Bovendien zorgt de adviseur ervoor dat de gedeelde informatie vertrouwelijk wordt behandeld, houdt hij voor elke situatie een individueel dossier bij en garandeert hij de bescherming van persoonsgegevens. Hij werkt samen met de vertrouwenspersoon om een coherente opvolging te verzekeren die rekening houdt met de behoeften van de werknemers.

De PAPS moet aan bepaalde onafhankelijkheidsvoorwaarden voldoen om deze functie te kunnen uitoefenen. Daarom kan de PAPS:

- niet tegelijkertijd de functie van bedrijfsarts in dezelfde organisatie of instelling uitoefenen (deze scheiding voorkomt een rolconflict, met name de vrees voor een verklaring van ongeschiktheid, die het vertrouwensverband met de werknemers zou kunnen schaden);
- geen leidinggevende functie bekleden[13];
- geen afgevaardigde van de werkgever zijn, personeelsafgevaardigde in de directieraad of het preventiecomité, kandidaat voor de sociale verkiezingen (Sociale Gids, *Preventieadviseur psychosociale aspecten worden*, online).

## 5.4. Human resources: preventieve (en reactive) rol

De directie Human Resources (HR) vervult een strategische rol in de preventie van geweld en pesten op het werk. Als centrale actor binnen het welzijnsbeleid draagt HR bij tot een gezonde, respectvolle en veilige werkomgeving waarin psychosociale risico's tijdig worden herkend, voorkomen en beperkt.

HR ontwikkelt een duidelijk beleidskader dat in overeenstemming is met de wetgeving en waarin gewenst gedrag, onaanvaardbare situaties en meldingsmechanismen worden gedefinieerd. Dit beleid moet gekend zijn, begrepen worden en geïntegreerd worden in de organisatiecultuur.

HR fungeert tevens als motor voor sensibilisering via opleidingen, campagnes en workshops over pesterijen, micro-agressies, seksisme en geweldloze communicatie. Deze acties versterken de relationele vaardigheden en het vermogen om risicosituaties te herkennen en aan te pakken.

Verder bevordert HR een cultuur van respect, vertrouwen en transparantie, wat bijdraagt tot het voorkomen van spanningen en het versterken van de cohesie. Preventie vereist ook aandacht voor de organisatie van het werk: een evenwichtige taakinvulling, duidelijke rolverdeling en waardering van uitgevoerde taken.

Tot slot werkt HR nauw samen met de PAPS, het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW) en het management om risico's op te volgen, de psychosociale analyse te ondersteunen en de uitvoering van het globale preventieplan te sturen.

13 Het leidinggevend personeel wordt gedefinieerd als de personen die belast zijn met het dagelijks beheer en die bevoegd zijn om de werkgever te vertegenwoordigen en te verbinden, evenals de personeelsleden die rechtstreeks onder deze personen ressorteren

## 5.5. Preventie- en gezondheidsdiensten op het werk

De arbeidsarts speelt een essentiële rol bij het opsporen en voorkomen van psychosociale risico's. Hij identificeert de mogelijke gevolgen van agressie of pesterijen voor de fysieke en mentale gezondheid van werknemers en signaleert risicosituaties.

Elk jaar verstrekt hij de werkgever en de preventieadviseur psychosociale aspecten collectieve en anonieme informatie die afkomstig is van medische onderzoeken en bezoeken ter plaatse. Deze gegevens worden gebruikt om de doeltreffendheid van de preventiemaatregelen te evalueren en indien nodig aan te passen.

Wanneer hij vaststelt dat een werknemer tekenen van werkgerelateerde gezondheidsproblemen vertoont, informeert de arts hem over de mogelijkheid om zich tot het PAPS of de vertrouwenspersoon te wenden. Als de werknemer niet in staat is om deze stap te zetten, kan de arts, met zijn schriftelijke toestemming, rechtstreeks contact opnemen met het PAPS.

Het comité voor preventie en bescherming op het werk (CPBW), dat bestaat uit vertegenwoordigers van de werknemers en de werkgever, neemt actief deel aan de uitwerking en opvolging van het algemene preventieplan. Het vormt een forum voor dialoog en gezamenlijke uitwerking van preventiemaatregelen binnen het bedrijf.

De interne en externe diensten voor preventie en bescherming op het werk (IDPBW en EDPBW) bieden technische, organisatorische en menselijke ondersteuning. Ze begeleiden de werkgever bij de uitvoering van zijn welzijnsbeleid door advies, hulpmiddelen en opleidingen te verstrekken en de verschillende preventiemaatregelen te coördineren. De IDPBW beheert geen individuele situaties, maar speelt een ondersteunende rol op organisatorisch vlak en houdt toezicht op de arbeidsomstandigheden om een gezonde, respectvolle en veilige werkomgeving te garanderen (FOD Werkgelegenheid, Comité voor preventie en bescherming op het werk, online).

De Inspectie Toezicht op het Welzijn op het Werk controleert de naleving van de wetgeving en beschikt over onderzoeks- en handhavingsbevoegdheden (FOD Werkgelegenheid, Beroep op de inspectie van de Controle op het welzijn op het werk, online).

## 5.6. De vakbondsvertegenwoordigers

De vakbondsorganisaties dragen als collectieve vertegenwoordigers van de werknemers bij tot het aankaarten van problemen op het terrein, het identificeren van kwetsbare punten in de organisatie en het verdedigen van de rechten van de betrokken personen. Door hun aanwezigheid in overlegorganen, zoals het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW), kunnen deze kwesties in

een collectieve dynamiek worden geplaatst in plaats van louter als individuele conflicten te worden behandeld.

Ze kunnen werknemers ook begeleiden bij hun stappen, met name bij een verzoek om formele psychosociale interventie, en ervoor zorgen dat de procedure verloopt in een eerlijk, transparant en niet-intimiderend kader. Hun betrokkenheid is dus een doorslaggevende hefboom om de preventiecultuur levend te houden en het vertrouwen van de werknemers in de bestaande regelingen te versterken.

## 5.7. De staat, garant voor het wettelijk kader en de toepassing ervan

De staat speelt op zijn beurt een rol als garant van het wettelijk kader en de toepassing ervan. Via de Federale Overheidsdienst Werk, Arbeid en Sociaal Overleg ziet hij toe op de naleving van de wetgeving en ondersteunt hij de uitvoering ervan. De arbeidsinspecteurs hebben controle- en onderzoeksbevoegdheden: zij kunnen ter plaatse optreden, overtredingen vaststellen en indien nodig sancties opleggen. Tegelijkertijd ondersteunen de overheidsinstanties opleidings-, voorlichtings- en voortdurende verbeteringsacties om de preventie binnen bedrijven te versterken.

# 6. PREVENTIEPLAN TEGEN AGRESSIE EN PESTEN OP HET WERK

De hedendaagse aanpak van het beheer van psychosociale risico's op het werk kan zich niet beperken tot reactieve of incidentele maatregelen. Zij vereist een systemische en anticiperende visie, gebaseerd op een gestructureerde cyclus die risicobeoordeling[14], strategische planning, de uitvoering van concrete acties en de voortdurende evaluatie en bijsturing van bestaande maatregelen combineert. Deze dynamiek sluit aan bij de principes van de risicocyclus en de systemen voor welzijns- en veiligheidsbeheer op het werk (SMSST) die worden gepromoot door de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO, 2022), en waarin de preventie van psychosociale risico's – waaronder geweld – een centrale plaats inneemt in het organisatorisch bestuur.

Om deze anticiperende en systemische aanpak te benadrukken, zijn de in deze gids verzamelde praktijken ingedeeld volgens de drie niveaus van preventie die traditioneel worden erkend in het beheer van psychosociale risico's (ILO, 2024):

1. Primaire preventie: dit eerste niveau heeft tot doel geweld, agressie en pesterijen te voorkomen door ongepast gedrag en risicofactoren aan de bron aan te pakken. Het gaat erom de blootstelling van werknemers te beperken door structurele, organisatorische en individuele oorzaken te identificeren en te reduceren. De aanpak is proactief en gericht op het anticiperen op en verminderen van risico's voordat deze schadelijke gevolgen kunnen hebben.
2. Secundaire preventie: dit niveau bestaat uit snel ingrijpen na een incident of melding om escalatie te vermijden en de gevolgen te beperken. Het omvat onmiddellijke reacties bij geweld en richt zich op het aanpakken van de gebeurtenissen, het ondersteunen van de betrokken werknemers en het versterken van de vaardigheden om gepast te reageren op geweld op het werk.
3. Tertiaire preventie: dit laatste niveau heeft een curatief karakter en is gericht op het verminderen van de negatieve gevolgen van agressie of pesterijen, zowel voor slachtoffers als voor daders. Het kadert in een logica van herstel, veerkracht en re-integratie, en maakt tevens een retrospectieve evaluatie van de genomen maatregelen mogelijk, met het oog op eventuele aanpassingen (ILO, 2024).

Deze drie niveaus maken deel uit van een geïntegreerde en alomvattende aanpak, gebaseerd op het idee dat de niveaus onderling met elkaar in wisselwerking staan. Preventieve maatregelen die vooraf worden genomen, beïnvloeden de kwaliteit van de latere reacties, terwijl de lessen die uit eerdere situaties worden getrokken de toekomstige preventie kunnen versterken.

14 Zie hiervoor de website van het Nationaal Crisiscentrum.

## 6.1. Primaire preventie – voorkomen is beter dan genezen

> "Door te investeren in primaire preventie van misbruikgedrag, wordt voorkomen dat er te veel tijd, moeite en energie wordt gestoken in het oplossen van vastgeroeste en verankerde situaties."[15] (Devacht, Vandepoel, Schraepen, 2009 :26).

Primaire preventie heeft tot doel om in te grijpen vóór het geweld zich voordoet, door de structurele, organisatorische en culturele factoren die het geweld mogelijk maken aan te pakken. Zij vormt de basis van een coherent beleid voor welzijn op het werk, waarbij niet de symptomen worden behandeld, maar de mechanismen die het risico veroorzaken.

Deze aanpak is opgebouwd rond vier belangrijke pijlers:

1. het identificeren van risicofactoren die verband houden met de arbeidsomstandigheden, onduidelijke rolverdeling, organisatorische spanningen en/of het collectieve klimaat.
2. het bevorderen naar een cultuur van respect, door het opstellen van een duidelijk preventiebeleid dat door het management wordt gedragen en ondersteund.
3. het sensibiliseren en informeren van teams en leidinggevenden over plichten en rechten, grensoverschrijdend gedrag, preventiemaatregelen en gezonde relationele houdingen;
4. organisatorische maatregelen, zoals het aanpassen van processen, managementpraktijken of besluitvormingsstructuren om de blootstelling aan risicosituaties te beperken (Devacht et al. 2009; OSHA, 2016; Courcy, 2004).

Preventie betekent hier niet alleen anticiperen op incidenten, maar ook het creëren van de voorwaarden voor een gezonde, eerlijke en respectvolle werking op lange termijn.

15 Vertaald uit het Frans door de auteurs: "En investissant dans la prévention primaire des comportements abusifs, on évite de consacrer trop de temps, d'efforts et d'énergie à la résolution de situations cristallisées et enkystées."

### 6.1.1. Identificeren en diagnosticeren

> " Samenwerking tussen werknemers en werkgevers bij het identificeren en beoordelen van risico's vormt de basis van een succesvol programma ter voorkoming van geweld "[16] (OSHA, 2016).

*Maar over welke risico's hebben we het? Aan welk soort geweld worden werknemers blootgesteld?*

Het begrijpen van een fenomeen begint met het vermogen om het te herkennen en te benoemen. Het erkennen van wat onder agressie, pesterijen of discriminatie valt, ongeacht of het gaat om feiten die zich binnen de organisatie voordoen of die uitgaan van derden, maakt het mogelijk om het bestaan ervan vast te stellen en gericht op te treden. Deze verduidelijking voorkomt grijze zones en bevordert een collectief bewustzijn.

Het identificeren en benoemen van laakbare gedragingen helpt alle medewerkers en leidinggevenden om deze vanaf de eerste signalen te herkennen. Deze verduidelijking maakt het bovendien mogelijk om zwakke signalen, die vaak diffuus en meervoudig zijn, tijdig op te merken en snel te handelen (Muñoz, 2023; OSHA, 2016). Het zichtbaar maken van deze vormen van geweld draagt bij aan een gedeelde waakzaamheid en aan een preventiecultuur, wat essentiële voorwaarden zijn om op een rechtvaardige en coherente manier op te treden.

De analyse van psychosociale risico's vormt een essentiële stap in het anticiperen op en het voorkomen van geweld op het werk. Ze maakt het mogelijk om factoren te identificeren die spanningen, pesterijen of lijden veroorzaken, zodat gerichte acties kunnen worden opgezet. Deze analyse, die peilt naar het welzijn van de teams (inzicht in hun ervaringen, beperkingen en behoeften), moet pragmatisch blijven en afgestemd zijn op de context, zonder te verworden tot een zwaar of overdreven technisch proces (Eurofound & EU-OSHA, 2014; OSHA, 2016).

Ambtenaren kunnen worden blootgesteld aan verschillende vormen van risico's. Om er maar een paar te noemen:

- extern geweld: onbeschoft gedrag, verbale of fysieke agressie door het publiek, gebruikers of partners;
- intern geweld: relationele spanningen, conflicten, microagressies, pesterijen of seksuele intimidatie tussen collega's of met leidinggevenden;
- organisatorische (ook wel ergonomische) risico's die zowel betrekking hebben op de werksituatie als op de organisatie: overbelasting, onduidelijke rollen, tegenstrijdige druk, gebrek aan erkenning of autonomie.

16 Vertaald uit het Engels door de auteurs: "Cooperation between workers and employers in identifying and assessing hazards is the foundation of a successful violence prevention program."

Het is essentieel om medewerkers van bij de analyse te betrekken: hun praktijkervaring verrijkt de diagnose. De gehanteerde methoden kunnen anonieme enquêtes[17], interviews, focusgroepen of checklists omvatten (Eurofound & EU-OSHA, 2014; OSHA, 2016). Bovendien vormen meldingsprocedures en het bijhouden van registers van geweldsincidenten (aard, frequentie, daders) centrale instrumenten om de evolutie van situaties op te volgen en de preventie te versterken (HSE, online).



**De meldingsregisters zijn een onschatbare bron van gegevens, zowel voor risicoanalyse als voor het monitoren van het fenomeen, of het nu gaat om PAPS's, HR-afdelingen, leidinggevenden of beleidsmakers. Zowel feiten van derden als interne feiten moeten op systematische, gecentraliseerde en vertrouwelijke wijze worden gedocumenteerd, zodat een betrouwbare beoordeling van de blootstelling aan geweld, het identificeren van risicogebieden of -functies, en een opvolging van trends in de tijd mogelijk zijn. Deze traceerbaarheid is een belangrijk instrument om preventieve maatregelen te sturen, bestaande maatregelen te versterken en een coherente reactie te garanderen in geval van herhaling of verergering van de situatie.**

De geanonimiseerde gegevens die uit de analyse voortkomen, mogen niet vertrouwelijk of technisch blijven. Ze moeten:

- collectief worden geanalyseerd;
- op transparante wijze aan de teams worden meegedeeld;
- gebruikt om preventiemaatregelen en opleidingen aan te passen en actieplannen te sturen.

Geïnspireerd door de aanbevelingen van OSHA (2016) vult de taakanalyse of "Job Hazard Analysis" de algemene aanpak aan door zich te concentreren op specifieke functies of activiteiten. Hiermee is het mogelijk om:

- de functies te identificeren die aan een verhoogd risico zijn blootgesteld (bijvoorbeeld in contact met het publiek);
- de procedures en arbeidsomstandigheden te analyseren;
- de afstemming tussen taken, gereedschappen, omgeving en opleiding van medewerkers te controleren;
- de organisatie, de uitrusting, de aanwervingen en/of de veiligheidsinstructies aan te passen.

17 Voor alle doeleinden heeft de FOD Werkgelegenheid tools ontwikkeld die specifiek zijn bedoeld voor de vragenlijstmethode voor de analyse van psychosociale risico's (tools online beschikbaar).

Deze gerichte aanpak is vooral nuttig na een incident, een melding of een reorganisatie.



**Het is niet altijd eenvoudig om te bepalen welk gedrag aanvaardbaar is en welk gedrag niet. Er bestaan verschillende instrumenten om bijvoorbeeld te bepalen of een bepaald gedrag aanvaardbaar is, lichtjes de grenzen overschrijdt, ernstig de grenzen overschrijdt of sterk de grenzen overschrijdt. Afhankelijk van de mate van onaanvaardbaarheid krijgt het gedrag een kleurcode.**

**De FOD BOSA heeft een barometer ontwikkeld voor aanvaardbaar tot onaanvaardbaar gedrag (zie de website van FOD BOSA).**

**Er bestaan nog andere instrumenten, zoals de vlaggenmethode (met name ingevoerd in de campagne ter preventie van geweld op het werk door de FOD Justitie, "Niet groen, Niet doen" en de geweldsmeter (zie hierover de campagne van de Vrije Universiteit Brussel), die op deze aanpak zijn gebaseerd.**

Naast hun technische dimensie fungeren deze analyses als een barometer voor agressie of pesterijen die in de diensten wordt ervaren of waargenomen. Ze maken het mogelijk om de aanwezige vormen van geweld aan het licht te brengen, maar ook om het bestaan ervan expliciet te erkennen, wat een noodzakelijke voorwaarde is voor elke doeltreffende actie.

Het verduidelijken van risicogedragingen is essentieel om banaliseringsprocessen te voorkomen en om duidelijke protocollen voor preventie, interventie en ondersteuning van slachtoffers te kunnen invoeren. Deze aanpak, in samenhang met de risicoanalyse, versterkt de coherentie van het preventiebeleid: door de resultaten te kruisen met feedback van het terrein wordt het mogelijk om opleidingen gericht in te zetten, actieplannen te sturen en managementbeslissingen bij te sturen. Deze praktijken dragen bij aan het tot stand brengen van een cultuur van respect, dialoog en bescherming, die zich uitstrekt tot alle teams en tot de relaties met het publiek.

**Kader 9 - Het risico op pesterijen op de werkplek identificeren**

Volgens *Safe Work Australia* (SWA, 2016) bestaat het risico op pesten op de werkplek overal waar werknemers in contact komen met andere mensen, waaronder collega's, leidinggevenden, klanten en andere bezoekers van de werkplek. Er zijn misschien geen duidelijke of zichtbare tekenen van pesten op de werkplek, maar dat betekent niet dat het niet voorkomt.

Onder de goede praktijken die worden vermeld in de Gids voor de preventie van en reactie op pesten op de werkplek (SWA, 2016) zijn de volgende aanbevelingen geïdentificeerd:

- Regelmatig overleg met werknemers en, indien van toepassing, vertegenwoordigers van gezondheids- en veiligheidscomités, met inbegrip van discussies om vast te stellen of er sprake is van pesten of dat er factoren zijn die het risico op pesten op het werk vergroten – in sommige organisaties kan het nuttig zijn om een anonieme enquête te houden;
- Feedback vragen wanneer werknemers de organisatie verlaten, bijvoorbeeld door middel van exitgesprekken.
- Regelmatig feedback vragen aan managers, supervisors of andere interne en externe partijen;
- Incidentrapporten, schadeclaims van werknemers, verzuimmodellen, ziekteverzuim, personeelsverloop en klachtenregisters analyseren om regelmatige patronen of plotselinge, onverklaarbare veranderingen vast te stellen;
- Veranderingen in de relaties op de werkplek tussen werknemers, klanten en leidinggevenden opmerken en herkennen (SWA, 2016).

*Safe Work Australia* (SWA, 2023) biedt ook een gids voor het voorkomen van en reageren op seksuele intimidatie op het werk.



**Er bestaan verschillende risicoanalyse-instrumenten die online beschikbaar zijn, met name in de vorm van beoordelings-formulieren voor psychosociale risico's, methodologische handleidingen voor het opstellen van een analyse die is aangepast aan de context, of modellen voor enquêtes die gericht zijn op bepaalde vormen van geweld op het werk.**

**Naast deze meer collectieve en kwantitatieve benaderingen zijn er ook instrumenten die zijn gebaseerd op kwalitatieve methoden, zoals individuele interviews of discussiegroepen. Wanneer deze instrumenten worden gebruikt in samenwerking met de werknemers, kunnen ze informatie verzamelen die niet direct waarneembaar is, zoals percepties, manieren van informatieverwerking, subjectieve ervaringen op het werk of interpersoonlijke relaties binnen de groep (Machado, 2015).**

## 6.1.2. De actoren van het welzijn betrekken

### De betrokkenheid van de werkgever en het management

Een doeltreffend preventieplan steunt op de duidelijke, zichtbare en actieve betrokkenheid van alle actoren die instaan voor het welzijn op het werk. Deze betrokkenheid moet expliciet worden opgenomen en ondersteund door concrete acties, aangezien de preventie van geweld op het werk in de eerste plaats een **organisatorische en wettelijke verantwoordelijkhei**d is.

De **werkgever**, de leidinggevenden en het kaderpersoneel hebben de plicht om een **veilige en respectvolle werkomgeving** te garanderen, **vrij van zowel fysiek als psychologisch misbruik** (OIT, 2022; SWA, 2023). Hun betrokkenheid is een essentiële voorwaarde voor het welslagen van elk preventieplan (OSHA, 2016; ILO, 2022; Di Martino et al., 2003), in nauwe samenwerking met de personeelsdienst, de preventiecel en de werknemers (Courcy & Chamberland, 2004; ILO, 2022; Machado, 2015).

"De vertrouwenspersoon heeft het initiatief genomen (...). Zij is naar de xxx gegaan en heeft gezegd: 'je moet maatregelen nemen."

"Het management en het topmanagement hebben het belang van welzijn op het werk nog niet volledig begrepen. Dit moet een prioriteit worden. We moeten druk uitoefenen."

Volgens de OIT (2022) staan leidinggevenden in de frontlinie om een organisatiecultuur van nultolerantie te stimuleren. Hun leiderschap bepaalt de prioriteiten, geeft het voorbeeld voor het verwachte gedrag en geeft een sterk signaal af, zowel aan medewerkers als aan externe partners. In België benadrukken Leroy, Faulx, Devacht en Antonissen (2009) ook de directe verantwoordelijkheid van leidinggevenden bij het voorkomen van psychosociale risico's: hun optreden – of hun stilzwijgen – in problematische situaties is doorslaggevend. Een leidinggevende kan niet neutraal blijven tegenover relationeel leed op het werk: hij moet duidelijke normen vaststellen over wat aanvaardbaar is en consequent daarnaar handelen.

Het engagement van het management moet zich vertalen in:

- op structureel vlak, door een intern beleid waarin de preventie van geweld is geïntegreerd in het algemene welzijnsplan;

- op cultureel vlak, door dagelijks het goede voorbeeld te geven, duidelijk te communiceren over waarden en respectvol gedrag te stimuleren en te erkennen.

Concreet:

- een officiële verklaring van betrokkenheid en een nultolerantiebeleid;
- een voorbeeldige vorm van leiderschap;
- voortdurende communicatie- en opleidingsacties;
- de integratie van preventiecriteria in het HR-beleid;
- een effectieve en eerlijke toepassing van de geplande maatregelen.

Om geweld op het werk doeltreffend te voorkomen, moeten leidinggevenden dus verder gaan dan de rol van waarnemer en een sturende rol op zich nemen: een duidelijke visie formuleren, deze dagelijks uitdragen, hun teams ondersteunen en zorgen voor geloofwaardige preventie- en herstelmechanismen. Alleen dan kunnen vertrouwen en een cultuur van respect duurzaam verankerd worden in organisaties.

> Bijlage IV van deze gids bevat de aanbevelingen van de OIT (2022) en Eurofound-EU-OSHA (2014) voor het ontwikkelen van een effectief beleid ter voorkoming van agressie en pesterijen op de werkplek.

### De betrokkenheid van werknemers

Werknemers delen ook de verantwoordelijkheid voor het voorkomen van geweld en pesterijen (Courcy, 2004; OIT, 2022). Hun betrokkenheid houdt in dat zij:

- het handvest van waarden en goed gedrag van de organisatie respecteren;
- zich respectvol en solidair opstellen;
- situaties van geweld of grensoverschrijdend gedrag melden;
- deel nemen aan bewustmakingsacties, opleidingen en collectieve initiatieven.

De betrokkenheid van werknemers maakt ook deel uit van een collectieve dynamiek: zij worden opgeroepen om ambassadeurs van de cultuur van respect te worden, goede praktijken te promoten en bij te dragen aan een welwillend en veilig werkklimaat. In die hoedanigheid versterkt hun actieve deelname aan de gezamenlijke ontwikkeling van preventiemaatregelen (via raadplegingen, werkgroepen of comités) de acceptatie en doeltreffendheid van de maatregelen. Betrokkenheid houdt dus ook in dat er rekening wordt gehouden met hun feedback en ervaringen bij het opstellen van preventieprogramma's, het aanpassen van de infrastructuur of het in kaart brengen van risicovolle taken of zones (Machado, 2015).

Bovendien kunnen werknemers een essentiële informatie- en hulpbron zijn op het gebied van preventie door zwakke signalen van verslechtering van het werkklimaat te melden, opkomende spanningen te uiten of hun ervaringen in het veld te delen. Dit maakt een vroegere detectie van risico's mogelijk[18]

## Human resources en de preventiecel

De betrokkenheid van de human resources (HR) en de preventiecel is een essentieel onderdeel van elke strategie om geweld op het werk te voorkomen en uit te bannen. In nauwe samenwerking met het management spelen deze actoren een structurerende rol in het verspreiden van een cultuur van respect, het implementeren van intern beleid en het ondersteunen van teams. Zij zorgen ervoor dat de toezeggingen van het management worden omgezet in concrete acties, met name op het gebied van voorlichting, opleiding, begeleiding en opvolging van situaties van geweld of pesten (Machado, 2015; OSHA, 2016).

Hun taak omvat het ontwikkelen en verspreiden van een duidelijk preventiebeleid, het sensibiliseren van werknemers voor onaanvaardbaar gedrag en het opleiden van leidinggevenden, preventieadviseurs en vertrouwenspersonen in het opsporen en aanpakken van problematische situaties (Garcia, Bara & Hacourt, 2005; OSHA, 2016). HR draagt ook bij aan het verbeteren van de veiligheid op de werkplek, in samenwerking met de technische of veiligheidsdiensten: toegangscontrole, alarmknoppen, noodmeldingssystemen... Deze voorzieningen zijn essentieel voor werknemers die alleen werken of in vroeg of late diensten werken (OSHA, 2016; HR for Health, online).

De preventiecel zorgt op haar beurt voor de samenhang van het gevoerde beleid, de communicatie over de beschikbare instrumenten en het stimuleren van een collectieve dynamiek rond deze kwesties. Door transparantie, dialoog en erkenning van respectvol gedrag te bevorderen, draagt zij bij tot het creëren van een organisatieklimaat waarin iedereen zich gerechtigd voelt om zijn behoeften te uiten en geweld te melden.

Ten slotte vertaalt de inzet van HR en de preventiecel zich in concrete en alomvattende begeleiding van personen die aan geweld worden blootgesteld, of ze nu slachtoffer of getuige zijn. Deze begeleiding kan juridische, medische, psychologische of financiële ondersteuning omvatten, evenals passende beschermingsmaatregelen (tijdelijke overplaatsing, beperking van het contact met de dader, aanpassing van de werktijden, enz.). Slachtoffers moeten duidelijk worden geïnformeerd over hun rechten, de mogelijke stappen die ze kunnen ondernemen en de contactpersonen die ze in alle vertrouwelijkheid kunnen raadplegen.

18 Het is echter essentieel om te onthouden dat deze verbintenis geen vervanging kan zijn voor de organisatorische verantwoordelijkheid: het is een aanvullende hefboom, geen overdracht van verantwoordelijkheid. Het voorkomen van geweld blijft in de eerste plaats een wettelijke en ethische verplichting van werkgevers.



Uit de gesprekken met de vrijwillige deelnemers is gebleken dat de belangrijkste obstakels die zij ondervinden na situaties van pesten of discriminatie juist voortkomen uit de actoren die geacht worden het welzijn op het werk te waarborgen – of het nu gaat om het management, de human resources, de adviseurs voor psychosociale preventie (PAPS) of externe diensten. Deze belemmeringen komen tot uiting in een gebrek aan bereidheid om actie te ondernemen of veranderingen door te voeren, in onbekendheid met de procedures of in een gebrek aan daadwerkelijke bevoegdheid om effectief in te grijpen.

Toch is de actieve betrokkenheid van alle lagen van de organisatie cruciaal – zelfs onmisbaar – voor elk geloofwaardig preventiebeleid, dat in de eerste plaats gebaseerd is op een organisatorische benadering in plaats van een individuele benadering. Met andere woorden, zonder een duidelijke en gecoördineerde betrokkenheid van de verschillende hiërarchische niveaus zal elke poging tot verandering onvolledig en ineffectief blijven.

Uit de discussies in het veld en uit de literatuurstudie is echter geen duidelijke hefboom naar voren gekomen om deze actoren, en met name het hoger management, te mobiliseren. Het systeem werd soms beschreven als structureel gebrekkig, of zelfs “van binnenuit verrot”, zoals sommige deelnemers het uitdrukten. Een algemeen gedeelde indruk vat deze blokkade als volgt samen: “wolven eten elkaar niet op”.

Hoewel economische of sociaal-organisatorische argumenten kunnen bijdragen tot een zekere bewustwording, hopen we dat de hieronder voorgestelde goede praktijken concrete pistes en haalbare alternatieven zullen opleveren om deze structurele blokkades te omzeilen.

### 6.1.3. Een cultuur van respect en een preventiebeleid opbouwen

Het creëren van een cultuur van respect moet gebaseerd zijn op een expliciete verklaring van de werkgever en op een organisatiehandvest waarin de fundamentele waarden van de instelling worden bevestigd: respect, gelijkheid, psychologische veiligheid en nultolerantie ten aanzien van elke vorm van geweld of pesten. De Internationale Arbeidsorganisatie (OIT) stelt overigens modelcharters voor die als inspiratiebron kunnen dienen voor organisaties die deze verbintenis willen formaliseren. In dezelfde geest bevestigt het regeerakkoord 2025-2029 van de federale regering opnieuw de noodzaak om deze nultolerantie te versterken door deze op te nemen in de sociale verantwoordelijkheid van openbare werkgevers.

Een schriftelijk en gestructureerd beleid vormt de hoeksteen van deze aanpak. Het beleid wordt aanbevolen in drie delen en heeft tot doel een veilige werkomgeving te garanderen, geweld te voorkomen en slachtoffers rechtsmiddelen te bieden (Courcy & Chamberland, 2004). Het is gebaseerd op concrete principes:

- een formele verbintenis van het management en de sociale partners;
- een duidelijke definitie van geweld op het werk, geïllustreerd met voorbeelden;
- een strikte procedure voor de behandeling van klachten door een aangewezen commissie of orgaan;
- duidelijke sancties voor de daders;
- actieve preventiemaatregelen en een vertrouwelijk en toegankelijk meldingssysteem.

De opleiding van alle medewerkers – inclusief het hoger kader – is een cruciale hefboom voor succes (Eurofound & OSHA, 2014). Deze opleiding moet ingaan op het voorkomen van agressief gedrag, het herkennen van signalen van spanning, meldingsprocedures en goede relationele praktijken. Ten slotte is de integratie van nieuwe medewerkers een strategische stap: de waarden van de organisatie, het verwachte gedrag en de nultolerantie ten aanzien van gewelddadig of intimiderend gedrag moeten duidelijk worden uiteengezet. Deze vroege bewustmaking bevordert een duurzame hechting aan een cultuur van respect en psychologische veiligheid.

**Een cultuur van respect hangt af van collectieve en individuele verantwoordelijkheid. Collectieve verantwoordelijkheid houdt in:**

- kennis te nemen van en zich te houden aan de principes van het preventiebeleid en de preventiegids;
- de regels van de collectieve arbeidsovereenkomst met betrekking tot de rollen en verantwoordelijkheden van het team na te leven.

**Individuele verantwoordelijkheid houdt in:**

- realistische verwachtingen hebben;
- zich bewust zijn van "hoe ik met anderen omga";
- de overeengekomen regels naleven;
- zelfreflectie tonen;
- snel reageren op ongepaste situaties;
- ondersteuning zoeken indien nodig (CSN & STTCSN, 2019).

### 6.1.4. Bewustmaken en informeren – Wees zichtbaar

De toolkit biedt bewustmakingsinstrumenten voor verschillende soorten agressie en pesterijen. Deze instrumenten zijn beschikbaar op de website van FOD BOSA.

Bewustmaking en sensibilisering maken integraal deel uit van elke preventiestrategie. En zoals elke strategie moeten deze deel uitmaken van een gestructureerde en continue aanpak, waarbij regelmatige campagnes, gerichte herinneringen en de terbeschikkingstelling van toegankelijke en aan de realiteit op het terrein aangepaste hulpmiddelen worden gecombineerd, en waarbij heldere boodschappen worden overgebracht.

De doelstellingen zullen gericht zijn op:

- Het vaststellen van gedrag dat binnen de organisatie niet getolereerd wordt;
- De kennis van de cultuur van respect en nultolerantie van de organisatie opbouwen en versterken;
- De procedures en het verwachte gedrag communiceren en bekendmaken;
- Het bevorderen van vroegtijdige signalering van risicosituaties.

Om een fenomeen te begrijpen, moet het eerst worden benoemd en moeten de grenzen ervan worden afgebakend (Muñoz, 2023). Bewustmaking houdt dus niet alleen in dat het wettelijke kader in herinnering wordt gebracht, maar ook dat

de vaak onopvallende of gebagatelliseerde voortekenen van geweld op het werk zichtbaar worden gemaakt. Deze zichtbaarheid maakt het mogelijk om bij de eerste signalen in te grijpen, voordat de spanningen escaleren of uit de hand lopen.

Gerichte communicatie over zwakke signalen – ongepast gedrag, verschuivingen in de communicatie, herhaaldelijk isolement – kan een doorslaggevende preventieve rol spelen. Door deze boodschappen in het dagelijks leven te verankeren, versterken deze maatregelen de collectieve waakzaamheid, bevorderen ze het bewustzijn en dragen ze bij tot de verspreiding van een gemeenschappelijke cultuur gebaseerd op respect, gedeelde verantwoordelijkheid en nultolerantie.

Bewustmakingscampagnes hebben tot doel:

- Geweld (verbaal, fysiek, psychologisch, seksueel, discriminerend, enz.) benoemen en omschrijven, zodat medewerkers het gemakkelijker kunnen herkennen;
- Zelfevaluatie van gedrag aan te moedigen, met name gedrag dat als banaal of 'normaal' wordt beschouwd;
- Taboes en onuitgesproken zaken rond pesterijen of relationele mishandeling doorbreken;
- Informatie verstrekken over de beschikbare hulpbronnen: vertrouwenspersonen, meldingsprocedures, rol van het preventiecomité, enz.
- Het melden van niet-getolereerd gedrag aanmoedigen.

Diversiteit in kanalen is essentieel om alle medewerkers te bereiken en te voorkomen dat de boodschap aan kracht inboet (Ministère de la Transformation et de la Fonction Publiques, 2022). De aanbevelingen zijn ook:

- Interne affichages over rechten, plichten en interne voorzieningen (posters, afbeeldingen, infographics);
- Digitale campagnes via het intranet, video's, getuigenissen of interactieve quizzen;
- Brochures met richtlijnen, tips en praktische adviezen om een gezonde werkcultuur te bevorderen, informatie over meldingsprocedures, enz.;
- Praktische thematische gidsen: "Wat te doen als ik getuige ben van pesterijen", "Manager, hoe te handelen bij een conflict", enz.;
- Contactgegevens op papier en in digitaal formaat: vertrouwenspersoon, PAPS, hulplijn, enz.;
- QR-codes of links naar online bronnen, afhankelijk van het profiel of de situatie.

Deze hulpmiddelen moeten toegankelijk en beknopt zijn en aangepast aan de realiteit van de verschillende beroepen. Ze kunnen worden verspreid tijdens jaarlijkse hoogtepunten (Week van het Geluk op het Werk, Dag tegen Geweld tegen Vrouwen, enz.) en worden opgenomen in de welkomstkit voor nieuwe medewerkers.

Door voortdurend te communiceren over preventie wordt het gesprek over geweld op het werk 'gestimuleerd', wordt beschermend gedrag aangemoedigd en wordt ervoor gezorgd dat elke medewerker zich betrokken voelt, of hij nu slachtoffer, getuige of preventieactor is. De zichtbaarheid en toegankelijkheid van hulpmiddelen, meldingskanalen en institutionele verbintenissen zijn belangrijke factoren voor het wekken van vertrouwen en het aanzetten tot actie.

Bewustmaking maakt het ook mogelijk om reeds bestaande maatregelen te waarderen, de continuïteit tussen opleidingen, preventiemaatregelen en HR-beleid te waarborgen en weerstanden te verminderen die de acceptatie van de boodschap kunnen belemmeren.

**Kader 10 – De keuze van uw communicatiekanalen**



Om uw doelgroepen effectief te bereiken en uw boodschappen over risicopreventie over te brengen, moeten uw communicatiekanalen zorgvuldig worden gekozen. Een verkeerd afgestemde communicatie kan niet alleen zijn doel missen, maar ook contraproductieve effecten hebben.

Een grote poster in de pauzeruimte over de preventie van seksuele intimidatie of seksistisch gedrag kan bijvoorbeeld:

- Ongepaste reacties uitlokken (schunnige grappen, spot);
- Onbedoeld iemand blootstellen die de aangegeven hulpbronnen (bijv. contactgegevens van de PAPS of de vertrouwenspersoon) wil raadplegen.

Het slachtoffer, de betrokken persoon of de getuige van gewelddadige feiten wil misschien niet gezien worden terwijl hij of zij zo'n poster raadpleegt.

Om de doeltreffendheid en vertrouwelijkheid te garanderen, is het dus noodzakelijk om creatief te zijn en de kanalen aan te passen aan de boodschap en het beoogde publiek. Enkele ideeën:

- Afgezonderde ruimtes, zoals toiletten of kleedkamers. De binnenkant van toiletdeuren is bijvoorbeeld een discrete plek die voor iedereen toegankelijk is en bijzonder geschikt is om over gevoelige onderwerpen te communiceren.
- Individuele media: een memo in de kluisjes plaatsen of via interne post versturen;
- Gerichte digitale media: HR-nieuwsbrief, intranetberichten, QR-codes naar online en beveiligde inhoud.

Geef de voorkeur aan inclusieve en niet-stigmatiserende visuals bij ondersteunend materiaal (bv. " Werken met respect, dat is ieders verantwoordelijkheid" ; zie tool nr. 1 van de toolbox van de FOD BOSA). Het doel is te informeren zonder bloot te stellen, te sensibiliseren zonder te stigmatiseren en de middelen op een veilige en toegankelijke manier beschikbaar te maken voor iedereen.

### 6.1.5. Organisatie van het werk

Verschillende factoren die inherent zijn aan de organisatie van het werk, de werkomgeving en de menselijke componenten ervan hebben een directe invloed op het risico op geweld op het werk (zie paragraaf 2.3, p. 38). In de primaire preventiefase moeten deze factoren grondig worden geanalyseerd, zodat ze kunnen worden geïntegreerd in het algemene actieplan voor de preventie van psychosociale risico's. Deze analyse maakt het mogelijk om potentiële bronnen van spanning te identificeren – zoals de werkdruk, managementstijlen, de duidelijkheid van rollen of materiële omstandigheden – en structurele corrigerende maatregelen te nemen voordat er zich problematische situaties voordoen.

> **"(...) de selectie van personeel is van strategisch belang om risicokandidaten vóór hun aanwerving op te sporen, aangezien sommige mensen meer geneigd zijn tot agressie dan anderen. Hoewel deze aanleg niet noodzakelijkerwijs tot agressie leidt, zou ze in wisselwerking staan met andere interpersoonlijke en organisatorische factoren bij het uitlokken van agressie."[19] (Courcy & Chamberland, 2004).**

#### 1. Focus 1 – Organisatorische factoren: werkklimaat en leiderschap

**Organisatorische factoren** zijn belangrijke hefbomen voor de primaire preventie van geweld op het werk. Ze hebben betrekking op structurele en bestuurlijke elementen die het ontstaan van gewelddadig gedrag en pesterijen kunnen bevorderen of beperken: personeelsmanagement, werkorganisatie, teamklimaat, interne communicatie en begeleiding bij veranderingen.

Bepaalde vormen van geweld, zoals pesten, houden rechtstreeks verband met organisatorische stressfactoren: onduidelijkheid of rolonduidelijkheid, overbelasting, buitensporige eisen (Bowling & Beehr, 2006). Effectieve preventie vereist dus een grondige reflectie over de werking van de organisatie zelf. Volgens Safe Work Australia (SWA, 2016) en Bowling & Beehr (2006) is het ontwerpen van een "gezonde en veilige" werkomgeving gebaseerd op concrete managementmaatregelen:

- Rollen en verantwoordelijkheden duidelijk definiëren;
- Zorg voor de nodige middelen, informatie en opleidingen;

19 Vertaald uit het Frans door de auteurs.

- De werkdruk bewaken en het personeelsbestand aanpassen;
- Verhoogde ondersteuning bieden in stressvolle periodes;
- Zorg voor transparante communicatie bij veranderingen.

**Kader 11 – Wie worden uw toekomstige collega's?**

De wervingsfase maakt integraal deel uit van de strategie voor de preventie van psychosociale risico's. Bepaalde functies, met name die waarbij regelmatig contact met het publiek plaatsvindt, en in het bijzonder met kwetsbare of gespannen bevolkingsgroepen (kwetsbare gebruikers, gedetineerden, ontevreden belastingbetalers, enz.), stellen werknemers bloot aan een verhoogd risico op verbale of fysieke agressie of pesterijen.

Goede praktijken:

- Vermeld de blootstellingsrisico's duidelijk in de functieomschrijving;
- Bereid kandidaten voor op deze realiteit en voorkom dat geweld als 'normaal' wordt beschouwd;
- Pas het gezochte profiel aan: emotionele regulering, assertiviteit, ervaring in conflictbeheersing.
- Deze praktijken bevorderen een betere afstemming tussen personen, functies en relationele vereisten van het beroep.

Organisatorische factoren vallen rechtstreeks onder de verantwoordelijkheid van de werkgever, en bepaalde managementmethoden kunnen zelfs als foutief worden beschouwd (Bourgeois et al., 2016; FOD Werkgelegenheid, *Werkgever*, online). Een slechte organisatie kan dus een juridisch risico vormen voor de werkgever.

De door EU-OSHA en Eurofound (2014) gepromote benaderingen van "job redesign" bevelen aan om functies aan te passen aan de vaardigheden en middelen van werknemers: afwisseling in taken, autonomie, kwalitatieve feedback. Deze participatieve maatregelen zouden de mentale en fysieke gezondheid kunnen verbeteren, vooral wanneer ze de controle van werknemers en hun betrokkenheid bij reorganisaties versterken.

Ten slotte speelt het management een sleutelrol: positief leiderschap bevordert een beschermend klimaat, gebaseerd op samenwerking en erkenning, terwijl een rigide of afstandelijk management spanningen in de hand werkt (Eurofound & EU-OSHA, 2014). Het opleiden van leidinggevenden in stressmanagement en psychosociale risico's is dan ook een strategische prioriteit om een duurzame, welwillende en performante organisatiecultuur op te bouwen.

## 2. Focus 2 – Menselijke factoren: weten met wie u gaat werken

De inzet van human resources voor preventie begint al bij de werving, een strategische fase om risicovol gedrag te beperken en een gezond werkklimaat te versterken.

"(...) de selectie van personeel is van strategisch belang om risicokandidaten vóór hun aanwerving op te sporen, aangezien sommige mensen meer geneigd zijn tot agressie dan anderen. Hoewel deze aanleg niet noodzakelijkerwijs tot agressie leidt, zou ze in wisselwerking staan met andere interpersoonlijke en organisatorische factoren bij het uitlokken van agressie." (Courcy & Chamberland, 2004).

Er kunnen verschillende hefbomen worden ingezet:

- Controle van de professionele achtergrond, vooral voor risicovolle functies (beveiliging, inspectie, detentie);
- Psychometrische tests om emotionele regulatie en stresstolerantie te beoordelen, te gebruiken als aanvulling en niet als uitsluitingscriterium;
- Gedragsgesprekken en rollenspellen (STAR-methode) om reacties op conflicten of vermeende onrechtvaardigheden te observeren.

HR moet kandidaten ook duidelijk informeren over de potentiële risico's van de functie, om te voorkomen dat gewelddadig gedrag in de toekomst als normaal wordt beschouwd (Growthfund, 2022).

Ten slotte draagt de organisatie zelf een deel van de verantwoordelijkheid voor de aanwezigheid van problematische profielen. Het in dienst houden of bevorderen van toxische personen is een systematische mislukking van het HR-beleid (Bowling & Beehr, 2006; Courcy & Chamberland, 2004). Verhoogde waakzaamheid vanaf de selectie draagt dus bij aan het opbouwen van een cultuur van preventie en gedeelde verantwoordelijkheid.

## 3. Focus 3 – Structurele en omgevingsfactoren

Omgevings- en structurele factoren zijn ook een waardevol instrument voor preventie, met name tegen extern geweld (gebruikers, klanten, publiek, enz.). Een voorafgaande beoordeling van de specifieke risico's van elke context is essentieel. Technische maatregelen kunnen effectief bijdragen aan preventie (Courcy & Chamberland, 2004):

Deze voorzieningen moeten echter evenredig zijn en worden gerechtvaardigd door een diagnose ter plaatse om zware en weinig relevante investeringen te vermijden (Courcy & Chamberland, 2004).

**Kader 12 – Omgevingsfactoren en preventie van seksistisch en seksueel geweld**

De fysieke en digitale omgeving kan ongepast gedrag bevorderen of afremmen.

Aandachtspunten:

- Afgelegen of slecht verlichte ruimtes: kleedkamers, trappen, opslagruimtes...
- Gedwongen nabijheid: krappe ruimtes, smalle doorgangen;
- Alleen werken of thuiswerken: verhoogde kwetsbaarheid, digitale risico's (berichten, e-mails, videogesprekken);
- Seksistische affiches of voorwerpen: banalisering van ongepast gedrag;
- Gedeelde ruimtes: toiletten, kleedkamers of woonruimtes moeten veiligheid en privacy waarborgen.

Een doeltreffend preventiebeleid moet deze omgevingsaspecten dus koppelen aan maatregelen voor het beheer van psychosociale risico's en managementpraktijken. Het is deze samenhang tussen organisatie, omgeving en werkcultuur die de duurzaamheid van preventiemaatregelen waarborgt.

## 6.2. Secundaire preventie – Begeleiden en ondersteunen

Wanneer een situatie van pesten of agressie wordt gemeld, zijn de eerste reflexen doorslaggevend: weten wie men moet contacteren, snel handelen en elke vorm van passiviteit vermijden (DGAFP, 2017). Een snelle interventie beperkt de impact op het slachtoffer, voorkomt escalatie en beschermt het werkcollectief, want " wanneer het bij ons gebeurt, is het conflict al stevig verankerd" (CPAP, vrijwillige deelnemer).

Secundaire preventie is er precies op gericht om in te grijpen zodra een feit zich voordoet, door zonder uitstel de nodige middelen te mobiliseren om naar de betrokken persoon te luisteren, hem of haar te beschermen en te begeleiden. Ze steunt op een humane, gestructureerde en reactieve aanpak, die tegelijk ingrijpt op individuele, relationele en organisatorische dimensies. Ze draagt onder meer bij tot de ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden om stress te herkennen en om zich aan te passen aan crisissituaties (Machado, 2015).

Binnen de openbare dienst hebben hiërarchische verantwoordelijken een beschermingsplicht. Slachtoffers moeten duidelijk kunnen aangeven welke actoren kunnen optreden voor hun veiligheid, zonder dat belemmeringen het melden van situaties in de weg staan (DGAFP, 2017). Bij moeilijkheden kunnen zij een beroep doen op de administratie – de inspectie van het Toezicht op het welzijn op het werk, de HR-dienst of de arbeidsarts – om aanvullende luister- en

opvolgingsmechanismen te activeren. Deze coördinatie waarborgt de continuïteit van de begeleiding en draagt bij tot de uitbouw van een echte preventiecultuur.

De DGAFP-gids (2017) identificeert drie sleuteldimensies om doeltreffend op te treden:

1. de begeleiding van het slachtoffer;
2. het engagement van de autoriteiten en de mobilisatie van de bevoegde diensten;
3. de betrokkenheid van de professionele omgeving.

Het doel is zowel de bescherming van de persoon als het voorkomen van herhaling van de feiten en het herstellen van een klimaat van vertrouwen.

Tot slot kan geen enkele interventie steunen op kant-en-klare " recepten". Elke situatie vereist een evenwicht tussen nauwgezetheid en gevoeligheid, voorbereiding en intuïtie, zoals CSN en STTCSN (2019) benadrukken.

Vier actielijnen dragen bij tot de secundaire preventie:




### 6.2.1. De melding verzamelen

#### Het melden vergemakkelijken: een pijler van preventie

Het kunnen melden van een situatie van pesterijen of agressie is de eerste voorwaarde voor doeltreffende actie. Uit de interviews die in het kader van dit project zijn gehouden, blijkt echter dat de meldingsprocedures in veel organisaties nog steeds onbekend, vaag of moeilijk toegankelijk zijn, vooral wanneer het gaat om feiten die betrekking hebben op interne personen, zoals collega's of leidinggevenden.

Melding is echter een cruciaal startpunt: het biedt bescherming aan de betrokken persoon en maakt het mogelijk om passende maatregelen te nemen. De verzamelde gegevens – idealiter vastgelegd in speciale registers – fungeren als barometer om de omvang van het fenomeen te beoordelen, trends te identificeren, de doeltreffendheid van preventiemaatregelen te meten en de opleidingsbehoeften te bepalen (OSHA, 2016).

Maar om ervoor te zorgen dat deze feiten daadwerkelijk worden gemeld, moeten er voorwaarden zijn die luisteren, vertrouwen en een open en beschikbare houding mogelijk maken.

**Een medewerker in nood begeleiden.**

**Wanneer een medewerker aangeeft slachtoffer te zijn – of zich slachtoffer te voelen – van pesterijen of agressie op het werk, kunnen de eerste stappen onduidelijk of ontmoedigend lijken.**

**Geef hem of haar een fiche, zoals ontwikkeld in de toolbox van de FOD BOSA (tool nr. 3), met een overzicht van:**

- De verschillende procedures die kunnen worden gevolgd (en wat deze inhouden);
- De interne welzijnsactoren die hij kan contacteren (HR, hiërarchische meerdere, arbeidssarts, enz.);
- de externe instanties die psychologische, medische of juridische ondersteuning kunnen bieden;
- en, indien mogelijk, de directe contactgegevens of nuttige links.

**Dit overzicht dient als concreet referentiepunt om hem te helpen zijn weg te vinden en op het juiste moment de juiste ondersteuning te vinden.**

## De voorwaarden voor het melden creëren

Volgens de gids van het Ministerie van Transformatie en Openbaar Ambt (Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques, 2022) moet de behandeling van een melding beginnen met een vertrouwelijk gesprek op een geschikte locatie, waar de veiligheid en het respect voor de persoon gewaarborgd zijn. De adviseur voor psychosociale preventie (PAPS) of de vertrouwenspersoon moet zich welwillend, empathisch en respectvol opstellen (FIRPS, 2024). Dit gesprek heeft tot doel:

- De verklaring van het vermeende slachtoffer of de getuigen op te nemen;
- De feiten nauwkeurig vast te leggen om de ernst ervan te kunnen beoordelen;
- De begeleiding van de betrokken persoon te organiseren en hem/haar te informeren over de mogelijke (interne en externe) rechtsmiddelen;
- Te beoordelen of het opportuun is een administratief onderzoek in te stellen en welke onmiddellijke maatregelen moeten worden genomen.

In deze gevoelige fase spelen de PAPS's en vertrouwenspersonen een centrale rol. Zij zijn vaak de aangewezen gesprekspartners om slachtoffers of getuigen te helpen zich uit te drukken. Hun taak gaat verder dan alleen luisteren, zij geven ook advies, structureren de melding en zorgen voor de follow-up. Dit houdt in:

- Duidelijke communicatie over hun rol en beschikbaarheid, zodat medewerkers weten tot wie ze zich kunnen wenden;
- Het ter beschikking stellen van aangepaste hulpmiddelen (papieren of digitale formulieren, meldingsplatforms, anonieme systemen) die de toegankelijkheid, vertrouwelijkheid en traceerbaarheid van de feiten garanderen;
- Het vermogen om op een menselijke, respectvolle en neutrale manier te luisteren, met respect voor het tempo en de behoeften van de betrokken persoon. In dit verband bleek uit de gesprekken dat de beschikbaarheid van de PAPS/vertrouwenspersoon en het persoonlijke contact – bij voorkeur telefonisch, online of face-to-face in plaats van via e-mail – factoren zijn die het vertrouwen versterken.

**Kader 13 – PAPS en VP, wees zichtbaar!**

U bent de hoeksteen van de preventie en het beheer van situaties van pesterijen, conflicten of agressie. Uw rol is cruciaal en het is dan ook essentieel dat elke medewerker u gemakkelijk kan identificeren en contacteren, ongeacht de aard of de ernst van de situatie.

Tijdens onze gesprekken met de preventieadviseurs psychosociale aspecten (PAPS) werden verschillende goede praktijken met ons gedeeld om uw zichtbaarheid te vergroten. We hebben ze hieronder gebundeld en aangevuld met aanbevelingen uit de documentatie:

- In gemeenschappelijke ruimtes (cafetaria's, gangen, pauzeruimtes):
  - Affichecampagnes met een foto van de PAPS, zijn naam, zijn contactgegevens (telefoon, e-mail) en, indien relevant, de betrokken diensten.
  - Visitekaartjes beschikbaar stellen op doorgangspunten of ontvangstpunten (bijv. loketten, HR, receptie).
- In privé- of rustruimtes (toiletten, ziekenboeg, rustruimtes):
  - Affiche met de contactgegevens van de PAPS;
  - Opname van een herinnering aan de procedures in geval van geweld (bijv. wat te doen in geval van seksueel geweld, tot wie zich wenden, eerste hulp).
- Op het intranet:
  - Het creëren van een specifieke ruimte gewijd aan de preventie van geweld op het werk, met daarin een duidelijke toelichting van de rol van het CPAP; de contactmogelijkheden, met waarborging van volledige vertrouwelijkheid; en nuttige hulpmiddelen (gidsen, procedures, wettelijke teksten, formulieren, FAQ).
- Door regelmatig de verschillende afdelingen te bezoeken (toon uw aanwezigheid!).

De toolbox van de FOD BOSA stelt eveneens affiches, infografieken en stickers ter beschikking.

## Concrete en veelzijdige hulpmiddelen

Sommige organisaties gebruiken standaardformulieren om de melding te structureren (feiten, plaatsen, personen, tijdstip, gevolgen). Deze hulpmiddelen helpen om niets over het hoofd te zien en kunnen ook dienen als checklist voor professionals die de meldingen verzamelen.

Door de meldingskanalen te diversifiëren – online, persoonlijk, schriftelijk of via een tussenpersoon – kan het systeem worden aangepast aan verschillende contexten en profielen. Hoe eenvoudiger en zichtbaarder deze systemen zijn, hoe effectiever ze zijn.

Hulpmiddelen voor het verzamelen van meldingen worden verstrekt door verschillende interventiegidsen of gidsen voor goede praktijken, zoals bijvoorbeeld de Interventiegids – Conflicten, onbeschoftheid, geweld en pesten op het werk: voor een gezonde werkomgeving zonder geweld en pesten, ontwikkeld door het CSN (2020), of zijn online beschikbaar. Deze instrumenten moeten worden aangepast aan de realiteit van agressie en pesterijen die zich in de betreffende werkomgeving kunnen voordoen.

## Het doorbreken van de banalisering

In omgevingen waar bepaalde vormen van geweld worden getolereerd of genormaliseerd, wordt het melden ervan bijzonder moeilijk. Volgens de OIT (2020) leidt de banalisering van gewelddadig gedrag – met name in beroepen met contact met het publiek – er vaak toe dat slachtoffers deze situaties als “normaal” of “onvermijdelijk” beschouwen. Het is dan ook de taak van de organisatie om deze normalisering te doorbreken door elke melding te beschouwen als een legitieme, nuttige en beschermde handeling.

Het verzamelen van meldingen is dus een structurerende factor in het preventiebeleid. Het kan niet alleen op individuele wil berusten, maar moet gebaseerd zijn op een duidelijk kader, aangepaste instrumenten, een coherente professionele houding en voortdurende ethische waakzaamheid.

## Zonder melding is er geen interventie mogelijk.

Een van de eerste voorwaarden voor een doeltreffende preventie van geweld op het werk is dat de betrokkenen of getuigen de feiten in alle veiligheid kunnen melden. De vrijwillige deelnemers hebben echter twee belangrijke belemmeringen voor het melden van incidenten aan het licht gebracht: (1) weten aan wie en waar de feiten moeten worden gemeld en (2) ervoor zorgen dat deze melding vertrouwelijk blijft (“Alles komt toch wel uit … ook al is het vertrouwelijk”).

Werknemers kunnen aarzelen om een geval van geweld of pesten te melden als ze:

- twijfelen of hun verhaal serieus wordt genomen;
- vrezen voor hun baan of hun professionele ontwikkeling;
- bang zijn voor een gebrek aan vertrouwelijkheid of represailles.

**Hoe meldingen vergemakkelijken:**

- Zorg voor duidelijke en toegankelijke meldingsprocedures (zowel voor feiten van derden als voor interne feiten (tussen collega's));
- Vereenvoudig de procedures;
- Bied meerdere meldingskanalen aan, zonder dat uitsluitend de hiërarchische meerdere moet worden aangesproken;
- Garandeer de vertrouwelijkheid, neutraliteit en competentie van de personen die belast zijn met het verzamelen van klachten;
- Na een melding onmiddellijk, eerlijk en discreet handelen;
- Bescherm klagers en getuigen tegen elke vorm van represailles.
- Organiseer postercampagnes (die ook geruststellen over de vertrouwelijkheid van de procedure), speciale opleidingen en positieve erkenning.

In deze context is het ondersteunen van meldingen een belangrijke verantwoordelijkheid van de organisatie. Het is aan de werkgever om een vertrouwensklimaat te creëren waarin iedereen zich gerechtvaardigd en beschermd voelt om zijn of haar zorgen te uiten.

## Vertrouwelijkheid en bescherming tegen represailles: onmisbare garanties

Om vertrouwen in de meldingsprocedure te wekken, is het essentieel om duidelijk te communiceren over de geboden garanties inzake vertrouwelijkheid en bescherming. Volgens de OIT (2022) en Verdrag nr. 190, artikel 10(c), moet de vertrouwelijkheid van alle partijen strikt worden gerespecteerd, behalve wanneer dit noodzakelijk is in verband met het onderzoek, corrigerende maatregelen of een wettelijke verplichting.

Het Belgische recht versterkt deze bescherming: iedereen die geweld of pesterijen meldt of daarbij ondersteuning biedt, mag tijdens of na de procedure niet worden blootgesteld aan nadelige maatregelen (ontslag, overplaatsing, laster, enz.). Door deze rechten vanaf het begin te garanderen en te communiceren, wordt het stilzwijgen doorbroken, wordt het spreken aangemoedigd en wordt preventie echt effectief.

### 6.2.2. Begeleiden en ondersteunen

Uit de gesprekken met de deelnemers bleek dat er hoge, maar vaak onvervulde verwachtingen waren ten aanzien van de reactie na het incident. Verschillende deelnemers wezen op een gebrek aan reactievermogen van de interne actoren: geen onmiddellijke hulp, vertragingen in de opvolging en reacties, of het gevoel **aan hun lot te worden overgelaten met het geweld** dat ze hadden ondergaan. In sommige gevallen werden er in de uren of dagen na het incident geen beschermingsmaatregelen of opvangmomenten geboden; in andere gevallen leidde een melding niet tot een gestructureerde follow-up, wat een gevoel van verlatenheid of diskwalificatie teweegbracht – wat als een tweede trauma werd ervaren.

Deze bevindingen onderstrepen dat een snelle, gecoördineerde en empathische interventie een essentiële hefboom is voor secundaire preventie. Het gaat niet alleen om luisteren, maar ook om snel, duidelijk en coherent handelen.

De begeleiding van slachtoffers van geweld op het werk is een fundamentele stap in elke preventieaanpak: ze is gebaseerd op het erkennen van wat de persoon te zeggen heeft, het bieden van een veilige en welwillende omgeving en actieve ondersteuning om de persoon te helpen omgaan met een vaak traumatische en destabiliserende situatie.

#### Opvangen en begeleiden

Een van de belangrijkste doelstellingen van deze begeleiding is het slachtoffer in staat te stellen **zich vrijuit te uiten, zonder te worden beoordeeld, onder druk te worden gezet of te worden gebagatelliseerd.** Het slachtoffer moet de gebeurtenissen in detail kunnen vertellen, wat essentieel is om de situatie te kwalificeren, de ernst ervan te beoordelen, mogelijke vervolgstappen te bepalen en vooral om ondersteuning te bieden die is afgestemd op de situatie. Het kunnen praten over wat men heeft meegemaakt in een professionele omgeving (met collega's, een leidinggevende, een referentiepersoon, een HR-vertegenwoordiger, een bedrijfsarts, een vakbondsvertegenwoordiger of een luisterdienst) een hefboom voor **herstel**, maar ook een middel om herhaling van geweld binnen de organisatie te voorkomen (DGAFP, 2017).

Deze begeleiding houdt ook in dat de persoon wordt geïnformeerd over **de beschikbare hulpmiddelen**. Veel vrijwillige deelnemers die aan de interviews hebben meegewerkt, gaven aan zich na de feiten erg verlaten of geïsoleerd te voelen, en spraken over een gebrek aan steun of zelfs een impliciete ontmoediging om stappen te ondernemen. Het is dus essentieel om te zorgen voor een duidelijke en onmiddellijke doorverwijzing naar interne of externe hulpbronnen, waaronder:

- Een luisterend oor en opvang (vertrouwenspersoon en/of PAPS);
- Psychologische ondersteuning (arbeidspsycholoog, ondersteuningscel, netwerk voor geestelijke gezondheidszorg);
- Medische begeleiding (arbeidsourcyarts, behandelend arts, medisch-juridische instanties in geval van agressie);
- Juridische bijstand (advies of doorverwijzing naar een advocaat, begeleiding door een vakbond);
- Sociale of financiële ondersteuning (sociale bijstand, HR-begeleidingscel).

De PAPS's hebben als taak om begeleiding en ondersteuning te bieden bij alle stappen die moeten worden ondernomen, afhankelijk van het soort geweld dat wordt gemeld. Hun functie beperkt zich niet tot het luisteren naar de getuige, maar bestaat ook uit het duidelijk maken van de stappen die na de melding volgen, het uitleggen van de behandelingsmechanismen en het geruststellen over de rechten, termijnen en garanties die aan elke mogelijke procedure verbonden zijn (bemiddeling, formele interventie, onderzoek, enz.).

Concreet betekent dit:

- In staat zijn om de verschillende beschikbare procedures uit te leggen (formele aanvraag, informele aanvraag, externe aanvraag, enz.);
- Aangeven wat er gaat gebeuren, in welke volgorde en wie bij elke stap betrokken zal zijn;
- Informatie verstrekken over de redelijke termijnen voor de behandeling van een dossier en de voorwaarden waaronder de partijen zullen worden ontmoet of gehoord;
- De mogelijke gevolgen voor de betrokken personen verduidelijken (beschermende maatregelen, organisatorische aanpassingen, eventuele disciplinaire maatregelen, enz.);
- Zorg voor een continue en geruststellende communicatie met de begeleide persoon, zonder valse beloften, maar met transparantie over de daadwerkelijke mogelijkheden om actie te ondernemen.

Bovendien moet de begeleiding ook betrekking hebben op de beschuldigde persoon. Ongeacht de gevolgen van de situatie kan deze persoon zelf een periode van grote kwetsbaarheid doormaken. De begeleiding van de verdachte wordt gewaarborgd door het PAPS en bestaat uit:

- informatie verstrekken over de ten laste gelegde feiten;
- zijn versie van de feiten te verzamelen (indien van toepassing);
- het dossier op onpartijdige en zorgvuldige wijze behandelen;
- informatie verstrekken over de procedures;

- doorverwijzing naar preventieve geneeskunde, psychologische of sociale ondersteuning (CSN, 2020).

> "Men moet opletten voor de instrumentalisering van feiten door werknemers. Bijvoorbeeld in het kader van emotionele chantage of seksuele intimidatie. Soms is het moeilijk om duidelijkheid te krijgen. Het is het woord van de één tegen dat van de ander. Beiden zijn overtuigend en overtuigd." (Vrijwillige deelnemer, PAPS)

## De feiten verzamelen

Een objectieve beoordeling van de situatie maakt ook integraal deel uit van de behandeling. Zo kunnen de feiten worden verduidelijkt, interpretaties of manipulaties worden vermeden en een eerlijke en evenredige behandeling worden gegarandeerd. Bij deze stap kunnen verschillende actoren betrokken zijn: HR, leidinggevenden, bedrijfsgeneeskunde, eventueel een externe expertise-eenheid, en natuurlijk eventuele getuigen. Het objectiveren van de feiten is van cruciaal belang om passende beschermingsmaatregelen te nemen, de werkomgeving veilig te maken en, indien nodig, een disciplinaire of gerechtelijke procedure in te leiden.

## Informeren over de mogelijke vervolgstappen is ook begeleiden

Deze behoefte aan duidelijkheid komt sterk naar voren in de getuigenissen van de vrijwillige deelnemers, van wie een aantal heeft gewezen op een gebrek aan uitleg over het "traject" na de melding, wat angst en verlies van vertrouwen veroorzaakt. Een solide, gestructureerde en duidelijke begeleiding zorgt niet alleen voor een betere bescherming van de slachtoffers, maar versterkt ook de legitimiteit van het systeem en bevordert een organisatiecultuur van zorg en transparantie. Om deze begeleiding mogelijk te maken, moeten deze profielen echter worden opgeleid om deze begeleiding te kunnen bieden.

**In geval van een incident: luisteren, beschermen, snel handelen**

**Een snelle, gecoördineerde en empathische reactie is essentieel na een incident van geweld of pesten. Het uitblijven van een onmiddellijke reactie – of een onduidelijke follow-up – kan als een tweede trauma worden ervaren.**

**Belangrijkste doelstellingen:**

- De woorden van de betrokken persoon met respect en welwillendheid erkennen.
- Onmiddellijk beschermen: de nodige maatregelen nemen (veiligheid, luisteren, begeleiding).
- Snel en duidelijk handelen: de vervolgstappen plannen, het slachtoffer informeren en interne actoren mobiliseren.
- Coördineer de interventies tussen HR, PAPS, vertrouwenspersoon, directie en leidinggevenden.

**Goed om te weten: Door binnen 24 uur na het incident hulp te bieden, wordt het vertrouwen in het systeem vergroot, wordt het psychologische herstel bevorderd en wordt het risico op herhaling binnen de organisatie beperkt.**

### Interne en externe procedures zichtbaar maken

De begeleiding en ondersteuning moeten werknemers die het slachtoffer zijn of zich het slachtoffer voelen van pesterijen of agressie ook in staat stellen om de verschillende mogelijkheden die er zijn en de voor- en nadelen daarvan te kennen. Op dit vlak moeten het PAPS, de vertrouwenspersoon of de HR-verantwoordelijke transparant zijn en de werknemer informeren over de mogelijke opties.

In bijlage III van deze gids (zie pagina 141) worden de verschillende mogelijke opties in geval van geweld of pesten op het werk opgesomd. Er wordt ook een schema gegeven om de werknemer te begeleiden.

## 6.2.3. Coördinatie tussen diensten

De aanpak van een situatie van geweld of pesterijen is gebaseerd op een nauwgezette coördinatie tussen de actoren die betrokken zijn bij het welzijn op het werk. Geen enkele actor handelt alleen: het is de samenhang van de

interventies die de bescherming van het slachtoffer en het herstel van een gezond werkklimaat garandeert.

De hiërarchie heeft hier een directe en onontkoombare verantwoordelijkheid: zodra een feit wordt gemeld, moet zij onmiddellijk optreden. Niets doen of dubbelzinnigheid kan worden opgevat als een vorm van stilzwijgende tolerantie. De hiërarchisch verantwoordelijke moet dan ook de bevoegde diensten (preventieadviseur psychosociale aspecten, human resources, juridische dienst, arbeidsarts) op de hoogte brengen en, afhankelijk van de ernst, de juiste procedures in gang zetten: intern onderzoek, erkenning van een arbeidsongeval of voorlopige maatregelen zoals tijdelijke verwijdering van de vermeende dader.

De coördinatie tussen deze actoren heeft drie complementaire doelstellingen:

- De noodsituatie beheersen door de betrokken persoon in veiligheid te brengen en de werksituatie te stabiliseren;
- Verzorgen en begeleiden, door het slachtoffer door te verwijzen naar de juiste ondersteuningsvoorzieningen (psychologisch, medisch, administratief) en te zorgen voor consequente begeleiding;
- De terugkeer voorbereiden door te werken aan de organisatorische, relationele en symbolische voorwaarden voor een duurzame en respectvolle re-integratie.

Deze opvolging steunt op een multidisciplinaire aanpak: de arbeidsarts beoordeelt de gezondheidstoestand en de noodzakelijke werkplekaanpassingen; de dienst psychosociale begeleiding staat in voor gespecialiseerde ondersteuning; de dienst Human Resources ziet erop toe, in samenwerking met de hiërarchische lijn en de preventieadviseurs, dat de maatregelen effectief worden toegepast (Courcy & Chamberland, 2004).

Uit de verzamelde getuigenissen blijkt echter dat er een gebrek aan coördinatie tussen de diensten bestaat en dat sommige teams een zekere onverschilligheid aan de dag leggen. Collega's aarzelen soms om in te grijpen uit angst voor represailles of uit toegeeflijkheid jegens de dader, oals Garcia et al. (2005) ook hebben aangetoond in het kader van psychosociale pesterijgedrag op het werk.

Een duurzame begeleiding is essentieel. Een regelmatige opvolging van het slachtoffer maakt het mogelijk om de toegepaste maatregelen te evalueren, de ondersteuning bij te sturen en een meer rustige terugkeer te bevorderen. De traceerbaarheid van de ondernomen acties waarborgt de coherentie van de aanpak en voedt de organisatorische reflectie over de preventiemechanismen (DGAFP, 2017).

Ook de professionele omgeving moet op een afgewogen maar proactieve manier worden gemobiliseerd. Collega's kunnen een rol spelen in morele ondersteuning of alarmering, onder meer door het slachtoffer te helpen zich te oriënteren in de te volgen stappen. Het is daarom van belang om welwillende getuigen te waarderen en hen te herinneren aan de beschikbare meldingskanalen. In bepaalde gevallen maken collectieve dialoogruimtes het mogelijk om spanningen te ontmijnen en een sereen werkklimaat te herstellen (DGAFP, 2017).

Daarnaast benadrukt de literatuur het belang van sociale steun als beschermende factor: relaties die gebaseerd zijn op vertrouwen en erkenning verzachten de schadelijke effecten van geweld op het werk (Poilpot-Rocaboy, 2010). Een werknemer die wordt ondersteund – zowel door zijn collega's als door zijn hiërarchie – vertoont een grotere veerkracht bij het omgaan met de emotionele belasting.

**Kader 14 - Is de samenhang tussen collega's een bescherming tegen pesterijen en geweld?**

De preventie van geweld op het werk is niet alleen gebaseerd op formele maatregelen, maar ook op concrete solidariteit tussen collega's. Zoals Garcia, Hacourt en Bara (2010) benadrukken, zoeken slachtoffers van pesterijen of agressie in de eerste plaats steun bij hun directe professionele omgeving. Deze steun kan een groot verschil maken: ze vermindert de schadelijke gevolgen van pesterijen, doorbreekt het isolement en stelt de betrokkenen in staat om weer een vorm van psychologische en relationele houvast te vinden.

De auteurs maken echter een zorgwekkende vaststelling: collega's blijven vaak stil, afstandelijk of zelfs medeplichtig uit angst voor represailles of om zelf het doelwit te worden. Deze "passieve loyaliteit" ten opzichte van de agressor of de hiërarchie draagt bij tot de kwetsbaarheid van het slachtoffer. In sommige gevallen is er wel sprake van solidariteit, maar die komt alleen tot uiting buiten de professionele context, op informele wijze, waardoor het beschermende effect ervan beperkt blijft.

Dit fenomeen is goed gedocumenteerd in verschillende onderzoeken, met name door de OIT (2021), de DGAFP (2017) en het INRS (2024), die de nadruk leggen op de centrale rol van het collectieve klimaat en impliciete normen bij het voorkomen van pesterijen. Wanneer het werkteam samenwerking, wederzijds respect en ethische waakzaamheid hoog in het vaandel heeft staan, wordt misbruik gemakkelijker herkend, afgekeurd en gestopt.

Actieve ondersteuning tussen collega's kan verschillende vormen aannemen:

- Weigeren om geruchten of denigrerende opmerkingen door te geven;
- Luisteren zonder de betrokken persoon te veroordelen;
- De persoon begeleiden naar hulpinstanties (IDPBW, arbeidsarts, PAPS, enz.);
- Duidelijk afkeuring uitspreken over onaanvaardbaar gedrag;
- Indien nodig optreden als getuige in procedures.

### 6.2.4. Individuele vaardigheden opbouwen

Een cultuur van respect en preventie binnen organisaties wordt opgebouwd door medewerkers de middelen te geven om geweldssituaties te herkennen en hen te leren hoe ze met dit soort situaties moeten omgaan. Om dit te bereiken moeten alle werknemers, inclusief managers en leidinggevenden, (1) bewust worden gemaakt van psychosociale risico's, en (2) worden getraind in wat het begrip geweld op het werk inhoudt, welke vormen het kan aannemen, (3) en de waarden van de organisatie en het principe van nultolerantie ten aanzien van geweld (Ministère de la Transformation et de la Fonction Publiques, 2022).

Opleiding vormt de **hoeksteen** van de preventie van geweld op het werk, zowel op het niveau van primaire als secundaire preventie, omdat zij verschillende complementaire doelstellingen nastreeft, gaande van bewustmaking tot de ontwikkeling van individuele vaardigheden om geweldssituaties te herkennen en te beheersen, met name door het uitwerken van copingstrategieën (Di Martino et al., 2003; Courcy & Chamberland, 2004; Machado, 2015; OSHA, 2016; FIRPS, 2024).

Het gaat er dus om een fundamenteel opleidingsprogramma te ontwikkelen met als doelstellingen:

- Medewerkers bewust maken van bestaande vormen van geweld, waardoor het algemene kennisniveau op het gebied van veiligheid en gezondheid binnen de organisatie wordt verhoogd;
- Het vermogen om de voortekenen van geweld te herkennen versterken door de medewerkers de nodige identificatie-instrumenten aan te reiken;
- Risico's te anticiperen voordat ze zich voordoen, waardoor de kans op agressie of pesten (of zelfs gewelddadige handelingen) wordt verkleind;
- Verstrekken van inzichten en handvatten om te reageren op ongepast of risicovol gedrag;
- Informatie verstrekken over bestaande beschermings- en meldingsmechanismen;
- De rollen en taken van iedereen verduidelijken, met inbegrip van de deontologische plicht.

Deze doelstellingen kunnen worden vertaald in een gestructureerd opleidingsprogramma dat bestaat uit een verplichte basisopleiding, gevolgd door modules voor voortgezette en progressieve bijscholing voor alle personeelsleden (OSHA, 2016), en dat alle vormen van geweld op het werk behandelt (intern geweld, geweld door derden, de impact van huiselijk geweld op het werk, ideologisch geweld, enz.).

Daartoe moet een opleidingsprogramma worden ontworpen dat uitgaat van een algemene informatieve benadering (die eerder aansluit bij de primaire preventie) en vervolgens de medewerkers specifiek toerust met technieken voor het omgaan met geweld (wat dan aansluit bij de secundaire preventie). Dit opleidingsprogramma kan worden opgebouwd rond specifieke modules in combinatie met modules voor bijscholing en actualisering.

Dit programma gaat gepaard met een follow-up door HR (eventueel geïntegreerd in het evaluatieproces van de medewerker) en een proces van evaluatie en voortdurende verbetering van elke opleiding (impactmeting, feedback van de deelnemers verzamelen, de inhoud in de loop van de tijd aanpassen). Tabel 2 geeft een voorbeeld van een mogelijke granulariteit van de modules, doelstellingen en doelgroepen.

De toolkit omvat vier opleidingsmodules over de preventie van agressie en pesterijen, evenals een rollenspel. Deze tools zijn beschikbaar op de website van FOD BOSA.

*Tabel 2. Voorbeeld van een opleidingsparcours voor de preventie van psuchosociale risico's op het werk.*

| Module | Inhoud |
|---|---|
| **1 - Algemene bewustmaking** | • Definities van verschillende vormen van geweld (pesterijen, agressie, onbeschoftheid...)<br>• Menselijke, juridische en organisatorische uitdagingen<br>• Wettelijk kader en waarden van de organisatie - Inleiding tot de preventiecultuur |
| **2 - Detectie en melding** | • Vroege signalen herkennen stress, spanningen, isolatie, microagressies, gebrek aan feedbackcultuur...<br>• Risicosituaties herkennen en escalatiemechanismen begrijpen<br>• Een houding aannemen die luisteren en melden bevordert<br>• Weet welke interne contactpersonen en waarschuwingssystemen er zijn |
| **3 - Rol van contactpersoon en situatiebeheer** | • Houding van actieve getuige (wat te doen, wat te zeggen, tot wie zich te wenden)<br>• Een collega in moeilijkheden ondersteunen<br>• Reageren op ongepast gedrag<br>• Meldingsprocedures als derde partij |
| **4 - Conflictpreventie en -oplossing** | • Voorkomen van verslechtering van de arbeidsverhoudingen<br>• Reageren op een situatie van spanning of geweld<br>• Kennismaken met bemiddeling of dialoogruimtes<br>• Omgaan met emoties en conflicten de-escaleren |
| **5 - Bijscholings-/ updatecyclus** | • Bijwerken, met name in geval van wijzigingen in het regelgevingskader (wetgeving, regelgeving, collectieve overeenkomsten, enz.)<br>• Risico's herzien op basis van de resultaten van de risicoanalyse... |
| **6 - Evolutie van functies en contexten** | • Integratie bij indiensttreding<br>• Bij een crisis of een belangrijke melding in een dienst, een gerichte eenmalige opleiding organiseren |



| Variaties naargelang het profiel | Beoogde formaten |
|---|---|
| Transversaal (alle) | • Inductieve workshops<br>• onboarding – onthaal van nieuwe collega's |
| Transversaal (alle) | • Inductieve workshops |
| • 3.1 Managers en leidinggevenden: specifieke verantwoordelijkheden, plicht tot reageren, aansturing van het kader<br>• 3.2 Medewerkers: weten hoe te doorgeven, beschermen en begeleiden<br>• 3.3 HR: afstemming van procedures, coördinatie, begeleiding bij meldingen | • Workshops met simulaties of rollenspellen<br>• Rollenspellen<br>• Coaching (leidinggevende functies) |
| • 4.1 Managers en leidinggevenden: ingrijpen, de dialoog stimuleren, begeleiden, beroepsprocedures starten<br>• 4.2 Medewerkers: signalen herkennen, hulp inroepen, bijdragen aan het welzijn<br>• 4.3 HR: strategisch ingrijpen, gestructureerde dialoog, ondersteuning en rechtsmiddelen | • Workshops met simulaties of rollenspellen<br>• Rollenspellen<br>• Coaching (leidinggevende functies) |
| Transversaal (aan te passen aan de context) | • Gerichte workshops<br>• Videoclips<br>• Quiz |
| Transversaal (aan te passen aan de context) | • Gerichte workshops<br>• Coaching<br>• Rollenspellen |

## Een gecombineerde aanpak

Een top-down[20] aanpak bij het prioriteren van de te trainen profielen wordt aanbevolen: in eerste instantie moeten leidinggevenden en managers worden getraind, aangezien zij dragers zijn van de organisatiecultuur en ambassadeurs zijn van het beleid van respect en nultolerantie (Ministère de la Transformation et de la Fonction Publiques, 2022; Desrumaux et al., 2021), om vervolgens de opleiding geleidelijk uit te breiden naar alle werknemers. De inhoud moet worden aangepast aan de rollen en verantwoordelijkheden van elk individu.

- Leidinggevenden moeten als eersten worden opgeleid om
    - om deze cultuur van respect te belichamen, ongepast gedrag of vormen van pesterijen te herkennen (FIRPS, 2024)
    - hun teams gepast handelen te kunnen voorschrijven (DGAFP, 2017)
    - en de nodige vaardigheden te verwerven om met geweld om te gaan en tegelijkertijd de veiligheid en gezondheid van de medewerkers te waarborgen (OSHA, 2016).

Voor leidinggevende functies moet training in geweldpreventie deel uitmaken van het beoordelingsproces, waardoor hun deelname verplicht wordt.

- HR-personeel, PAPS's en referenten moeten bij voorrang worden opgeleid in wetgeving, bemiddeling, conflictbeheersing, het voeren van gesprekken met slachtoffers en doorverwijzing naar interne of externe hulpbronnen (Di Martino et al., 2003).
- Medewerkers die in contact staan met het publiek (receptie, inspectie, bemiddeling, detentie, enz.) moeten bovendien praktische opleidingen krijgen die zijn aangepast aan hun omgeving: het de-escaleren van spanningen, het herkennen van zwakke signalen, het omgaan met agressieve gebruikers en het inzetten van interne hulpbronnen (OSHA, 2016; DGAFP, 2017).
- Alle medewerkers moeten minimaal één keer per jaar een opleiding volgen waarin de basisprincipes van de preventie van psychosociale risico's, de mechanismen van geweld op het werk, laakbaar gedrag, meldingsprocedures en beschikbare ondersteunende maatregelen aan bod komen (OSHA, 2016).

Deze hiërarchische aanpak moet worden aangevuld met een bottom-upbenadering[21], zodat de realiteit op het terrein ook bij het management terechtkomt. Op basis van de observaties en feedback van de operationele teams kunnen preventiebeleidsmaatregelen worden aangepast, zwakke signalen worden geïdentificeerd en opleidingen worden bijgestuurd. Het creëren van ruimte voor regelmatige dialoog, participatieve evaluaties of geanonimiseerde feedback bevordert een gedeelde cultuur van respect en waakzaamheid, waarin preventie een collectieve verantwoordelijkheid wordt.

20 Van boven naar beneden

21 Van beneden naar boven.

De voortgang van de opleidingen moet een coherente logica volgen:

1. Eerst leidinggevenden en managers opleiden, met inhoud die is afgestemd op hun management- en wettelijke verantwoordelijkheden.
2. Vervolgens de HR-teams, PAPS en specifieke functies, die instaan voor de uitvoering en opvolging van het interne beleid.
3. Stel de opleidingen vervolgens open voor alle medewerkers, in een geest van collectieve betrokkenheid.
4. Ten slotte moet een fase van gemengde opleiding worden geïmplementeerd, waarbij de profielen worden gemengd (leidinggevenden, HR, medewerkers), om de teams te verenigen en wederzijds begrip te bevorderen (DGAFP, 2017).

De pedagogische methoden moeten een welwillende en veilige sfeer bevorderen, wat een essentiële voorwaarde is om gevoelige onderwerpen zoals pesterijen, agressie of discriminatie aan te kaarten (DGAFP, 2017). Het wordt aanbevolen om:

- Groepen te vermijden die bestaan uit personen uit dezelfde dienst of met een directe hiërarchische band;
- Profielen te mengen om vooroordelen te doorbreken en de uitwisseling van ervaringen te stimuleren.



**De opleiding moet worden ingepast in een coherent en strak tijdschema.**

- Het volledige personeel moet binnen een redelijke termijn worden opgeleid om verlies van cohesie, veroudering van de inhoud of desinteresse van de teams te voorkomen.
- De opleidingen moeten regelmatig worden bijgewerkt, met name bij organisatorische, technologische of regelgevende veranderingen.

**Hoe opleiden?**

- Geef de voorkeur aan korte en regelmatige formats, zoals modules van een halve dag, die efficiënter zijn in termen van aandacht, betrokkenheid en beschikbaarheid.
- Combineer top-down- en bottom-upbenaderingen: het management stimuleert de preventiecultuur, terwijl de teams in het veld hun observaties doorgeven om de inhoud aan te passen en zwakke signalen op te sporen.
- Integreer opleidingen in het managementbeoordelingsproces om ervoor te zorgen dat ze bindend zijn en duurzaam worden opgenomen in het HR-beleid.
- Het delen van ervaringen, het melden van incidenten en het creëren van ruimte voor collectieve dialoog aanmoedigen om de samenhang van het leerproces en het vertrouwen tussen hiërarchische niveaus te versterken.

## Aanvullende opleidingen

Als aanvulling op het basisprogramma voor alle medewerkers wordt een gericht opleidingsprogramma aanbevolen. Dit programma beantwoordt aan twee verschillende maar complementaire doelstellingen:

*1. Opleidingen in verband met de risico's die zijn geïdentificeerd door de analyse van psychosociale risico's*

Deze opleidingen worden gegeven op basis van de risicobeoordeling die in de organisatie is uitgevoerd. Ze zijn bedoeld om een antwoord te bieden op reële problemen die in een dienst, een team of een afdeling zijn vastgesteld. Ze kunnen met name betrekking hebben op:

- Organisatorische risico's: onduidelijke rollen, overbelasting, gebrek aan erkenning, tijdsdruk of relationele druk (Eurofound & EU-OSHA, 2014).

  ➔ Doel: inwerken op de structurele determinanten om spanningen te verminderen en uitputting of conflicten te voorkomen.

- Coaching of workshops voor leidinggevenden: houding in moeilijke situaties, herkennen van zwakke signalen, begeleiding van slachtoffers, reguleren van spanningen (Eurofound & EU-OSHA, 2014).

  ➔ Doelstelling: een beschermende managementcultuur versterken, in overeenstemming met nultolerantie..

- Bewustmaking van onbeschoftheid tussen collega's en microagressies (Ministère de la Transition et de la Fonction Publiques, 2023).

  ➔ Doelstelling: het voorkomen van "diffuse" vormen van geweld, die vaak onzichtbaar zijn, maar schadelijk voor het werkklimaat.

*2. Specifieke opleidingen voor beroepen die hieraan blootgesteld zijn*

Bepaalde beroepen worden vaker geconfronteerd met spanningen, confrontaties of agressie (bijv. inspectie, controle, bewaking, onthaal, detentie...). Voor deze profielen moeten de opleidingen: specifiek, herhaaldelijk en praktisch, om solide operationele vaardigheden te ontwikkelen.

Ze omvatten doorgaans:

- Herkennen van tekenen van escalatie of vroege signalen van vijandigheid;
- Strategieën voor de-escalatie en conflictbeheersing;
- Technieken voor persoonlijke bescherming of reflexmatige handelingen die zijn aangepast aan de context (zonder geweld te promoten);
- Omgaan met vijandige of onvoorspelbare gebruikers of gesprekspartners;
- Buddy-systeem of werken in duo's om interventies veiliger te maken;
- Meldingsprocedures, bijhouden van registers en interne informatieoverdracht.

## En na de opleiding?

De opleidingsstrategie beperkt zich niet tot eenmalige acties: ze moet deel uitmaken van een logica van kapitalisatie, actualisering en voortdurende verspreiding van kennis. Dit houdt in dat er mechanismen moeten worden ingevoerd om de opgedane kennis op het niveau van de organisatie te consolideren, te delen en uit te wisselen. Deze aanpak bevordert een gemeenschappelijke cultuur van preventie en interventie, versterkt de verankering van goede praktijken en maakt het mogelijk om de kennis regelmatig bij te werken in functie van de evolutie van het wettelijke kader, de interne tools of de terugkoppeling van ervaringen.

Daartoe kunnen toegankelijke en levendige bronnen (intranet, praktische fiches, videoclips, FAQ's, samenwerkingsforums...) ter beschikking worden gesteld als aanvulling op fysieke of digitale opleidingen. Kennis wordt zo een collectieve, levendige en toegankelijke hefboom ten dienste van relationele veiligheid op het werk.

Voorbeelden van hulpmiddelen en praktijken:

- Interne handleidingen die specifiek zijn voor de functie of situatie: "Hoe moet ik als manager handelen in geval van conflicten of geweld?", "Mijn collega wordt gepest, wat moet ik doen?", "Mijn collega is tijdens een controle aangevallen, hoe kan ik hem helpen?", enz.
- Informatiebladen die aan alle medewerkers worden verspreid, met de contactgegevens van de PAPS en/of de vertrouwenspersoon, evenals de meldingsprocedures. Digitale hulpmiddelen (bijv. QR-codes) kunnen verwijzen naar gerichte inhoud: "Word ik geconfronteerd met of ben ik getuige van pesterijen?", "Wat zijn de waarden van mijn organisatie?", "Ik wil een geval van geweld melden", enz.
- Interactieve digitale hulpmiddelen: verklarende video's, micro-leermodules of interactieve fiches, die flexibel en continu leren bevorderen.
- Ruimtes voor kennisdeling (feedback over opleidingen, interdepartementale discussiegroepen, praktijkgemeenschappen), waardoor de collectieve kennis wordt verrijkt en verbeterpunten kunnen worden geïdentificeerd.
- Regelmatige evaluaties van de impact van opleidingen (vragenlijsten, participatie-indicatoren, meting van het werkklimaat), om de culturele vooruitgang te volgen en de maatregelen aan te passen.
- Institutionele valorisatie van lokale initiatieven (bijv. het delen van een 'goede praktijk' in een interne nieuwsbrief of tijdens een managementseminarie) om de betrokkenheid te versterken en het engagement te stimuleren.



**Digitale veiligheid en privacy: een noodzakelijke randvoorwaarde voor inspectie- en controlefuncties**

Bepaalde functies – met name die welke inspecties, controles of gevoelige interacties omvatten – vereisen aanvullende opleidingen die verder gaan dan de klassieke organisatorische preventiemaatregelen. Deze opleidingen moeten ook ingaan op individuele bescherming, en met name op het beheer van de persoonlijke levenssfeer in de digitale ruimte.

In het tijdperk van internet en sociale netwerken is het gemakkelijk geworden om toegang te krijgen tot persoonlijke informatie. Hoewel medewerkers in bepaalde gevallen deze tools kunnen gebruiken om de gevaarlijkheid van een locatie of persoon vóór een interventie te beoordelen, geldt ook het omgekeerde: de geïnspecteerde of gecontroleerde persoon kan informatie over de medewerker opzoeken.

In bepaalde situaties kan dit leiden tot opdringerig gedrag of zelfs tot vormen van gericht geweld: bedreigingen, pesterijen of pogingen om de reputatie of veiligheid van de medewerker en zijn naasten te schaden.

Het is dus essentieel om agenten bewust te maken van de risico's die verbonden zijn aan hun online zichtbaarheid en hen concrete richtlijnen te geven om hun blootstelling te beperken: beheer van privacyinstellingen, professioneel gebruik van sociale netwerken, duidelijke scheiding tussen privé- en professionele sfeer.

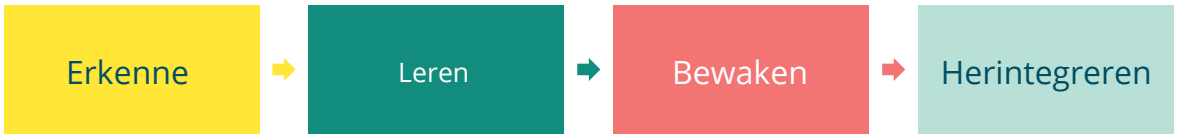
## 6.3. Tertiaire preventie – herstellen, re-integreren en aanpassen

Tertiaire preventie komt in beeld nadat er schade is ontstaan. Het is een curatieve aanpak, gericht op het verminderen van de gevolgen van de problemen en het herstellen ervan, waarbij tegelijkertijd lessen worden getrokken uit het incident. Zoals de OIT (2024) aangeeft, is dit een cruciaal moment om de reactie op het geweld te evalueren, tekortkomingen te identificeren en actieplannen aan te passen. Zo wordt de preventiecyclus gesloten en worden de andere interventieniveaus gevoed met een beter begrip van de kwetsbaarheden en de beschikbare middelen binnen de organisatie.

Op individueel niveau is tertiaire preventie gericht op het herstel van de gezondheid van de getroffen werknemers, het vergemakkelijken van hun terugkeer naar het werk en het verzekeren van een passende follow-up (Machado, 2015). In tegenstelling tot de vorige niveaus richt tertiaire preventie zich niet rechtstreeks op de oorzaken, maar tracht zij de ernst en de duur van de gevolgen te beperken, zowel voor het slachtoffer als voor de groep.

Dit actieniveau past dus in een dynamiek van veerkracht en organisatorisch leren. Het veronderstelt zowel duurzame ondersteuning van de betrokken personen als een collectieve reflectie over de interne praktijken:

- Wat heeft het incident aan het licht gebracht?
- Welke verbeteringen kunnen worden aangebracht in de werkwijzen, het management of de preventiemaatregelen?
- Hoe kunnen deze aanpassingen worden geïntegreerd in de strategie voor de preventie van psychosociale risico's?




### 6.3.1. Het slachtoffer erkennen

> " Zodra zich een gewelddadig incident heeft voorgedaan, moet de behandeling van het slachtoffer een prioriteit zijn"[22]. (Di Martino et al., 2003 :82).

Tertiaire preventie beperkt zich niet tot "het achteraf afhandelen": het is bedoeld om de getroffenen duurzaam te begeleiden, door hun persoonlijke en professionele herstel en hun re-integratie in een functioneel werkcollectief te vergemakkelijken. Uit ervaringen in de praktijk blijkt echter dat het slachtoffer vaak wordt vergeten

22 Vertaald uit het Engels door de auteurs: "Once a violent incident has occurred, the treatment of the victim should be a priority concern."

in de “nasleep van het incident”: geen terugkoppeling, stilzwijgen van het management, verwatering van de verantwoordelijkheden, of zelfs een volledig gebrek aan follow-up van de geïmplementeerde procedures of informatie over de eventueel genomen maatregelen. Deze secundaire onzichtbaarheid verlengt het lijden en kan een factor worden die leidt tot desinteresse of een breuk met de instelling.

> “Het eerste gevoel dat ik had, en dat ik eigenlijk overal meeneem, is vooral een groot gevoel van verlatenheid.”

De eerste stap naar herstel is de expliciete erkenning van de geleden schade. Dit gebeurt door middel van eenvoudige, maar essentiële handelingen:

- De feiten zonder omwegen of eufemismen benoemen;
- Actief luisteren naar de persoon en het bieden van een veilige ruimte om zich te uiten;
- Haar woorden bevestigen, zonder te minimaliseren of te relativeren;
- Zichtbare acties ondernemen die blijk geven van de daadwerkelijke betrokkenheid van de instelling.

Zonder deze erkenning blijft de persoon geïsoleerd, wat het herstel belemmert en het wantrouwen jegens de organisatie in stand houdt. In bepaalde risicosectoren, met name sectoren waar werknemers worden blootgesteld aan risicogroepen, zien slachtoffers er soms van af om de feiten te melden omdat ze geen vertrouwen hebben in hun hiërarchie of bang zijn dat er geen gevolg aan wordt gegeven (Delannoy et al., 2025). Dit gebrek aan erkenning verhindert herstel en bevordert herhaling van misbruik door een vorm van straffeloosheid te creëren..



**De steun van de autoriteiten, en meer bepaald van de leidinggevenden, speelt een sleutelrol in de "erkenning" van slachtoffers, aangezien zij een grotere organisatorische invloed hebben dan collega's, waardoor zij beter in staat zijn om slachtoffers te beschermen en te begeleiden (Desrumeaux et al., 2021).**

**Erkenning door het management mag niet symbolisch zijn. Ze moet zich vertalen in concrete daden, door:**

- woorden van steun en direct menselijk contact,
- garanties van vertrouwelijkheid en bescherming,
- langdurige opvolging, ook na de re-integratie,
- en duidelijke coördinatie met het PAPS, HR, de arbeidsarts of de vertrouwenspersoon.

Een slachtoffer erkennen betekent ook de oorzaken erkennen: een verslechterd werkklimaat, overbelasting, een gebrek aan regulering of rolconflicten. De instelling moet bereid zijn om deze kwetsbaarheden onder ogen te zien en zich ertoe verbinden deze te corrigeren. Erkenning wordt dan een hefboom voor collectief leren, ten dienste van een rechtvaardigere, beschermendere en coherentere organisatie.

> De Hoge Raad voor Preventie en Bescherming op het Werk (2022) herinnert eraan dat geestelijke gezondheid op het werk niet kan worden gewaarborgd zonder systematisch rekening te houden met de organisatorische omstandigheden, en beveelt aan om de formele erkenning van de ervaringen van slachtoffers op te nemen in de strategieën voor ondersteuning na een incident.

## Aangepaste ondersteuning

Herstel vereist ook aangepaste psychologische en professionele ondersteuning, die zelfs enkele weken of maanden na de feiten nog kan worden ingezet. Het kan gaan om individuele begeleiding door een arbeidspsycholoog, bemiddeling (indien gewenst en veilig) of ondersteuning bij het uitwerken van een mobiliteits- of herplaatsingsproject. In het laatste geval spelen de HR-diensten een belangrijke rol in de begeleiding van slachtoffers, met name door hen te informeren over mogelijke alternatieven (zoals via het interne "Talent Exchange"-proces van de federale overheidsdiensten).

In sommige gevallen kan het slachtoffer zijn functie willen hervatten, op voorwaarde dat aan de voorwaarden is voldaan om zijn veiligheid en waardigheid te garanderen. Dit vereist een gezamenlijke voorbereiding, waarbij de preventieactoren, de hiërarchie, HR en de arbeidsgeneeskunde worden betrokken.

"Het was [xxx] van de personeelsdienst. Ik had dus overal mails gestuurd met de boodschap help mij (...). En zij/hij was de enige die op mijn mail heeft gereageerd. Dat zal ik nooit vergeten. Zij/hij is degene die mij heeft geholpen te overleven. Want je hebt echt het gevoel dat je verdrinkt (...). Je raakt jezelf kwijt, je verliest je zelfvertrouwen en toch ben ik iemand die vechtlustig is. (...). Ik had gewoon de middelen niet meer."

### 6.3.2. Leren & Transformeren

Elke situatie van geweld is een indicator voor het functioneren van de organisatie: zij stelt vragen bij de bestaande praktijken, de impliciete tolerantiegrenzen, de kwaliteit van het management, de toegankelijkheid van rechtsmiddelen en de veiligheid zoals die door de teams wordt ervaren. Daarom moet de regelmatige en systematische evaluatie van het preventieplan, met name na ernstige incidenten, worden gezien als een proces van voortdurende transformatie.

Sommige benaderingen zijn geïnspireerd op methoden uit de industriële of ziekenhuiswereld, zoals de gestructureerde terugkoppeling (After Action Review, AAR) of de systemische analyse van incidenten (Reason, 2000; ILO, 2003; WHO, 2019).

In de praktijk moet na elke belangrijke situatie een grondige analyse worden uitgevoerd, waarbij structurele, management- en culturele factoren worden meegenomen:

- *Welk type leiderschap was er in het spel?*
- *Welke structurele spanningen waren er (werkdruk, rollen, hiërarchie)?*
- *Zijn er waarschuwingssignalen genegeerd?*
- *Hebben preventiemechanismen gefaald of zijn ze buitenspel gezet?*

Dit werk is gebaseerd op twee dimensies:

1. De terugkoppeling van het slachtoffer, via een terugkoppelingsgesprek, een gestructureerde vragenlijst of een vertrouwelijk formulier;
2. Een multidisciplinaire analyse, waarbij HR, personeelsvertegenwoordigers, preventiediensten en leidinggevenden uit de directe omgeving worden betrokken

Afhankelijk van de context kan deze analyse de vorm aannemen van:

- een casusbeoordeling (case review),
- een interne audit,
- of een incidentrapportage (collectieve terugkoppeling).

Na een ingrijpende gebeurtenis maken sommige organisaties (hulpdiensten, ziekenhuizen...) gebruik van psychologische debriefing of Critical Incident Stress Debriefing (zie met name Michell & Everly, 1997; Mitchell, 2008; Mitchell, Sakraida, & Kameg, 2003), voor zover het format wordt afgestemd op de professionele context.

| Assen | Doelstellingen | Acties / Aanpassingen |
|---|---|---|
| Aanpassen van de hulpmiddelen | De doeltreffende praktijken valoriseren: voortbouwen op passende reacties, beschermende mechanismen of succesvolle ondersteuningen om een leercultuur te verspreiden.<br>Deze benadering sluit aan bij het concept van een "rechtvaardige cultuur" (Reason, 2000), waarbij het doel niet is om een schuldige aan te wijzen, maar om te leren uit afwijkingen om de collectieve betrouwbaarheid te versterken. | • Interne procedures: melding, behandeling, opvolging.<br>• Opleidingsinstrumenten: verbindend leiderschap, spanningsbeheer, luisterhouding.<br>• Communicatiekanalen: zichtbaarheid van middelen, verduidelijking van rollen.<br>• Werkorganisatie: werkdruk, verantwoordelijkheden, managementcultuur. |
| Collectief herbouwen | De collectieve evenwichten herstellen die door een incident werden verstoord, via een gezamenlijke aanpak. | • Gestructureerde spreekruimtes en begeleide debriefings<br>• Verduidelijking van de werkingsregels (cultuur van respect)<br>• Gerichte sensibiliseringsacties<br>• Herdefinitie van teamdynamieken en coördinatiemodaliteiten. |
| Evalueren en sturen | Het preventieplan opvolgen en bijsturen. | • Geplande en reactieve evaluatie;<br>• Sleutelindicatoren: frequentie en ernst van incidenten, meldingsgraad, responstijd, tevredenheid van de medewerkers, werkklimaat;<br>• Gevalideerde instrumenten zoals de "Team Psychological Safety Scale" (Edmondson, 1999) kunnen worden ingezet om deze beleving te evalueren en kunnen worden gecombineerd met kwalitatieve evaluatiemethoden, zoals individuele en/of collectieve interviews (Machado, 2015). |
| Duurzaam transformeren | Een proactieve preventiecultuur uitbouwen (gebaseerd op luisteren, aanpassing en gedeelde verantwoordelijkheid). | • Verbetering van procedures.<br>• Evolutie van de managementcultuur.<br>• Aanpassing van de werkstructuren. |

### 6.3.3. De follow-up opvolgen

Volgens het FIRPS (2025) houdt tertiaire preventie ook in dat er een monitoring- en waarschuwingssysteem wordt opgezet dat in staat is om zwakke signalen van aanhoudende of opkomende situaties van onbehagen, isolatie of disfunctioneren op te sporen. Dit systeem sluit aan bij de doelstelling van evaluatie en monitoring en moet gebaseerd zijn op geformaliseerde en toegankelijke luisterkanalen (regelmatige gesprekken, interne meldbox, sociale observatoria, enz.). Het moet specifiek zijn aangepast aan de context van de organisatie, haar omvang, haar interne dynamiek en de risico's die in de vorige fasen zijn geïdentificeerd.

Bepaalde periodes, zoals organisatorische veranderingen, hiërarchische reorganisaties, overplaatsingen of pieken in de werkdruk, zijn bijzonder gevoelig. In deze contexten moet de waakzaamheid worden versterkt, met name door het inzetten van tussenpersonen (vertrouwenspersonen, HR-diensten, leidinggevenden, arbeidsarts). Proactieve opvolging in de weken of maanden na een incident of na terugkeer van verlof kan van cruciaal belang zijn om terugval te voorkomen.

Er moet bijzondere aandacht worden besteed aan de vertraagde effecten van geweld: psychische stoornissen, desinteresse, interpersoonlijke spanningen of moeilijkheden bij de re-integratie. Deze verschijnselen kunnen pas lang na de feiten optreden, vooral als er geen erkenning of adequate behandeling is. Om ze op te sporen is een gezamenlijke aanpak nodig, waarbij HR-, management- en preventiemedewerkers worden getraind in het herkennen van zwakke signalen, zonder overhaaste conclusies te trekken of te snel te diagnosticeren.

### 6.3.4. Re-integratie

De re-integratie van iemand die slachtoffer is geweest van geweld op het werk is een gevoelige stap, die moet worden voorbereid en begeleid, zowel om de veiligheid van de betrokken persoon te garanderen, terugval te voorkomen als de collectieve dynamiek te ondersteunen.

In sommige gevallen kan het slachtoffer zijn oorspronkelijke functie willen hervatten, op voorwaarde dat aan de voorwaarden is voldaan om zijn waardigheid en welzijn te garanderen. In andere situaties kan interne mobiliteit, een aanpassing van de functie of een tijdelijke afstand tot de werkplek noodzakelijk zijn. Ongeacht de modaliteit moet de terugkeer naar het werk het voorwerp uitmaken van een gestructureerd overleg.

Het PAPS en de arbeidsarts spelen hier een centrale rol. Tijdens het overleg kunnen zij andere personen inschakelen om de re-integratie te ondersteunen, zoals de hiërarchische lijn, een vertrouwenspersoon, de HR-coördinator, enz. (Hoge Raad voor Preventie en Bescherming op het Werk, 2022). Deze pluriforme aanpak maakt het mogelijk om verschillende standpunten te vergelijken, de werkomgeving aan

te passen en de omstandigheden te identificeren die bevorderlijk zijn voor een rustige terugkeer.

Maar re-integratie betreft niet alleen het slachtoffer, maar ook het team. Situaties van agressie of pesterijen kunnen leiden tot ongemak, onuitgesproken gevoelens en zelfs onopgeloste interpersoonlijke spanningen. Het voorbereiden van collega's, door het terugkeerproces uit te leggen, de gedeelde regels van respect en veiligheid te herbevestigen en een klimaat te creëren waarin openlijk kan worden gesproken, is een essentiële stap om misverstanden te voorkomen en het collectief op het werk te versterken. Deze voorbereiding kan worden ondersteund door eenvoudige hulpmiddelen: een begeleide teamvergadering, duidelijke boodschappen van het management of een herinnering aan de ondersteuningsmiddelen die voor iedereen beschikbaar zijn.

Re-integratie betekent dus niet 'doen alsof er niets aan de hand is'. Integendeel, het veronderstelt erkenning van wat er is gebeurd, aanpassing van de arbeidsomstandigheden en een gecoördineerde mobilisatie van interne actoren, met het oog op een duurzaam herstel.

De re-integratie van een medewerker die te maken heeft gehad met geweld of pesterijen vereist bijzondere waakzaamheid van het leidinggevend kader. Ze heeft tot doel de veiligheid, de gezondheid en de waardigheid van de werknemer te waarborgen, met behoud van het evenwicht binnen het team. Hieronder volgen de essentiële principes die moeten worden toegepast (FOD Werkgelegenheid, *Actiemiddelen van de werknemer*, z.d.; CESI, z.d.; BeSWIC, z.d.; Droits Quotidiens, z.d.; Terra Laboris, 2025):



**1.**
## Voor de werkhervatting

- Een respectvol en ondersteunend contact onderhouden.
- Samenwerken met de PAPS, de vertrouwenspersoon en de arbeidsarts om resterende risico's te anticiperen.
- Nagaan of er voorzorgsmaatregelen nodig zijn.

**2.**
## Een realistisch plan opstellen

- Deelnemen aan het re-integratieoverleg.
- Een geleidelijke werkhervatting en aangepaste doelstellingen voorzien.
- Het plan formaliseren en de werknemer een gestructureerd en veilig werkkader bieden.

**3.**
## Het team voorbereiden

- Het team voorzichtig informeren, zonder vertrouwelijke informatie bekend te maken.
- De regels van respect, non-repressaille en veiligheid in herinnering brengen.
- Een klimaat van luisteren en samenwerking bevorderen.

**4.**
## Dagelijkse ondersteuning

- Regelmatige overlegmomenten organiseren om de werkbelasting, ervaringen en eventuele aanpassingsbehoeften op te volgen.
- Aandacht hebben voor zwakke signalen.
- Nauw samenwerken met HR, de PAPS en de arbeidsarts.

**5.**
## Een beschermende omgeving garanderen

- Er over waken dat er geen nadelige maatregel wordt genomen tegen de persoon omwille van de melding of de terugkeer.
- Onmiddellijk ingrijpen wanneer nodig.
- De medewerker aanmoedigen om de interne hulpbronnen te benutten.

# 7. Actieplan: Opstellen, implementeren en evalueren

Het voorkomen van geweld op het werk kan niet beperkt blijven tot incidentele of reactieve maatregelen. Het vereist een alomvattende, continue en systematische aanpak, die begint met identificatie, voorbereiding, actie, herstel en evaluatie, in overeenstemming met principes van crisisbeheer. Dit kader nodigt uit om preventie te beschouwen als een dynamisch proces, waarbij elke fase de volgende voedt en waarbij evaluatie een transversale rol speelt op het vlak van aanpassing en collectief leren.

Alle goede praktijken die in de drie preventieniveaus zijn geïdentificeerd – primair (handelen aan de bron), secundair (de impact beperken) en tertiair (begeleiden en herstellen) – moeten in deze cyclus worden opgenomen en worden vertaald in een concreet actieplan, gestructureerd in drie fasen: uitwerken, implementeren en evalueren.




## 7.1. Fase 1 - Het actieplan opstellen: identificeren, prioriteren, plannen

Het opstellen van het actieplan is gebaseerd op een nauwkeurige identificatie en een grondige evaluatie van de risico's, met andere woorden op een solide organisatorische diagnose. Deze fase heeft tot doel de bevindingen om te zetten in concrete acties, waarbij de actoren op het gebied van welzijn op het werk worden betrokken: directie, preventieadviseur psychosociale aspecten (PAPS), personeelsdienst, Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW), personeelsvertegenwoordigers en werknemers (Flohimont et al., 2020).

De belangrijkste stappen zijn:

- het **opsporen** van bestaande of potentiële vormen van geweld in de organisatie, op basis van een grondige analyse van de werksituaties (blootgestelde functies, interacties met het publiek, teamdynamiek, veldgegevens, registers van interne en externe feiten);
- het gezamenlijk **inventariseren** van mogelijke oplossingen;
- duidelijke **prioriteiten en doelstellingen** vast te stellen op basis van gedeelde criteria;
- de te nemen **maatregelen kiezen**, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen onmiddellijke acties en acties op middellange of lange termijn, en waarbij de voorkeur wordt gegeven aan collectieve en preventieve maatregelen;
- **beslissen** bij consensus na evaluatie van de voordelen, beperkingen en middelen van elke optie;
- een algemeen actieplan **opstellen**, met vermelding van de verantwoordelijkheden, de nodige middelen (menselijk, financieel, materieel) en het tijdschema voor de uitvoering, en dit opnemen in het algemene preventieplan en het jaarlijkse actieplan;
- dit plan **voorleggen** aan het CPBW en, indien van toepassing, aan de ondernemingsraad voor advies en follow-up;
- instrumenten voor opvolging en evaluatie **ontwerpen**, zoals indicatoren voor frequentie, ernst of behandelingsduur (OSHA, 2016).

De maatregelen die uit deze fase voortvloeien, kunnen informatiecampagnes, bewustmakingscampagnes, gedragscodes of nultolerantiebeleid omvatten. Deze maatregelen moeten evolutief blijven en aangepast zijn aan de realiteit op het terrein. Hun doeltreffendheid hangt af van de mate waarin ze door de teams worden gedragen en van hun regelmatige herziening. Het aanpakken van structurele factoren zoals rolconflicten, overbelasting of gebrek aan erkenning draagt bij tot een duurzame vermindering van de risico's aan de bron (Bowling & Beehr, 2006).

## 7.2. Fase 2 - Het actieplan uitvoeren: handelen, communiceren, bijsturenr

De uitvoeringsfase bestaat uit het vertalen van de intenties naar concrete en zichtbare acties. Dit vereist een nauwgezette coördinatie en duidelijke communicatie naar alle medewerkers.

Volgens Flohimont et al. (2020) bestaan de goede praktijken in deze fase uit:

- de maatregelen geleidelijk **invoeren**, volgens de vastgestelde prioriteiten, en tegelijkertijd zorgen voor een strikte opvolging;

- de zichtbaarheid van de ondernomen acties en hun doelstellingen te **verzekeren** door de teams te informeren, initiatieven te valoriseren en deadlines te respecteren;
- indien mogelijk een proefproject **op te zetten** om bepaalde maatregelen te testen voordat ze algemeen worden ingevoerd;
- de transversale samenwerking tussen de diensten (HR, PAPS, hiërarchische lijn, personeelsvertegenwoordigers) **versterken** om de samenhang en complementariteit van de interventies te waarborgen.

Deze fase komt overeen met de praktische uitvoering van de voorbereidings- en interventiedimensies van de risicobeheerscyclus. Dit veronderstelt met name het bestaan van duidelijke protocollen voor de behandeling van incidenten (meldingsprocedures, begeleiding, voorlopige maatregelen, interne onderzoeken), evenals de opleiding van de belangrijkste actoren om te zorgen voor coherente en passende reacties (OSHA, 2016).

## 7.3. Fase 3 - Het actieplan evalueren: meten, leren, verbeteren

De evaluatie is geen laatste stap, maar een transversaal en terugkerend proces. Het is een essentiële hefboom voor voortdurende verbetering. Het maakt het mogelijk om de effecten van de ondernomen acties te meten, de maatregelen aan te passen en de samenhang van het preventiebeleid te versterken. Het mag niet worden gezien als een eenmalige formaliteit, maar als een terugkerend en collectief proces.

Deze stap houdt het volgende in:

- de behaalde resultaten **evalueren** aan de hand van de in het plan vastgelegde monitoringindicatoren (frequentie en ernst van incidenten, verwerkingstermijnen, tevredenheid van werknemers, sociaal klimaat);
- de doelstellingen en resultaten **vergelijken** om de successen die moeten worden geconsolideerd en de tekortkomingen die moeten worden gecorrigeerd (ongeschikte doelstellingen, onvoldoende middelen, analysefouten, enz.) te identificeren;
- de risicoanalyse regelmatig **bijwerken** en het algemene preventieplan dienovereenkomstig aanpassen;
- een systeem voor continue monitoring **invoeren** om te kunnen anticiperen op nieuwe psychosociale risico's;
- **gebruikmaken van incidentenregisters**, HR-gegevens (verzuim, personeelsverloop, meldingen) en feedback uit preventievergaderingen;
- de resultaten op transparante wijze **communiceren**, met inachtneming van de vertrouwelijkheid, om het vertrouwen en de collectieve betrokkenheid te versterken (HSE, online).

Een doeltreffende evaluatie is gebaseerd op zowel waarneembare resultaten (afname van het aantal incidenten, verbetering van het werkklimaat) als op de analyse van de geïmplementeerde processen (toegankelijkheid van meldingskanalen, kwaliteit van de begeleiding, responstijd, enz.) (OSHA, 2016). Ze moet gebaseerd zijn op verschillende elementen:

- een uniform en regelmatig bijgewerkt systeem van incidentgegevens (registers van interne en externe feiten);
- het onderzoek van de notulen van vergaderingen van de dialoog- en preventie-instanties;
- de analyse van HR-indicatoren (verzuim, personeelsverloop, meldingen) in verband met spanningen of agressie;
- het meten van concrete verbeteringen (vermindering van ervaren stress, betere opvang van slachtoffers, gevoel van veiligheid).

De evaluatie moet systematisch en collectief zijn, waarbij het management, de personeelsvertegenwoordigers, de medewerkers en de begunstigden van het programma worden betrokken. Ze moet ook reactief zijn en telkens worden geactiveerd wanneer zich een significant incident voordoet. Te vaak wordt ze gedegradeerd tot een formaliteit aan het einde van het jaar of een bijlage bij de actieplannen, maar ze verdient een centrale en strategische plaats. Het communiceren van de resultaten, met inachtneming van de vertrouwelijkheid, draagt bij tot het creëren van een cultuur van transparantie en versterkt het collectieve engagement (HSE, online).

De evaluatie moet ook de keuzes en praktijken van de organisatie onder de loep nemen, met name op het gebied van werving, loopbaanbeheer, opleiding of erkenning, aangezien bepaalde systemen, soms onbedoeld, kunnen bijdragen tot het in stand houden van risicovol gedrag (Bowling & Beehr, 2006; Courcy & Chamberland, 2004). Ten slotte moet de evaluatie het mogelijk maken om successen te valoriseren en goede praktijken te delen, teneinde collectief leren te stimuleren en een cultuur van actieve preventie duurzaam te verankeren.



# 8. NETWERKEN VOOR BETERE PREVENTIE

Het opzetten van een netwerk voor psychosociale preventie is de laatste goede praktijk op het gebied van preventie van psychosociale risico's. Het netwerk maakt het mogelijk om de samenhang, de doeltreffendheid en de continuïteit van de acties binnen organisaties te versterken. Of het nu formeel of informeel is, het maakt het ook mogelijk om praktijken te ontsluiten, middelen te delen en een dynamiek van collectieve intelligentie te creëren rond kwesties als geestelijke gezondheid, geweld op het werk of psychosociale risico's.

Het bevordert de samenwerking tussen de verschillende actoren die bij deze kwesties betrokken zijn: preventieadviseurs, human resources, juridische dienst, directie, personeelsvertegenwoordigers, lokaal management, enz. Deze transversaliteit is des te waardevoller omdat de reacties op geweldssituaties niet uitsluitend op een individuele of sectorale logica kunnen berusten. Ze vereisen een gedeeld begrip van de problematiek, een coördinatie van de interventies en een vlotte informatie-uitwisseling. Het is dus van fundamenteel belang om andere afdelingen bij het proces te betrekken, ondanks de weerstand die er kan bestaan (met name op managementniveau). Zo kunnen gefragmenteerde benaderingen worden overwonnen en kan een coherente preventie- en interventiestrategie worden ontwikkeld.

Een doeltreffend netwerk is ook een plek waar ervaringen worden gedeeld. Het maakt het mogelijk om te leren van praktijken die elders worden toegepast, om van gedachten te wisselen over fouten die niet mogen worden herhaald, om samen na te denken over mogelijkheden voor voortdurende verbetering en om documentatie te delen om het denkproces en de actiemogelijkheden te voeden. Het bevordert ook het actief volgen van ontwikkelingen op het gebied van regelgeving, beschikbare instrumenten en institutionele aanbevelingen. In die zin wordt het netwerk een ruimte voor professionalisering en actualisering van kennis, maar ook een instrument om de slagkracht van de betrokken professionals te versterken. Het kan bijdragen tot de opbouw van een interne bibliotheek met goede praktijken, casestudy's of toolsheets, waardoor de verspreiding en toe-eigening van doeltreffende aanpakken wordt vergemakkelijkt.

Deze netwerken kunnen interdisciplinair zijn, maar ook monodisciplinair, zoals het netwerk Boréal (voor PAPS's) of het netwerk Horizon (voor vertrouwenspersonen) van de FOD Werkgelegenheid, of het netwerk PreviUs.be gecoördineerd door de FOD Beleid en Ondersteuning (BOSA). Dergelijke platforms bieden professionals uit dezelfde discipline de mogelijkheid om complexe situaties te delen, hun praktijken te vergelijken, elkaar te ondersteunen in hun rol en het nieuws over hun beroep te volgen. Dit soort netwerken biedt een veilig kader dat gericht is op wederzijdse ondersteuning en het versterken van de specifieke vaardigheden

van hun functie. Het kan dus een essentiële rol spelen om uit het professionele isolement te komen, de identiteit van het beroep te versterken en de praktijken te consolideren in een collectieve en evolutieve logica.

In die zin is een netwerk voor psychosociale preventie, of het nu inter- of monodisciplinair is, veel meer dan alleen een uitwisselingsgroep. Het is een motor voor de transformatie van praktijken, een instrument voor competentieontwikkeling en een pijler voor de strategische sturing van preventiebeleid.



# 9. CONCLUSIES

Bijna dertig jaar geleden heeft België het begrip welzijn van werknemers op de werkplek opgenomen in zijn wetgeving (de Wet van 4 augustus 1996). Dit welzijnsbeleid steunt op de preventie van psychosociale risico's, waaronder agressie, pesterijen, seksuele intimidatie en andere vormen van geweld. De verplichting om deze risico's te voorkomen rust in eerste instantie op de werkgever en, bij uitbreiding, op de volledige hiërarchische lijn, die respect en veiligheid op het werk concreet moet waarmaken. Werknemers dragen op hun beurt bij tot dit gemeenschappelijke doel door actief mee te werken aan preventie en aan het behoud van een respectvolle werkomgeving.

Een organisatie die laakbaar gedrag toelaat — ongeacht of dit afkomstig is van medewerkers, leidinggevenden of derden — komt haar veiligheidsverplichting niet na. Het voorkomen van psychosociale risico's, en in het bijzonder van agressie en pesterijen, is een individuele, collectieve én maatschappelijke uitdaging. Uit literatuuronderzoek en getuigenissen blijkt dat geweld op het werk een blijvende realiteit is binnen openbare organisaties, met langdurige gevolgen voor gezondheid, vertrouwen en teamcohesie. Om hierop te reageren zijn coherente maatregelen nodig, opgebouwd rond drie prioriteiten: anticiperen, ingrijpen en herstellen.

Geweld op het werk is een ingrijpende ervaring. Zoals vele deelnemers hebben benadrukt, speelt de kwaliteit van de institutionele reactie — luisteren, steun, erkenning — een doorslaggevende rol in het herstel, de terugkeer naar het werk en de voortzetting van de loopbaan. Het regelgevingskader bepaalt rollen, rechten en plichten, maar garandeert op zich geen effectieve preventie. Zonder een duidelijk en coherent engagement van het management, de leidinggevenden en alle actoren die betrokken zijn bij het welzijnsbeleid, dreigen maatregelen louter formeel te blijven.

Door deze gids te structureren rond de drie preventieniveaus was het de bedoeling om de verantwoordelijkheden te verduidelijken, goede praktijken te ondersteunen en de stem te laten horen van degenen die aan geweld zijn blootgesteld. Want naast wetgeving is het vooral een cultuur van waakzaamheid, wederzijds respect en gedeelde verantwoordelijkheid die moet worden versterkt om geweld op het werk duurzaam terug te dringen en daadwerkelijk beschermende werkomgevingen te creëren.



# Deel 3

## Preventie-toolkit

# 10. Toolkit- FOD BOSA

Parallel aan deze “Gids voor goede praktijken” werd door de Universiteit van Luik (ULiège), en meer bepaald door HEC Luik, een “Toolkit - Preventie van agressie in de federale overheidssector” ontwikkeld.

Deze toolkit bevat verschillende materialen en hulpmiddelen die ter beschikking worden gesteld van actoren op het gebied van welzijn op het werk. Al dit materiaal is beschikbaar in het Frans en het Nederlands op de website van de FOD Beleid & Ondersteuning (BOSA)[23].

Deze toolkit bestaat uit:

Tool nr. 1: Affiches

Tool nr. 2: Infographics

Tool nr. 3: Adviesfiches

Tool nr. 4: Stickers

Tool nr. 5: Opleiding voor managers

Tool nr. 6: Seminarie om ervaringen met geweld op het werk te delen

Tool nr. 7: Hulpmiddel voor risicodetectie

Tool nr. 8: Rollenspellen

23 Stapsgewijs naar een beleid voor agressiebeheersing | BOSA

# Bijlage

# Bijlage I – Afkortingen & acroniemen

| | |
|---|---|
| CCHST | Canadees Centrum voor Gezondheid en Veiligheid op het Werk (Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail) |
| CPPT | Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk |
| EDPBW | Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk |
| EIGE | European Institute for Gender Equality (Europees Instituut voor Gendergelijkheid) |
| FOD | Federaal Overheidsdienst |
| G&VW | Managementsystemen voor Gezondheid en Veiligheid op het Werk |
| HR | Human Resources |
| IDPBW | Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk |
| IGVM | Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen |
| IAO | Internationale Arbeidsorganisatie |
| ILO | International Labour Organisation (Internationale Arbeidsorganisatie) |
| INRS | Institut national de recherche et de sécurité (Nationaal Instituut voor Onderzoek en Veiligheid) |
| INSPQ | Institut National de Santé Publique du Québec (Nationaal Instituut voor Volksgezondheid van Québec) |
| KUL | Katholieke Universiteit Leuven |
| PAPS | Preventieadviseur gespecialiseerd in psychosociale aspecten |
| PIPSC | Beroepsinstituut van de Federale Overheidsdienst Canada |
| UCL | Université Catholique de Louvain |
| VP | Vertrouwenspersoon |
| WGO | Wereldgezondheidsorganisatie |

# Bijlage II – Enkele externe hulpbronnen

Andere externe actoren kunnen eveneens aanzienlijke ondersteuning bieden in gevallen van pesterijen of geweld op het werk (of in de privésfeer). Hieronder vindt u een overzicht van enkele van de belangrijkste actoren, geselecteerd op basis van de meest voorkomende situaties. Deze lijst is niet exhaustief en kan dienen als inspiratiebron om een uitgebreidere lijst op te stellen die aansluit bij de vormen van agressie en pesterijen die binnen uw organisatie het vaakst worden gemeld.

## i. Psychologisch Geweld en Mentaal Pesten op het Werk

Psychologisch geweld en morele intimidatie uiten zich in herhaald gedrag dat een persoon binnen de professionele context destabiliseert, isoleert of kleineert. Deze situaties kunnen een diepe impact hebben op de mentale en fysieke gezondheid van werknemers. Verschillende diensten bieden een luisterend oor, psychosociale ondersteuning, juridische begeleiding of preventietools om slachtoffers en organisaties te helpen omgaan met deze risico's

Voorbeelden:

- 107 Télé-Accueil (FR) / 106 Tele-Onthaal (NL): Luisterdienst voor iedereen in nood, 24/7 bereikbaar.
- CAW (Centra Algemeen Welzijnswerk): Psychosociale ondersteuning en juridische hulp.
- Vlaamse Overheid – Departement Zorg: Hulp na een traumatische gebeurtenis (https://www.departementzorg.be/nl)
- 1712: Hulplijn voor geweld en misbruik: https://www.1712.be
- Externe preventiediensten: Risicoanalyse en professionele begeleiding.
- Geestelijke gezondheidszorg: Slachtoffers moeten beroep kunnen doen op externe hulpverleners die de nodige ondersteuning kunnen bieden: psychologen, psychiaters, victimologen, gespecialiseerde centra.

## ii. Seksueel Geweld

Andere externe actoren kunnen eveneens aanzienlijke ondersteuning bieden in gevallen van pesterijen of geweld op het werk (of in de privésfeer). Hieronder vindt u een overzicht van enkele van de belangrijkste actoren, geselecteerd op basis van de meest voorkomende situaties. Deze lijst is niet exhaustief en kan dienen als inspiratiebron om een uitgebreidere lijst op te stellen die aansluit bij de vormen van agressie en pesterijen die binnen uw organisatie het vaakst worden gemeld..

Voorbeelden:

- 1712: Hulplijn voor seksueel geweld en misbruik.
- Zorgcentra na Seksueel Geweld (ZSG / CPVS / SAC): Volledige zorgverlening voor slachtoffers van seksueel geweld (https://cpvs.belgium.be)
- SOS Viol: Specifieke ondersteuning voor slachtoffers van seksueel gewel

## iii. Discriminatie en Pesterijen op Basis van Geslacht, Herkomst, enz.

Discriminatie en pesterijen kunnen gebaseerd zijn op verschillende criteria zoals geslacht, etnische origine, seksuele oriëntatie, leeftijd of gezondheidstoestand. Deze daden ondermijnen gelijkwaardige behandeling en kunnen gevoelens van uitsluiting of onveiligheid op het werk veroorzaken. Verschillende gespecialiseerde organisaties bieden concrete hulp aan slachtoffers in de vorm van luisterhulp, begeleiding en juridisch advies om hun rechten te verdedigen.

Voorbeelden:

- Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen: Ondersteuning voor slachtoffers van seksistische of gendergerelateerde discriminatie: https://igvm-iefh.belgium.be
- Unia: Centrum voor gelijke kansen en bestrijding van discriminatie: https://www.unia.be
- Transgender Infopunt (TIP): Informatie en luisterdienst over genderdiversiteit: https://www.transgenderinfo.be/nl

## iv. Cyberpesten

Cyberpesten omvat herhaalde aanvallen, vernederingen, bedreigingen of intimidatie via digitale middelen: sociale netwerken, berichtenapps, e-mail of professionele platformen. Deze vorm van geweld kan ernstige gevolgen hebben voor de mentale gezondheid en het welzijn van slachtoffers, mede doordat het vaak onzichtbaar en moeilijk te controleren is. Diverse hulpmiddelen bestaan om dit fenomeen te bestrijden: adviezen over digitale veiligheid, meldplatformen, psychosociale begeleiding en juridische ondersteuning.

Voorbeelden:

- Justitiehuizen van de Federatie Wallonië-Brussel verwijzen door naar verschillende actoren voor hulp: https://victimes.cfwb.be/...
- Departement Zorg van de Vlaamse overheid: https://www.slachtofferzorg.be/cyberpesten
- Safeonweb: Informatie voor slachtoffers van cyberpesten: https://safeonweb.be

## v. Fysiek Geweld, Ernstige Bedreigingen of Misdrijven

Sommige gewelddaden op het werk kunnen strafrechtelijk vervolgd worden, zoals fysieke agressie, ernstige bedreigingen of misdrijven. In dergelijke gevallen hebben slachtoffers nood aan onmiddellijke bescherming, begeleiding tijdens het gerechtelijk proces en soms materiële of financiële steun.

Voorbeelden:

- CAW: Hulp voor slachtoffers van misdrijven en ernstige feiten – https://www.caw.be/
- Comité voor financiële hulp aan slachtoffers: Financiële steun voor slachtoffers van opzettelijke gewelddaden.
- Slachtofferonthaal (Justitiehuizen): Begeleiding tijdens het gerechtelijk traject

## vi. Juridische, Gerechtelijke en Financiële Bijstand

Slachtoffer zijn van geweld of conflict op het werk kan leiden tot complexe juridische procedures. Heldere informatie, juridische begeleiding en eventuele financiële steun zijn dan essentieel.

Voorbeelden:

- Juridische eerstelijnsbijstand (avocat.be / advocaat.be): Gratis toegang tot een advocaat.
- FOD Justitie: Informatie over slachtofferrechten en gerechtelijke procedures.
- Schadefondsen: Slachtoffers kunnen vergoedingen aanvragen onder bepaalde voorwaarden.

## vii. Bemiddeling en Conflictoplossing

Niet alle conflicten vallen onder geweld of pesterijen. In veel gevallen kunnen spanningen worden opgelost via bemiddeling, een gestructureerd en vertrouwelijk dialoogproces. Gespecialiseerde diensten in burgerlijke, sociale of strafrechtelijke bemiddeling helpen partijen een duurzame en wederzijds aanvaardbare oplossing te vinden.

Voorbeelden:

- Moderator – Forum voor Herstelrecht en Bemiddeling: Bemiddeling in strafrechtelijke of persoonlijke conflicten (https://moderator.be).
- Regionale bemiddelingsdiensten: Lokale tussenkomst voor conflictoplossing.
- Federale Bemiddelingscommissie: Lijst van erkende bemiddelaars (wet 1727 §6).

## viii. Andere Gespecialiseerde Hulpbronnen

Naast klassieke diensten bestaan er diverse platforms en initiatieven die waardevolle ondersteuning bieden: online steun, sensibiliseringscampagnes, digitale veiligheid, incidentmeldingen of Europese documentatie.

Voorbeelden:

- Victim Support Europe / victimes.be: Pan-Europese informatie en hulpbronnen.
- Safeonweb: Advies rond digitale veiligheid en cyberpesten.
- BuddyBoard (IDEWE): Intern meldplatform voor incidenten op de werkvloer.
- Huisarts, politie, slachtofferhulpdiensten enz.

# Bijlage III –Synthese van de aanvragen en procedures bij geweld en pesterijen op het werk

Na een agressie-incident of een situatie van pesterijen heeft de werknemer de mogelijkheid om verschillende acties te ondernemen om de situatie te beëindigen, beschermingsmaatregelen te activeren, toegang te krijgen tot medische, psychologische of juridische hulp, of om een schadevergoeding te verkrijgen. Alle procedures moeten duidelijk worden uitgelegd zodat de werknemer begrijpt wat ze inhouden en welke stappen het meest passend zijn.

Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste geïdentificeerde maatregelen:

## 1. Psychosociale interventie

### a. Informele procedure (VP/PAPS)

- Doel: een oplossing zoeken via dialoog, luisteren en bemiddeling.
- Indicaties: omkeerbare situatie, geen ernstige/strafbare feiten, partijen bereid tot gesprek, verzoeker wil eerst dialoog proberen.
- Modaliteiten: belevingsgesprek → bemiddeling→poging tot minnelijke oplossing, vertrouwelijk kader.
- Beperkingen: niet geschikt voor ernstige/herhaalde feiten; activeert geen juridische bescherming van de formele procedure; afhankelijk van bereidheid van betrokkenen; ontslaat werkgever niet van optreden indien ernst dit vereist.
- Vertrouwelijkheid: gegarandeerd door de PAPS.

### b. Formele procedure (PAPS)

- Wanneer : ernstige/herhaalde feiten en/of aantasting van de gezondheid; mislukking of onmogelijkheid van de informele procedure.
- Wie : elke werknemer of gelijkgestelde (stagiair, uitzendkracht, vrijwilliger, enz.).
- Hoe : een schriftelijke, gedateerde en door de verzoeker ondertekende aanvraag waarin de feiten, het betwiste gedrag en de link met het werkcontext worden beschreven.
- Samengevat proces :
    - Gesprek tussen de werknemer en de PAPS of de PC, met informatie over de mogelijke interventies.
    - De werknemer geeft aan dat hij/zij een formeel psychosociaal interventieverzoek wil indienen.
    - Verplicht persoonlijk gesprek met de PAPS.

    - Overmaking van het verzoek aan de PAPS of aan de EDPBW.
    - (Na ontvangst) objectieve en onpartijdige analyse  gemotiveerd advies aan de werkgever + voorstellen van maatregelen.
- Bescherming: verzoeker geniet bescherming tegen nadelige maatregelen; mogelijkheid tot bijstand (VP, vakbond, collega).
- Mogelijke uitkomsten:
    - Erkenning van de feiten en gedragsaanwijzingen;
    - Organisatorische maatregelen (herstructurering, verduidelijking van rollen/lasten, individuele/collectieve ondersteuning);
    - Maatregelen m.b.t. de vermeende dader (disciplinair/correctief: waarschuwing → ontslag; herplaatsing, supervisie, opleiding);
    - Structurele aanbevelingen (luisterkanalen, aanduiding PC, RPS-opleidingen, actualisatie reglementen).
- Tijd & kosten: consultaties VP/PAPS = werktijd; verplaatsingskosten ten laste van werkgever.
- Getuigen
    - Kunnen geen formeel verzoek indienen namens het slachtoffer.
    - Kunnen wel: collega aanmoedigen om PAPS te contacteren; een informeel signaal geven; gehoord worden als “relevante persoon”.

### 2. Feiten door derden (klanten, gebruikers, bezoekers, leveranciers)

- Werkgever moet specifieke analyse uitvoeren met CPAPPAPS; register van derdenfeiten bijhouden.
- Indien derde dader is: preventiemaatregelen/stopzetting samenwerking mogelijk; indien derde = externe werknemer → toepassing klassieke procedure (informeel/formeel) via coördinatie tussen werkgevers.
- Psychologische ondersteuning bij derdenfeiten: ten laste van werkgever (art. 32 quinquies Welzijnswet).

## 3. Externe beroepsmogelijkheden

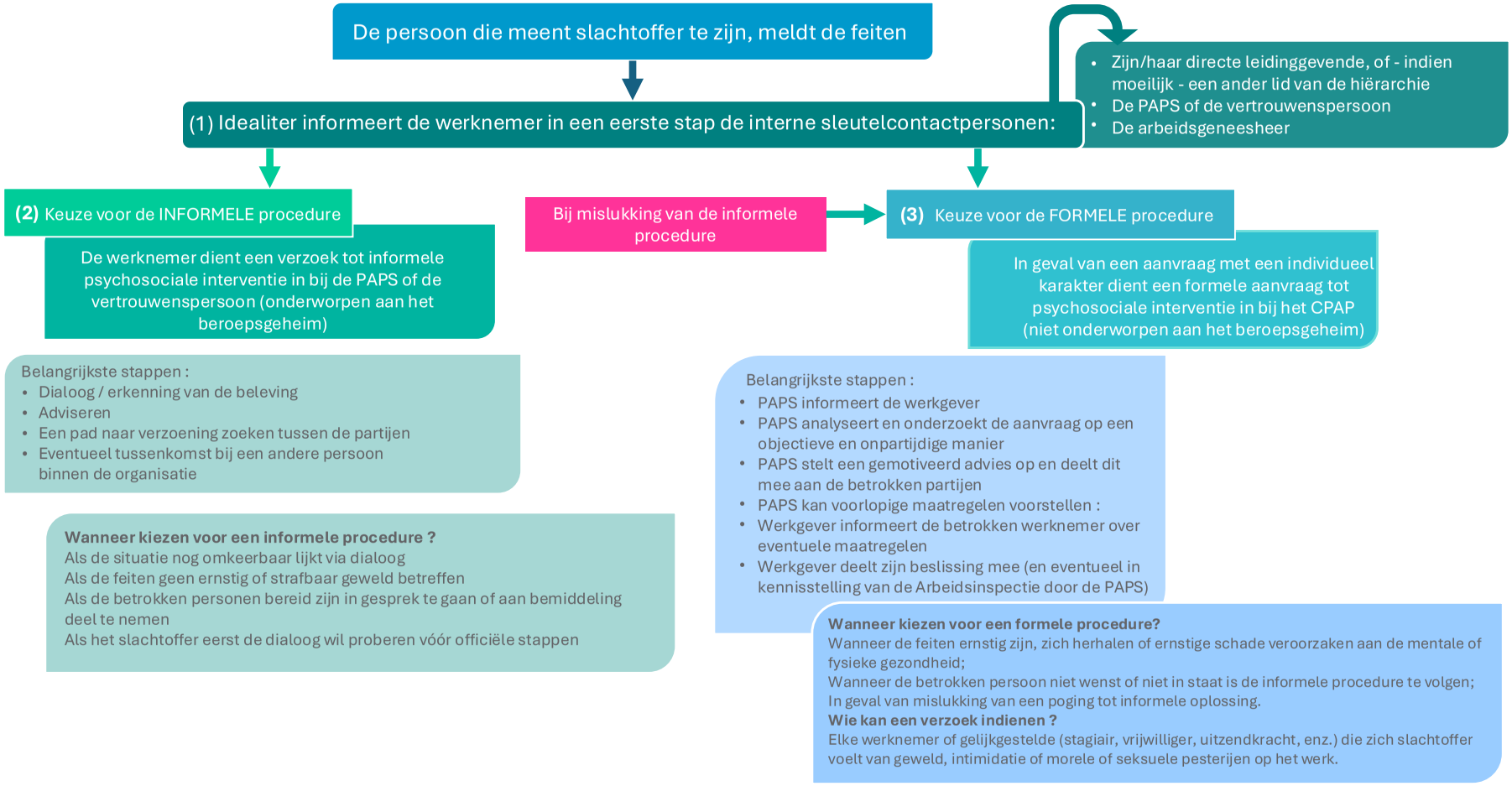
| Inspectie – Toezicht Welzijn op het Werk (FOD Werkgelegenheid) | Gerechtelijke weg |
|---|---|
| • Rol: informeren, controleren, naleving afdwingen (PSR, geweld/ pesterijen).<br>• Wanneer contacteren?<br>  • Voor intern traject (anoniem mogelijk): geen PAPS; interne procedure ontbreekt/illegaal/ inefficiënt ➔ Inspectie kan aandringen op aanstelling PAPS of procedure.<br>  • Na intern traject (met akkoord tot bekendmaking identiteit): controle op procedure en relevantie maatregelen; kan werkgever verplichten op te treden.<br>**Bemiddeling** (Gerechtelijk Wetboek)<br>• Vrijwillig en vertrouwelijk proces met neutrale bemiddelaar (vrijwillig of door rechter).<br>• Voordelen: sneller, goedkoper dan rechtszaak; gezamenlijke oplossingen.<br>• Knelpunten: onbekendheid, winnaars/verliezers-cultuur, angst voor gezichtsverlies/ machtsverlies, sterke emoties, telewerk/confidentialiteit, verschillende communicatiestijlen, machtsasymmetrieën (op te vangen door ethisch kader). | • **Strafrechtelijk** (correctionele rechtbank): vervolging voor strafbare feiten (pesterijen, bedreigingen, slagen en verwondingen, seksueel geweld…) via klacht (politie, parket, arbeidsauditoraat, Inspectie, arbeidsrechtbank).<br>• **Burgerlijk** (arbeidsrechtbank): beëindigen van feiten + schadevergoeding (materieel/ moreel); bewijs van fout, schade en oorzakelijk verband.<br>**Opmerking**: indien interne procedure bestaat en toepasselijk is, kan rechter opleggen dat deze eerst gevolgd wordt (opschorting gerechtelijke procedure). |

## 4. Nuttige bronnen

PSR-rechtspraakoverzicht (2016–2023) – FOD Werkgelegenheid: casussen van geweld/pesterijen en interne/rechterlijke opvolging; hulpmiddel voor juristen en preventieadviseurs.

Onderstaand schema toont de drie mogelijke trajecten voor psychosociale interventieverzoeken, informeel en formeel (individueel of collectief). Deze procedures worden volledig uiteengezet op de website van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg.

## Syntheseschema van het psychosociaal interventieverzoek van de werknemer



# Bijlage IV – Aanvullende hulpmiddelen

## Opleidingen ter preventie van psychosociale risico's

De toolkits van FOD BOSA, ontwikkeld door de Universiteit van Luik, bieden verschillende opleidingsmaterialen ter preventie van agressie en pesterijen op het werk. Deze hulpmiddelen zijn beschikbaar via de website van FOD BOSA.

Daarnaast bestaan er diverse online pedagogische hulpmiddelen, waarvan sommige specifiek zijn voor bepaalde vormen van geweld op het werk. Ze bieden aanbevelingen, didactisch materiaal en inhoudelijke ondersteuning.

Enkele voorbeelden :

- Seksuele intimidatie en geweld:
    - In professionele relaties
    - In de openbare diensten (in het Frans)
- Werken met publiekscontact: Het INRS publiceerde een Franstalige gids met acties tegen externe agressie: 'Werken in contact met het publiek – Welke acties tegen geweld?' (INRS, 2024).
- Pedagogische fiches (in het Frans) door Mensenrechtenverdedigers
- Onbeschoftheden en agressie door het Franse ministerie van Transformatie en Openbaar Bestuur.
- AXA – Preventiegids agressie op het werk.

## Voorbeeld: preventietools van de FOD Justitie

De Preventiecel van de FOD Justitie ontwikkelde diverse hulpmiddelen om psychosociale risico's en ongewenst gedrag op het werk te voorkomen.

In het kader van de campagne 'Niet groen? Niet doen!' stimuleert de FOD Justitie reflectie over professioneel gedrag via:

- een gedragscode
- affichagecampagnes
- een praktische gids
- een evaluatierooster




© FOD Justitie.

## Ontwikkeling van een organisatiebeleid inzake agressie en intimidatie.

Volgens aanbevelingen van IAO (2022), Eurofound en EU-OSHA (2014) omvat een bedrijfsbeleid rond geweld en pesterijen:

- Een expliciete engagementverklaring van de directie
    - Een duidelijke bevestiging van een nultolerantie tegenover alle vormen van geweld, pesterijen en discriminerend gedrag;
    - De erkenning van de verantwoordelijkheid van de werkgever voor de preventie, de detectie en de aanpak van problematische situaties.
    - Een duidelijke definitie van onaanvaardbaar gedrag
    - De voorstelling van de verschillende vormen van geweld en pesterijen (fysiek, verbaal, psychologisch, seksueel…);
    - Concrete voorbeelden van gedrag dat niet wordt getolereerd, met inbegrip van gedrag afkomstig van derden (klanten, leveranciers, bezoekers…).
- Een contextualisering van de impact
    - Een herinnering aan de schadelijke effecten van geweld op het werk op de gezondheid van personen, op het collectieve klimaat, op de prestaties en op het imago van de organisatie.
- Een gedeeld kader van rechten en verantwoordelijkheden
    - Een verduidelijking van de wettelijke verplichtingen van de werkgever;
    - Een herinnering aan de verantwoordelijkheden van elk van de actoren (directie, HR, leidinggevenden, werknemers, personeelsvertegenwoordigers).
- Wettelijke en normatieve referenties
    - De integratie van de toepasselijke wettelijke teksten, collectieve arbeidsovereenkomsten, interne reglementen en internationale conventies (met name IAO-Conventie nr. 190).
- Een toegankelijke meldprocedure
    - Een duidelijk, schriftelijk en voor alle leden van de organisatie gemakkelijk toegankelijk meldsysteem;
    - De beschikbaarheid van meerdere meldkanalen (hiërarchie, HR, vertrouwenspersoon, externe kanalen…);
    - De waarborg dat elke melding snel, eerlijk en gedocumenteerd wordt behandeld.
- De confidentialiteit van de informatie
    - Een engagement om de vertrouwelijkheid te beschermen van alle betrokken personen, met respect voor de privacy en de wettelijke vereisten;
    - Een strikte beperking van de verspreiding van verzamelde informatie, behalve wanneer dit noodzakelijk is voor het onderzoek of wettelijk vereist;
    - De conformiteit met artikel 10(c) van IAO-Conventie nr. 190, waarin de bescherming van de persoonlijke levenssfeer wordt geëist zonder misbruik.
- De bescherming tegen represailles
    - Een duidelijke verbintenis om klagers, getuigen, slachtoffers en klokkenluiders te beschermen tegen elke vorm van discriminatie, sanctie of aantasting van hun rechten;

    - Een herinnering aan het nationale wettelijke kader, in het bijzonder inzake de bescherming tegen nadelige maatregelen tijdens en na de procedure.
- Preventie- en opleidingsacties
    - De organisatie van gerichte opleidingen voor managers, HR en personeelsvertegenwoordigers;
    - Regelmatige sensibiliseringsacties voor alle medewerkers;
    - De integratie van preventie in de HR-processen (rekrutering, evaluatie, mobiliteit...).
- Modaliteiten voor opvolging, actualisering en evaluatie
    - Een systeem voor regelmatige opvolging van de uitvoering van het beleid;
    - Modaliteiten voor periodieke herziening in functie van de evolutie van de risico's, het regelgevend kader of de terugkoppeling vanuit de praktijk;
    - De aanwezigheid van opvolgingsindicatoren (aantal meldingen, tevredenheid over de systemen, terugkoppeling uit ervaringen...).

# Bijlage V – De bibliografische referenties


Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail (2007). La dimension de genre dans la sécurité et la santé au travail. Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes.

AXA Belgium (2021). L'agression au travail. Guide de prevention et de gestion de l'agression au travail. Disponible en ligne: https://cdn.website.axa.be/fr-be/-/media/axa-documents/library-public/other/8/b/e/1/8/Agression%20au%20travail%20-%20Guide.pdf ?rev=948fcade365347f5ba212e3196dff65f

AXA Belgium (n.d.). L'agression au travail. Guide de prévention et de gestion de l'agression au travail.

Bigham, Blair & Jensen, Jan & Tavares, Walter & Drennan, Ian & Saleem, Humaira & Dainty, Katie & Munro, Glenn. (2014). Paramedic Self-reported Exposure to Violence in the Emergency Medical Services (EMS) Workplace: A Mixed-methods Cross-sectional Survey. Prehospital emergency care : official journal of the National Association of EMS Physicians and the National Association of State EMS Directors. 18. 10.3109/10903127.2014.912703.

Blindow, K. J., Cedstrand, E., Elling, D. L., Hagland, M., & Bodin, T. (2024). Gender-based violence and harassment at work and health and occupational outcomes: A systematic review of prospective studies. BMC Public Health, 24, Article 1788.

Bourgeois, C., Ohana, M., & Renault, S. (2016). Les facteurs organisationnels du harcèlement moral : l'employeur est-il responsable ? Recherches en Sciences de Gestion, 112(1), 103–120.

Bowling, N. A. & Beehr, T. A. (2006). Workplace Harassment From the Victim's Perspective: A Theoretical Model and Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology, 2006, Vol. 91, No. 5, 998–1012. DOI: 10.1037/0021-9010.91.5.998

Bühren, K., Kuche, C., Piesker, A., Steffens, B., Steffens, C., Tritsch, S., ... & Ziekow, J. (n.d.). Violence against public service staff.

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST). (2023). Violence et harcèlement en milieu de travail. Disponible en ligne : https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/violence/violence.pdf

Chappell, D., & Di Martino, V. (2006). Violence at Work. Third Edition. Geneva: International Labour Office.

CIPD (2024, décembre). Mediation at work: CIPD Factsheet. LN Consulting. https://lnconsulting.co.uk/wp-content/uploads/2025/01/Mediation-at-work-CIPD-Factsheet_Dec24.pdf

CN2R (n.d.). Traumatisme vicariant. En ligne: https://cn2r.fr/je-suis-chercheur/dossiers-scientifiques/traumatisme-vicariant/

Commission européenne (2021). Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions. Bruxelles, 28 juin 2021. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/ ?uri=CELEX:52021DC0323

Conseil de l'Europe (n.d.). Qu'est-ce que la violence fondée sur le genre. https://www.coe.int/fr/web/gender-matters/what-is-gender-based-violence

Conseil provincial de Grenade (Domaine du bien-être et des droits des citoyens). (2009). Guide pour les soignants et les soignants en milieu familial. Cruz Roja Española.

Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (CESP) (2015). Le sexisme dans le monde du travail entre déni et réalité. Rapport du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes n°2015-01 publié le 6 mars 2015.

Conseil Supérieur pour la Prévention et la Protection au Travail (2022, 22 avril). Avis n° 247 sur le projet d'arrêté royal modifiant le code du bien-être au travail concernant le trajet de réintégration pour les travailleurs en incapacité de travail. SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/documents/Bien-%C3%AAtre%20au%20travail/Avis%20Conseil%20Sup%C3%A9rieur/Avis247_D247_R%C3%A9int%C3%A9gration.pdf

Cooper, C. L., Hoel, H. & di Martino, V. (2003). Preventing violence and harassment in the workplace. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

Courcy, F. (2004). Des solutions multiples pour contrer la violence au travail, in Courcy, F., Savoie, A. & Brunet (eds.), Violences au travail, Presses de l'Université de Montréal, Montréal.

Courcy, F., & Chamberland, L. (2004). Violence au travail : individus, relations et organisations à risque. Interactions, 8(1), 23-37.

Confédération des syndicats nationaux - CSN (2019). Politique de prévention en matière de violence et de harcèlement au travail et guide d'accompagnement.

Confédération des syndicats nationaux - CSN (2020). Guide d'intervention – Conflit, incivilité, violence et harcèlement au travail : Pour un milieu de travail sain et exempt de violence et de harcèlement. https://www.csn.qc.ca/wp-content/uploads/2020/12/d405_guideinterventionfr_16ii.pdf

De Jager, L. (2017). Agressie en geweld tegen artsen binnen de arts-patiënrelatie. Een cross-sectioneel onderzoek in België. Brussel: Vrije Universiteit Brussel.

De Stefano, V., Durri, I., Stylogiannis, C., Wouters, M. (2020). "Le système doit être mis à jour": Renforcer la protection contre le cyberharcèlement et contre la violence et le harcèlement fondés sur les TIC dans le monde du travail, Document de Travail de l'OIT, No. 1, Organisation internationale du travail, Genève.

Delannoy, S., Verwee, I., & Wardenier, N. (2025). Violence et agressions à l'encontre des intervenants de secours et des prestataires de soins – Cartographie des violences contre les ambulanciers, les pompiers, les travailleurs des services d'urgence et le personnel médical et paramédical, Bruxelles : Institut Vias.

Desrumaux, P., Hellemans, C., Malola, P., & Jeoffrion, C. (2021). How do cyber- and traditional workplace bullying, organizational justice and social support, affect psychological distress among civil servants ? Le Travail Humain, 84(3), 233-256.

Devacht, I., Vandepoel, M., Schraepen, S. (2009). Méthodes d'intervention sur des situations de crise, in Leroy J.F., Faulx D., Devacht, I., Antonissen D. (éds), Agir sur les souffrances relationnelles au travail : Manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail, Bruxelles, Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, pp. 25-43.

Di Martino, V., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2003). Prévention du harcèlement et de la violence sur le lieu de travail. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

Dillon, B. L. (2012). Workplace violence: Impact, causes, and prevention. Work 42 (2012) 15-20. DOI 10.3233/WOR-2012-1322

Dinsmore, R. (2025, février). Why mediation still meets resistance in the workplace. LinkedIn Article.

DSP. (2011). Agressie en geweld tegen werknemers met een publieke taak. Geraadpleegd van https://www.dsp-groep.nl/wp-content/uploads/11sfvpt2_onderzoeksrapport_Agressie_en_geweld_Publieke_Taak_DSP-groep.pdf

Duesberg, C. (2022). La gestion de la violence envers les professionnels de la santé dans les services de médecine aiguë. Faculté de santé publique, Université catholique de Louvain. Prom. : Hesbeen, Walter. http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:33630

Dupré, D. (2018). Cyber harcèlement au travail : revue de la littérature anglophone. Communication & Organisation, 54, 171-188.

Edmondson, E. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383. Doi:10.2307/2666999

EIGE – European Institute for Gender Equality (2021). The Cost of Gender-based violence in the European Union.

EUROFOUND (2010). Violence physique et psychologique sur le lieu de travail. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

EUROFOUND (2015), Violence and harassment in European workplaces: Extent, impacts and policies Dublin.

EUROFOUND & EU-OSHA (2014). Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

EUROGIP (2023). Estimations actualisées du phénomène de sous-déclaration des accidents du travail en Europe : https://eurogip.fr/wp-content/uploads/2023/12/EUROGIP-2023-Sous-declaration-des-AT-en-Europe.pdf

Fédéral Office for Gender Equality FOGE, State Secretariat for Economic Affairs SECO (2024). A guide for employees Sexual harassment in the workplace. Disponible en ligne : https://www.seco.admin.ch/seco/en/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/sexuelle-belaestigung-am-arbeitsplatz---ein-ratgeber-fuer-arbeit.html

FEDRIS (2021). Rapport statistique 2021. Accidents au travail – Secteur public. Disponible en ligne : Rapport annuel statistique 2021 | Agence fédérale des risques professionnels

Fédération des Intervenants en Risques Psychosociaux – FIRPS (2024). Faire face aux situations de harcèlement. Retours d'expériences, repères méthodologiques et recommandations. Travaux de la FIRPS, Guide de bonnes pratiques.

Flohimont, V., Lambert, C., Berrewaerts, J., Zaghdane, S., Desseilles, M., et Füzfa, A. (2020). Guide to the prevention of psychosocial risks at work. Federal Public Service Employment, Labour and Social Dialogue. First edition in April 2016, updated in March 2020.

Garcia, A., Hacourt, B., & Bara, V. (2005). Harcèlement moral et sexuel. Stratégies d'adaptation et conséquences sur la santé des travailleurs et des travailleuses. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 7(3), 1-10.

Garcia, A., Hacourt, B., De Thomaz, S., et coll. (2006). Violences, harcèlement moral ou sexuel au travail : facteurs de risque organisationnels. Service public fédéral (SPF) Emploi, Travail et Concertation sociale, 2006, 47 pages.

Garcia, A., Hue, C., Opdebeeck, S., Van Looy, J., et coll. (2003). Violences au travail, harcèlement moral et sexuel. Synthèse de la recherche sur les caractéristiques et les consequences pour les travailleurs féminins et masculins. Service public fédéral (SPF) Emploi, Travail et Concertation sociale (rue Ernest Blerot 1, 1070 Bruxelles, Belgique), 2003, 48 pages: https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/02a4869b4b4748238a755abebe6191d52.pdf

Genest, C., Leclerc, C., & Maranda, M.-F. (2005). Les conduites de retrait comme stratégies défensives face au harcèlement psychologique au travail. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 7(3). https://doi.org/10.4000/pistes.3167

Gill, M., Fisher, B., & Bowie, V. (2002). Violence at Work: Causes, Patterns and Prevention. Willan Publishing.

Growthfund – The National Fund of Greece (2022). Anti-workplace harassment and violence policy. Consulté en ligne : https://growthfund.gr/wp-content/uploads/2023/09/Anti-Workplace-Harassment-and-Violence-Policy.pdf

Hacourt, J., & Thomaz, M. (2005). Violences au travail II : Facteurs organisationnels pouvant générer des violences physiques et du harcèlement sexuel et moral sur les lieux de travail. Université catholique de Louvain (UCL).

Harrel, E. (2013). Workplace Violence Against Government Employees, 1994-2011. I.S. Department of Justice, Office of Jusitce Programs, Bureau of Statistics, April 2013.

Hedayati Emam, G., Alimohammadi, H., Zolfaghari Sadrabad, A., & Hatamabadi, H. (2018). Workplace Violence against Residents in Emergency Department and Reasons for not Reporting Them; a Cross Sectional Study. Emergency (Tehran, Iran), 6(1), e7. https://event.clirems.org/. (2012). E.V.E.N.T. > Home

Hoel, H., Glasø, L., Hetland, J., Cooper, C. L., & Einarsen, S. (2010). Leadership Styles as Predictors of Self-reported and Observed Workplace Bullying. British Journal of Management, 21, 453-468.

HR for Health (en ligne). Workplace Violence in Healthcare: How HR Can Protect Employees. Consulté en ligne : https://hrforhealth.com/blog/workplace-violence-in-healthcare-how-hr-can-protect-employees

IDEWE. (2019, 7 maart). 1 Belgische werknemer op 9 ervaart agressie op het werk. https://www.idewe.be/-/1-belgische-werknemer-op-9-ervaart-agressie-op-het-werk

IDEWE (2025, 3 mars). Étude IDEWE : 9,5 % des travailleurs victimes de harcèlement moral grave. Disponible en ligne : https://www.idewe.be/fr/-/etude-idewe-9-5-pour-cent-des-travailleurs-victimes-de-harcelement-moral-grave

INRS (2023a). Agressions et Violences externes. Disponible en ligne: https://www.inrs.fr/risques/agressions-violences-externes/prevention.html

INRS (2023b). Exemples d'exposition aux risques. Disponible en ligne: https://www.inrs.fr/risques/agressions-violences-externes/exemples-exposition-risques.html

INRS (2023c). Exemples d'exposition aux risques. En ligne : https://www.inrs.fr/risques/agressions-violences-externes/exemples-exposition-risques.html

INRS (2024a). Stress, harcèlement, agression, burnout… Risques psychosociaux. En parler pour en sortir. https://www.inrs.fr/media.html ?refINRS=ED%206251

INRS (2024b). Travailler en contact avec le public. Quelles actions contre les violences ? En ligne :

Institut national de santé publique du Québec (Pelletier et al.). (2018). Rapport québécois sur la violence et la santé. Montréal, pp. 255-280.

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes - IEFH – Cyberflashing (en ligne). https://igvm-iefh.belgium.be/fr/themes/violences-sexuelles-numeriques/cyberflashing

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes & DV@WorkNet (2017). Enquête nationale sur l'impact de la violence entre partenaires sur le travail, les travailleurs et les lieux de travail en Belgique

Institut professionnel de la fonction publique du Canada - PIPSC (2009). L'intimidation et la violence en milieu de travail. Publié par la Section des communications. Disponible en ligne: https://pipsc.ca/sites/default/files/2018-07/bully.fr.pdf

International Labour Organisation (ILO) (2003). Code of practice on workplace violence in services sectors and measures to combat this phenomenon. Meeting of Experts to Develop a Code of Practice on Violence and Stress at Work in Services : A Threat to Productivity and Decent Work. Genève.

IPSOS (2023). Donner des ELLES à la santé. Vague 4. Mars 2023 https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2023-05/Donnez%20des%20Elles_Vague%204_rapport.pdf

IWEPS (2024). Les violences liées au genre en Belgique. Chiffres clés de l'Enquête européenne sur la violence à l'égard des femmes et d'autres formes de violence interpersonnelle (EU-GBV, 2021-2022).

Laforest, J., Maurice, P. et Bouchard, L M. (dir.). (2018). Rapport québécois sur la violence et la santé. Montréal: Institut national de santé publique du Québec.

Leclerc, C. (2005). Intervenir contre le harcèlement au travail : soigner et sévir ne suffisent pas. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 7(3), 185-202.

Leroy J.F., Faulx D., Devacht, I., Antonissen D. (2009). Agir sur les souffrances relationnelles au travail : Manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail, Bruxelles, Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, 150p.

Liantis (2022). Un travailleur sur sept confronté au harcèlement au travail en 2021. Nouvelles. Disponible en ligne: https://www.liantis.be/fr/nouvelles/un-travailleur-sur-sept-confront%C3%A9-au-harc%C3%A8lement-au-travail-en-2021

Liechti, L. & Iseli, S. (2024). Étude concernant le harcèlement sexuel sur le lieu de travail. Version abrégée du rapport. Disponible en ligne: https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/90901.pdf

Lorion, R.P. (2001). Violence as a problem of health, in Smelser, N.J., Wright, J. & Baltes, P.B. (Eds.) International Encyoclopedia of the Social and Behavioral Sciences, Oxford, Elsevier, 16192-16196.

Machado, T. (2015). La prévention des risques psychosociaux. Presses universitaires de Rennes. https://doi.org/10.4000/books.pur.61664

Ministère de la Transformation et de la Fonction publique. (2022). Lutter contre les violences sexistes et sexuelles dans la fonction publique : Guide des outils statuaires et disciplinaires. Direction générale de l'administration et de la fonction publique.

Ministère de la Transformation et de la Fonction Publiques (2023). Prévention et gestion des incivilités et des agressions. Guide d'animation d'ateliers d'échanges. https://www.modernisation.gouv.fr/files/Campus-de-la-transformation/202410_Guide_Animation_Ateliers_Prevention_et_gestion_des_incivilites_et_des_agressions.pdf

Mitchell, A. M., Sakraida, T. J. & Kameg, K. (2003). Critical incident stress debriefing : implications for best practice, Disaster Manag Response, 2003 Apr-Jun;1(2):46-51. doi:10.1016/s1540-2487(03)00008-7

Mitchell, J. T., & Everly, G. S. Jr. (1996). Critical Incident Stress Debriefing (CISD): An operations manual for the prevention of traumatic stress among emergency services and disaster workers. Ellicott City, MD: Chevron Publishing Corporation.

Mitchell, J.T. (2008). Critical Incident Stress Debriefing (CISD). Disponible en ligne : https://corpslakes.erdc.dren.mil/employees/cism/pdfs/Debriefing.pdf

Moniteur belge. (2002). Loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail. https://etaamb.openjustice.be/fr/loi-du-11-juin-2002_n2002012823.html

Muñoz, G. (2023). Safe and Secure Addressing Workplace Violence. Institute of Homeland Security. Sam Houston State University, version 3.

Murray, R. M., Davis, A. L., Shepler, L. J., Moore-Merrell, L., Troup, W. J., Allen, J. A., & Taylor, J. A. (2019). A Systematic Review of Workplace Violence Against Emergency Medical Services Responders. New solutions: A Journal of Environmental and Occupational Health Policy, 29(4), 487–503. https://doi.org/10.1177/1048291119893388

National Cybersecurity Alliance. Cyberbullying in the Workplace: How to Recognize, Address, and Prevent It. https://www.staysafeonline.org/fr/articles/cyberbullying-in-the-workplace-how-to-recognize-address-and-prevent-it

NFPA Journal - The Toll of Violence, Jan Feb 2019. (2019). Disponible en ligne : https://www.nfpa.org/News-and-Research/Publications-and-media/NFPA-Journal/2019/January-February-2019/Features/The-Toll-of-Violence

Nielsen, M. B., Tange, T., Idsoe, T., Matthiasen, S. B., Magerøy, N. (2015). Post-traumatic stress disorder as a consequence of bullying at work and at school. A literature review and meta-analysis. Aggression and Violent Behavior 21 (2015) 17–24. http://dx.doi.org/10.1016/j.avb.2015.01.001

Nielsen, M. B., Tangen, T., Idsoe, T., Matthiesen S. B., & Magerøy, N. (2015). Post-traumatic stress disorder as a consequence of bullying at work and at school. A literature review and meta-analysis. Aggression and Violent Behavior 21 (2015) 17–24

NSW Ambulance. (2016). Occupational Violence Prevention Strategic Advisory Group Report. Disponible en ligne : http://zerotoleranceworldwide.com/wp-content/uploads/2017/02/Occupational-Violence-Prevention-Report-2016.pdf

Officiel Prévention (2022). Différences de genre et Santé et Sécurité au Travail. Disponible en https://www.officiel-prevention.com/dossier/protections-collectives-organisation-ergonomie/psychologie-du-travail/differences-de-genre-et-sante-et-securite-au-travail

Organisation Internationale du Travail (OIT). (2019). Convention (n° 190) sur la violence et le harcèlement, 2019. https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190

- (2020a). Des milieux de travail sûrs et sains exempts de violence et de harcèlement. https://www.ilo.org/fr/publications/des-milieux-de-travail-surs-et-sains-exempts-de-violence-et-de-harcelement
- (2020b). L'impact de la violence domestique sur le monde du travail. https://www.ilo.org/fr/resource/brief/note-3-la-violence-domestique-et-son-impact-sur-le-monde-du-travail
- (2021). La violence et le harcèlement dans le monde du travail: Guide sur la convention n° 190 et la recommandation n° 206, Genève, Bureau international du Travail :

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/publication/wcms_831786.pdf

- (2022). Violence et harcèlement au travail : Un guide pratique pour les employeurs : https://www.ilo.org/fr/publications/violence-et-harc%C3%A8lement-au-travail-un-guide-pratique-pour-les-employeurs
- (2023). Données d'expérience sur la violence et le harcèlement au travail : première enquête mondiale. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/documents/publication/wcms_884350.pdf
- (2024). Prévenir et combattre la violence et le harcèlement dans le monde du travail par des mesures de sécurité et de santé au travail. Première édition.

ONU femmes. Infographie : https://interactive.unwomen.org/multimedia/infographic/violenceagainstwomen/fr/index.html#sexual-3

ONU femmes. Infographie (n.d.) : https://interactive.unwomen.org/multimedia/infographic/violenceagainstwomen/fr/index.html#sexual-3

OSHA (2014). Risques psychosociaux en Europe : prévalence et stratégies de prévention. https://osha.europa.eu

OSHA (2016). Guidelines for Preventing workplace violence for Healthcare and Social Service Workers. U.S. Department of Labor Occupational Safety and Health Administration, OSHA 3148-06R 2016

Pelletier, M., Lippel, K., & Vézina, M. (2018). Chapitre 9. La violence en milieu de travail. In Rapport québécois sur la violence et la santé. Institut national de santé publique du Québec.

PIPSCA. Guide de poche – Intimidation et violence en milieu de travail. https://pipsc.ca/fr/relations-de-travail/delegues-syndicaux/guides-de-poche/guide-de-poche-intimidation-et-violence-en-milieu-de-travail#bullying

Poilpot-Rocaboy, G. (2010). Comprendre la violence au travail : le cas du harcèlement psychologique. Humanisme et Entreprise, n° 296(1), 9–24. https://doi.org/10.3917/hume.296.0009

Ramirez, J. M. & Andreu, J. M. (2003). Aggression's typologies. International review of social psychology, 16 : 125-141.

Ramírez, J. M., & Andreu, J. M. (2006). Aggression, and some related psychological constructs (anger, hostility, and impulsivity): Some comments from a research project. Neuroscience and Biobehavioral Reviews, 30(3), 276–291. https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2005.04.015

Reason, J. (2000). Human error: Models and management. British Medical Journal, 320, 768-767. http://dx.doi.org/10.1136/bmj.320.7237.768

Saskatchewan. 2022. Harassment Prevention: An employer's guide for developing a harassment prevention policy.

Schablon, A., Wendeler, D., Kozak, A., Nienhaus, A., & Steinke, S. (2018). Prevalence and Consequences of Aggression and Violence towards Nursing and Care Staff in Germany — A Survey. 1–18. International Journal of Environmental Research and Public Health (15), 1274. https://doi.org/10.3390/ijerph15061274

Securex (2025a). Quelles sont les obligations des travailleurs ? https://www.securex.be/fr/lex4you/employeur/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail/quelles-sont-les-obligations-des-travailleurs

Securex (2025b). Quelles sont les mesures à prendre lorsque des tiers sont présents dans l'entreprise ? https://www.securex.be/fr/lex4you/employeur/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail/quelles-sont-les-mesures-a-prendre-lorsque-des-tiers-sont-presents-dans-l%E2%80%99entreprise

Securex (2025c). Mise en place des mesures de prévention : les procédures internes. https://www.securex.be/fr/lex4you/employeur/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail/mise-en-place-des-mesures-de-prevention-procedures-internes

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (2004). RAPPORT D'EVALUATION. Loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail, https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/0ce9ec44f9cf4c73a1fdbc51dd22e7892%5B1%5D.pdf

SWA - Safe Work Australia (2016). Guide for Preventing and Responding to Workplace Bullying. May 2016.

SWA (2023). Sexual and gender-based harassment - Code of Practice. December 2023.

TNO (2024). Wegwijzer Ongewenst Gedrag. Disponible en ligne: https://psychosocialearbeidsbelasting.tno.nl/wp-content/uploads/sites/12/2022/11/TNO-Wegwijzer-Ongewenst-Gedrag.pdf

Van Branteghem, J. M., Truyens, E., Van Altert, K., & Verwee, I. (2014). Wat flik je me nu? Een onderzoek naar geweld.

Van der Burght, S. (2012). Geweld tegen veiligheidspersoneel in de uitoefening van hun beroep: een exploratieve kijk, in Vynckier, G, De Haan, W., Adang, O. & Goosens, F. (eds) Cahiers Politiestudies "Geweld en politie", Antwerpen: Maklu, n° 23, pp. 117-140.

Venetoklis, T., & Kettunen, P. (2015). Workplace Bullying in the Finnish Public Sector: Who, Me? Review of Public Personnel Administration, 36(4), 370-395. https://doi.org/10.1177/0734371X15587982

Verkuil, B., Atasayi, S. & Molendijk, M. L. (2015). Workplace Bullying and Mental Health: A Meta-Analysis on Cross-Sectional and Longitudinal Data. PLoS ONE 10(8): e0135225. doi:10.1371/journal.pone.0135225

Verwee, I., Dormaels, A., & Vermeulen, C. (2022). Violence et agressivité à l'encontre des travailleurs exerçant une fonction publique. Bruxelles : Vias Institute.

Wang, P.-Y., Fang, P.-H., Wu, C.-L., Hsu, H.-C., & Lin, C.-H. (2019). Workplace Violence in Asian Emergency Medical Services: A Pilot Study. International Journal of Environmental Research and Public Health, 16(20), 3936. https://doi.org/10.3390/ijerph16203936 WHO | Background. (2012, 6 februari)

Wikström, P.O. (2009). "Violence as situational action", International Journal of Conflict and Violence, 3,1, 75-96.

World Health Organization. (2019). Guidance for after action review (AAR) (Rapport technique No. WHO/WHE/CPI/2019.4). Genève : WHO. https://www.who.int/publications/i/item/WHO-WHE-CPI-2019.4

Zaitseva, V., & Chaudat, P. (2016). Les déterminants organisationnels du harcèlement moral : une analyse d'une revue actualisée de littérature. Management & Avenir, 84(2), 115-134.

**Aanvullende websites vermeld in de gids:**

Belgisch Regeerakkoord 2024–2029: https://www.belgium.be/sites/default/files/resources/publication/files/Regeerakkoord-Bart_De_Wever_nl.pdf

Beswic – Telewerk: https://beswic.be/nl/themas/telewerk

CEDH – Discriminatie (Raad van Europa): https://www.coe.int/fr/web/human-rights-convention/discrimination

CEDH – Europees Verdrag voor de Rechten van de Mens (officiële tekst): https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/convention_fra

CELEX – Mededeling COM(2007)686 (Preventie van arbeidsrisico's): https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52007DC0686

Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW) – FOD Werkgelegenheid: https://werk.belgie.be/nl/themas/sociaal-overleg/overlegorganen-en-procedures-binnen-de-onderneming-or-cpbw-va-ea/comite-voor

Conseiller en prévention – Aspecten psychosociaux (beroepfiche): https://pro.guidesocial.be/articles/fiche-metier/article/devenir-conseiller-en-prevention-aspects-psychosociaux

CSQ – Microagressies op het werk (in Frans): https://www.lacsq.org/dossiers/les-microagressions-en-milieu-de-travail/

Eurogip – Europees strategisch kader voor veiligheid en gezondheid op het werk 2021–2027: https://eurogip.fr/wp-content/uploads/2021/10/Focus-Eurogip-cadre-strategique-SST-2021-2027.pdf

Europese Richtlijn 1989/391/EEG – Veiligheid en gezondheid van werknemers: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/1989/391/oj?locale=fr

Europese Richtlijn 2000/43/EG – Gelijke behandeling ongeacht ras of etnische afstamming: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32000L0043

Europese Richtlijn (EU) 2024/1385 – Gendergerelateerd geweld: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1385/oj?locale=fr

HSE – Simple Health and Safety Guidance (VK): https://www.hse.gov.uk/simple-health-safety/index.htm

Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen – Cyberflashing: https://igvm-iefh.belgium.be/nl/themas/digitaal-seksueel-geweld/cyberflashing

Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen – Seksueel geweld: https://igvm-iefh.belgium.be/nl

FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (FOD Werkgelegenheid)

- Actiemiddelen van de werknemer – interne procedure : https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk/psychosociale-risicos-op-het-werk/actiemiddelen-van-de-werknemer-de
- Procedures voor de bevoegde rechtbank: https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk/psychosociale-risicos-op-het-werk/actiemiddelen-van-de-werknemer-de-15
- Evaluatierapport over de wetgeving betreffende geweld, pesterijen en OOGW: https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/0ce9ec44f9cf4c73a1fdbc51dd22e7892%5B1%5D.pdf
- Nieuwe regelgeving inzake psychosociale risico's : https://werk.belgie.be/nl/nieuws/nieuwe-wetgeving-verband-met-psychosociale-risicos-op-het-werk-vanaf-1-september-2014
- Non-discriminatie & detachering : https://werk.belgie.be/nl/themas/internationaal/detachering/na-te-leven-arbeidsvoorwaarden-geval-van-detachering-naar-8

- Nieuwe wetgeving in verband met psychosociale risico's op het werk vanaf 1 september 2014: https://werk.belgie.be/nl/nieuws/nieuwe-wetgeving-verband-met-psychosociale-risicos-op-het-werk-vanaf-1-september-2014
- Psychosociale risico's : https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk/psychosociale-risicos-op-het-werk
- inspectie van het Toezicht op het Welzijn op het Werk: https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk/psychosociale-risicos-op-het-werk/actiemiddelen-van-de-werknemer-de-13
- Werken met derden op de arbeidsplaats: https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk/psychosociale-risicos-op-het-werk/werken-met-derden-op-de-arbeidsplaats

FOD Justitie – Wetgeving betreffende welzijn op het werk (Codex): https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/article.pl?language=nl&lg_txt=n&type=&sort=&numac_search=&cn_search=1996080400

Nationaal Crisiscentrum – Risicocyclus: https://crisiscentrum.be/nl/wat-doen-overheden/risicocyclus

OIT – Conventie C190 (Geweld en intimidatie in de werkwereld): https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190

Securex – Bescherming tegen represailles: https://www.securex.be/nl/lex4you/werkgever/themas/welzijn-op-het-werk/psychosociale-risicos-op-het-werk/protection-contre-les-represailles-dans-le-cadre-des-lois-anti-discrimination

Terra Laboris - Harcèlement au travail : obligations de l'employeur lors de la remise au travail https://www.terralaboris.be/spip.php?article3131

ULB – Violentometer: https://www.ulb.be/medias/fichier/violentometre_1744271369927-pdf

UN Women – Infografiek over geweld tegen vrouwen: https://interactive.unwomen.org/multimedia/infographic/violenceagainstwomen/fr/index.html#closing-1

Verdrag van Istanbul – Fysiek geweld: https://www.coe.int/fr/web/gender-matters/physical-violence

Wet van 10 mei 2007 – Bestrijding van discriminatie: https://etaamb.openjustice.be/fr/loi-du-10-mai-2007_n2007002099.html

Wet van 11 juni 2002 – Geweld, pesterijen en OOGW op het werk: https://etaamb.openjustice.be/fr/loi-du-11-juin-2002_n2002012823.html



FOD Beleid & Ondersteuning

SPF Stratégie & Appui

Deze publicatie is raadpleegbaar en downloadbaar op de website van de FOD BOSA.

Verantwoordelijke uitgever: Nico Waeyaert - Simon Bolivarlaan 30/1 - 1000 Brussel

Wettelijk depot: NL: D/2025/7737/7 - Januari 2026