

Omgaan met ongewenste omgangsvormen

Toegevoegde waarde van een gedragscode

Projectnummer P0106

Onderzoek in opdracht van Ministerie van SZW

Auteurs: Marjolein Sax | Mirjam Engelen

© 31 December 2018 | De Beleidsonderzoekers | www.beleidsonderzoekers.nl

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt via druk, fotokopie of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Inhoud

1	Inleiding	5
1.1	Ongewenste omgangsvormen op de werkvloer	5
1.2	Doel van het onderzoek	6
1.3	Wat is een gedragscode?	7
1.4	Opzet van het onderzoek	8
1.5	Leeswijzer	9
2	Effectiviteit van gedragscodes volgens de literatuur	11
2.1	De rol van business codes in organisaties	11
2.2	Effectiviteit	13
2.3	Implementatie	14
3	Gedragscodes binnen Nederlandse organisaties	17
4	Kenmerken van gedragscodes	21
4.1	Gedragscodes	21
4.2	Inhoud gedragscodes ongewenste omgangsvormen	22
4.3	Doelgroep	28
4.4	Sectorale- of branche-initiatieven	28
5	Ervaringen met gedragscodes	31
5.1	Totstandkoming van de gedragscode	31
5.2	Implementatie van de gedragscode	33
5.3	Werking van de gedragscode	34
6	Landelijke gedragscode ongewenste omgangsvormen en verplichtingstelling	37
6.1	Een landelijke gedragscode	37
6.2	Voor- en nadelen van een landelijke gedragscode	39
6.3	Wettelijke verplichting	41
7	Samenvatting en conclusies	43
Bijlage 1:	Literatuur	49
Bijlage 2:	Vragenlijst telefonische enquête	51

1 Inleiding

1.1 Ongewenste omgangsvormen op de werkvloer

Werkgevers hebben de verantwoordelijkheid om veilige en gezonde arbeidsomstandigheden voor werknemers te creëren. Dat is vastgelegd in de Arbeidsomstandighedenwet. Werkgevers dienen de arbeidsrisico's in kaart te brengen in de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en op basis daarvan een plan van aanpak op te stellen.¹

Eén van de arbeidsrisico's waar werknemers mee te maken kunnen krijgen is psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Daartoe behoren ook ongewenste omgangsvormen. Onder ongewenste omgangsvormen verstaan we:

- Pesten
- (Seksuele) intimidatie
- Discriminatie
- Agressie en geweld.

Ongewenste omgangsvormen op de werkvloer tussen werkenden onderling² kunnen leiden tot psychische en fysieke klachten, die uiteindelijk kunnen leiden tot uitval. Het is om die reden van belang dat werkgevers én werknemers hier aandacht voor hebben en zij ongewenste omgangsvormen op de werkvloer voorkomen en bestrijden.

Uit onderzoek blijkt dat relatief veel werkenden te maken krijgen met ongewenst gedrag op de werkvloer. De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden is een belangrijke bron van informatie over de arbeidsomstandigheden van werkenden in Nederland. 16,3% van de werkenden zegt in het afgelopen jaar te maken te hebben gehad met één of meerdere vormen van ongewenst gedrag van collega's en/of leidinggevenden.³ Intimidatie door collega's en/of leidinggevenden komt het meeste voor: 11,4% van de werkenden zegt met intimidatie te maken te hebben gehad. Ook pesten en discriminatie komen regelmatig voor: 8,2% van de werkenden heeft te maken gehad met pesten en 5,6% van de

¹ In de praktijk heeft een minderheid van arbeidsorganisaties een RI&E, namelijk 45% in 2016. Grote organisaties hebben vaker een RI&E dan kleine organisaties. TNO, *Arbobalans 2016. Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland* (2016) p.66.

² We beschouwen iedereen die binnen het bedrijf werkt als 'de werkvloer'. Zo kan het gaan om ongewenst gedrag van o.a. werknemers onderling, flexkrachten, leidinggevenden en directie.

³ Werkenden kunnen te maken krijgen met meerdere vormen van ongewenst gedrag. Zodoende tellen de onderscheiden vormen van ongewenst gedrag niet op tot 16,3%.

werkenden heeft te maken gehad met discriminatie.⁴ Eurofound rapporteert een hogere prevalentie van ongewenst gedrag op de Nederlandse werkvloer, namelijk dat ongeveer 26% van de werkenden te maken heeft gehad met ongewenste omgangsvormen. Daarbij gaat het zowel om ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden, als door derden zoals klanten.⁵

1.2 Doel van het onderzoek

Werkgevers zijn verplicht de arbeidsrisico's te inventariseren en vast te leggen in de RI&E. Het plan van aanpak dat hieruit volgt moet duidelijk maken hoe de risico's tegengegaan of beperkt worden. Een gedragscode kan deel uitmaken van dit plan van aanpak. Een gedragscode kan bijvoorbeeld duidelijk maken wat (on-)gewenste omgangsvormen zijn, welke vormen van gedrag niet worden geaccepteerd en wat een werknemer kan doen die te maken krijgt met ongewenste omgangsvormen.

Er is nog weinig bekend over het gebruik van gedragscodes in Nederland, in het bijzonder waar het gaat om gedragscodes waarin bepalingen zijn opgenomen met betrekking tot (ongewenste) omgangsvormen. Het Ministerie van SZW wil meer inzicht in het gebruik van gedragscodes voor zover daarin ongewenst gedrag is opgenomen, de ervaringen daarmee en de effectiviteit van deze gedragscodes. We richten ons op ongewenste omgangsvormen tussen collega's onderling, en niet direct op ongewenst gedrag door of tegen derden. Het onderzoek moet bijdragen aan een antwoord op de vraag of gedragscodes ongewenste omgangsvormen een effectief instrument kunnen zijn om ongewenste omgangsvormen te voorkomen en te bestrijden. Tevens wil het Ministerie weten of een landelijke gedragscode ongewenste omgangsvormen bij zou kunnen dragen aan het voorkomen en bestrijden van ongewenst gedrag op de werkvloer.

De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt:

In hoeverre kan een gedragscode ongewenste omgangsvormen een bijdrage leveren aan het voorkomen (en bestrijden) van ongewenst gedrag op de werkvloer?

Deze hoofdvraag valt uiteen in een aantal deelvragen. Deze zijn als volgt geformuleerd:

1. In hoeverre maken Nederlandse arbeidsorganisaties gebruik van een gedragscode ongewenst gedrag?
2. In hoeverre maken andere landen gebruik van een landelijke gedragscode ongewenst gedrag?

⁴ TNO/CBS, Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2017 (2018) p.65-66.

⁵ Eurofound, Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update) 68-69.

3. Wat kenmerkt deze gedragscodes (zowel op bedrijfsniveau als landelijk)? Welke overeenkomsten en verschillen zijn er?
4. In hoeverre zijn er aanwijzingen voor de effectiviteit van gedragscodes?
5. Wat zijn de ervaringen van betrokkenen met de gedragscode (zowel op bedrijfsniveau als landelijk)? Zijn er knelpunten bij het gebruik van de gedragscode?
6. Zijn de geïnterviewde experts en andere betrokkenen van mening dat de gedragscode een bijdrage levert aan het voorkomen en eventueel bestrijden van ongewenste omgangsvormen op de werkvloer?
7. Zou een landelijke gedragscode in Nederland meerwaarde hebben? Wat zijn daar voor- en nadelen van?

1.3 Wat is een gedragscode?

Organisaties kunnen een gedragscode hebben, waarin regels of richtlijnen voor het gedrag van werknemers, leidinggevend en directie zijn opgenomen. Werkgevers leggen in de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) vast welke risico's er zijn op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting. In het plan van aanpak beschrijven arbeidsorganisaties hoe zij deze risico's beter gaan beheersen. De gedragscode kan onderdeel zijn van dat plan van aanpak. Een gedragscode kan een op zichzelf staand document zijn, maar het kan ook deel uitmaken van een groter document: een *business code of code of conduct*.

De Inspectie SZW geeft in het informatieblad ongewenste omgangsvormen de volgende beschrijving van een gedragscode:

U heeft te maken met verschillende werknemers, met verschillende achtergronden en eigen normen en waarden. Maak duidelijk welke normen en waarden op de werkvloer gelden voor de omgang tussen collega's, welke omgangsvormen niet worden geaccepteerd en wat er gebeurt als werknemers zich niet aan deze afspraken houden. Ook is duidelijk wat iemand moet doen bij ongewenst gedrag.⁶

Het uitgangspunt voor dit onderzoek is dat organisaties een formeel document hebben opgesteld waarin informatie is opgenomen over ongewenste omgangsvormen en dat gezien kan worden als richtlijn voor werknemers over ongewenste omgangsvormen. We noemen dit in de rest van dit rapport een gedragscode: het document zegt namelijk iets over het gedrag dat deze organisatie gewenst dan wel ongewenst acht. We gaan in hoofdstuk 3 nader in op het type document dat organisaties hebben ontwikkeld en waarin zij aandacht besteden aan ongewenst gedrag.

⁶ Inspectie SZW, *Informatieblad ongewenste omgangsvormen* (2016).

In dit onderzoek maken we soms een uitstapje naar business codes. Business codes zijn veelomvattender dan gedragscodes, maar zijn net zo goed gericht op het gedrag van werkenden binnen een organisatie. We gaan hier in hoofdstuk 2 nader op in. De wetenschappelijke literatuur over business codes verschaft ons inzicht in de (potentiële) effectiviteit van gedragscodes.

1.4 Opzet van het onderzoek

Het onderzoek is verkennend van aard en moet beter inzicht verschaffen in bestaande gedragscodes ongewenste omgangsvormen en de potentiële meerwaarde van een landelijke gedragscode ongewenste omgangsvormen. Het onderzoek combineert kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden, om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van het gedragscodes ongewenste omgangsvormen.

Ten eerste is een uitgebreide desk research uitgevoerd. Wetenschappelijke en zogenaamde grijze literatuur⁷ is bestudeerd om een beeld te krijgen van de prevalentie van gedragscodes en de effectiviteit van gedragscodes. Van 48 arbeidsorganisaties is de gedragscode bestudeerd. We zijn voor het onderzoek op zoek gegaan naar voorbeelden in andere (EU-) landen van landelijke gedragscodes die ingaan op het voorkomen van ongewenst gedrag. Deze hebben we niet kunnen vinden. Er is tevens een schriftelijke uitvraag gedaan bij EU-lidstaten, via de afdeling Internationale Zaken van het Ministerie van SZW, naar de aanwezigheid van een landelijke gedragscode over ongewenste omgangsvormen. Dat leverde evenmin iets op.

Ten tweede heeft een telefonische enquête plaatsgevonden, waaraan 400 arbeidsorganisaties in Nederland hebben meegewerkt.⁸ Daarmee is een beeld verkregen van onder andere de prevalentie van gedragscodes ongewenste omgangsvormen.

Ten derde zijn relevante stakeholders in Nederland geraadpleegd door middel van een interview. We hebben gesproken met wetenschappers, sociale partners, arbodiensten, de Inspectie SZW en het College voor de Rechten van de Mens en Bezemer, Kuiper & Schubad. In het rapport noemen wij hen experts en andere betrokkenen.

Ten slotte heeft in zeven bedrijven een case study plaatsgevonden. Daarvan hadden vier bedrijven een gedragscode en drie organisaties hadden geen gedragscode. Elke case

⁷ Onder grijze literatuur wordt verstaan alle documenten die niet formeel worden uitgegeven door een commerciële uitgeverij. Hieronder vallen o.a. onderzoeksrapporten en dissertaties.

⁸ 67,6% van de deelnemende organisaties was een zelfstandige vestiging zonder bijkomende vestigingen, 17,8% een hoofdkantoor met meerdere vestigingen en 14,6% een nevenvestiging van een organisatie met meerdere vestigingen.

study bestaat uit een interview met de werkgever en indien aanwezig een werknemer of werknemersvertegenwoordiger).

1.5 Leeswijzer

De literatuur over codes in het algemeen kan ons helpen om de potentiële effectiviteit van gedragscodes ongewenste omgangsvormen te bepalen. In hoofdstuk 2 beschrijven we wat er in de literatuur bekend is over de effectiviteit van codes. In hoofdstuk 3 beschrijven we de prevalentie van gedragscodes in Nederlandse organisaties, waarbij we ook ingaan op de mate waarin ongewenste omgangsvormen in de code zijn opgenomen. Een beschrijving van de kenmerken en de inhoud van bestaande gedragscodes is opgenomen in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 staat de vraag centraal welke ervaringen organisaties met hun gedragscode hebben. De potentiële meerwaarde van een landelijke gedragscode ongewenste omgangsvormen is weergegeven in hoofdstuk 6. Het rapport sluit af met een korte samenvatting en conclusies in hoofdstuk 7.

2 Effectiviteit van gedragscodes volgens de literatuur

Er is geen literatuur beschikbaar over de effectiviteit van gedragscodes ongewenste omgangsvormen. Daarentegen is er wel veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar business codes. Dat is relevant, omdat een business code onder andere gericht is op het gedrag van werknemers en management. De onderste laag uit een business code vertegenwoordigt in feite de gedragscode van een organisatie (zie figuur 1). Zodoende kunnen we in literatuur over business codes aanknopingspunten vinden voor de effectiviteit van gedragscodes ongewenste omgangsvormen. In dit hoofdstuk beschrijven we de inzichten uit de wetenschappelijke literatuur over de effectiviteit van business codes.

2.1 De rol van business codes in organisaties

De definitie van een business code zoals die veelal in de wetenschappelijke literatuur wordt gehanteerd luidt als volgt:

*"A business code is a distinct and formal document containing a set of prescriptions developed by and for a company to guide present and future behavior on multiple issues of at least its managers and employees toward one another, the company, external stakeholders and/or society in general."*⁹

In deze definitie zien we nadrukkelijk terug dat een business code om het gedrag van werknemers gaat: ten opzichte van elkaar, stakeholders en/of de maatschappij in zijn geheel.

In de wetenschappelijke literatuur vinden we aanwijzingen over welke informatie in business codes is opgenomen. Er zijn 4 lagen in een business code te identificeren, die zijn te kenmerken als een piramide.¹⁰ Dit is weergegeven in figuur 1.

⁹ Kaptein & Schwartz, 'The effectiveness of business codes: a critical examination of existing studies and the development of an integrated research model' in: *Journal of business ethics* 77 (2008) p.113.

¹⁰ Ontleend aan: KPMG, p.9-12.

Figuur 1 Componenten van een business code



Bovenaan deze piramide vinden we de missie en visie van de arbeidsorganisatie¹¹, gevolgd door de kernwaarden. Dan volgt de verantwoordelijkheid van de organisatie naar stakeholders, zoals leveranciers en klanten. De onderste laag uit de piramide vertegenwoordigt in feite de gedragscode: daarin is opgenomen welk gedrag er van iedereen in de organisatie verwacht wordt. Deze standaarden en regels voor leidinggevend en werknemers vloeien voort uit de drie bovenste lagen van de piramide.

Organisaties kunnen uiteenlopende motieven hebben om een business code in te voeren. Op basis van onderzoek onder de 200 grootste bedrijven ter wereld zijn de volgende vier motieven als meest belangrijk geïdentificeerd:

1. Conformeren aan wettelijke vereisten;
2. Een gedeelde bedrijfscultuur creëren;
3. Bedrijfsreputatie beschermen en/of verbeteren;
4. Medewerkersgedrag verbeteren.¹²

Een business code is onderdeel van het ethiek- en integriteitsbeleid van organisaties. Dit betekent dat een business code niet op zichzelf staat: het vormt onderdeel van een groter geheel aan maatregelen om het ethisch en integer handelen te bevorderen.

¹¹ Hierna te noemen: organisatie.

¹² KPMG, Business codes of the global 200, p.4

2.2 Effectiviteit

De vele studies die zijn gedaan naar de effectiviteit van business codes laten gevarieerde uitkomsten zien. De effectiviteit van een business code staat niet zondermeer vast: in 33% van de 79 door Kaptein & Schwarz geraadpleegde studies kon de effectiviteit niet worden aangetoond. Kaptein & Schwarz betogen dat de verschillen in gemeten effectiviteit onder andere verklaard kunnen worden door andere variabelen. Ten eerste is de methodologie van invloed op de gemeten effectiviteit. Ten tweede geldt dat hoe ambitieuzer het doel van de business code, hoe minder waarschijnlijk het is dat de code effectief is. Ten derde blijkt dat hoe vager de code is geformuleerd, hoe meer de resultaten fluctueren.¹³ Daarmee samenhangend voegt Erwin toe dat de kwaliteit en behandelde thematiek waarschijnlijk van invloed zijn op de effectiviteit van een business code, maar hier nog weinig onderzoek naar is gedaan.¹⁴

Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat een business code effectief *kan* zijn. De kans dat de code effectief is, wordt positief beïnvloed door een aantal geïdentificeerde voorwaarden. Dit zijn de volgende voorwaarden:

- Commitment van de directie en management. Het top- en lijnmanagement heeft een voorbeeldfunctie en moet de code onderschrijven en uitdragen. Zij hebben ook de mogelijkheid om de code te verankeren in de dagelijkse praktijk. *"If management doesn't walk the talk, BCE's [business code of ethics, red.] become toothless tigers, no matter how detailed and specific they are."*¹⁵
- Duidelijkheid en begrijpelijkheid van de code. Werknemers moeten de code begrijpen en weten wat er van hen wordt verwacht. Dit betekent ook dat het onderscheid tussen ethisch en onethisch gedrag voor iedereen helder moet zijn. Goede communicatie draagt hier aan bij.¹⁶
- Frequentie van communicatie-activiteiten zegt iets over hoe serieus de organisatie met de business code omgaat en dus hoe serieus werknemers de naleving ervan moeten nemen.¹⁷ In de wetenschappelijke literatuur wordt geen frequentie aangegeven, maar minimaal één keer per jaar het onderwerp op de agenda lijkt de ondergrens te zijn.

¹³ Kaptein & Schwarz, The effectiveness of business codes, p.118

¹⁴ Erwin, Corporate codes of conduct, p.536

¹⁵ Petersen & Krings, Are ethical codes of conduct toothless tigers for dealing with employment discrimination? in: *Journal of business ethics* (2009, nr. 4) p.501-514, p.510

¹⁶ Kaptein, The living code, p.58-59; Kaptein, Toward effective codes, p.236; Kaptein, The effectiveness of ethics programs, p.417.

¹⁷ Kaptein, Toward effective codes, p.235.

- Authenticiteit van de code. Een code moet aansluiten bij de organisatie en de ethische dilemma's waar de organisatie mee te maken heeft. In die zin moet een code als een kompas zijn voor managers en werknemers in moeilijke situaties waar ethiek een rol speelt.¹⁸
- Handhaving van de code. Op overtredingen van de code moet consequent en ongeacht de functie van de overtreder gereageerd worden door de organisatie.¹⁹ Dit vereist sanctioneringsbeleid. De business code wordt ondergraven wanneer impliciet de boodschap is dat onethisch gedrag geaccepteerd wordt, vanwege het uitblijven van sancties.²⁰
- De code moet zo concreet mogelijk zijn en tevens voldoende uitvoerbaar.

In een onderzoek van Schwartz²¹ hebben werknemers zelf aangegeven wat zij belangrijk vinden in een code. Voor een deel levert dit inzichten op die aansluiten met de voorwaarden die hier boven beschreven zijn. Werknemers komen ook met aanvullende elementen die zij belangrijk vinden, te weten:

- Respondenten vinden dat voorbeelden helpen om beter te begrijpen wat er precies bedoeld wordt, en die voorbeelden moeten relevant zijn voor de organisatie.
- Respondenten vinden dat codes negatief gesteld moeten worden in plaats van positief, omdat dit de verwachtingen van werknemers duidelijker maakt.²²
- Respondenten denken dat medewerkersbetrokkenheid bij het opstellen van de code niet per definitie de nalevingsbereidheid van werknemers vergroot, maar zij denken wel dat de code relevanter en realistischer is als werknemers betrokken zijn bij het opstellen ervan.
- Respondenten denken dat het belangrijk is voor de naleving dat medewerkers achter de inhoud van de code moeten staan.

2.3 Implementatie

Uitsluitend het hebben van een business code, hoe duidelijk deze ook is, is onvoldoende. De effectiviteit van een business code wordt mede bepaald door de implementatie ervan.

¹⁸ Kaptein, The living code, p.58-59.

¹⁹ Schwartz, Effective codes of ethics, p.337.

²⁰ Kaptein, The effectiveness of ethics programs, p.418.

²¹ Schwartz, Effective codes of ethics, p.328-332.

²² De meningen in de wetenschappelijke literatuur zijn verdeeld over de vraag of een business code positief of negatief geformuleerd zou moeten worden.

Dat blijkt ook uit enkele van de voorwaarden die in de voorgaande paragraaf zijn opgenomen, zoals communicatie.

Training is één van de meest gebruikte instrumenten om een code te implementeren. Van de 200 grootste bedrijven wereldwijd die een business code hebben heeft in 16% geen enkele vorm van training voor management over de business code plaatsgevonden, in de overige 84% van de organisaties wel. In 27% van de top-200 bedrijven hebben medewerkers geen enkele vorm van training gekregen.²³ De meerwaarde van training is dat de code wordt besproken zodat ook de toegevoegde waarde van de code duidelijk is voor betrokkenen. Ook zegt training volgens medewerkers iets over het belang dat het bedrijf hecht aan de code.²⁴ Tevens geeft de literatuur enkele voorbeelden van organisaties die medewerkers laten tekenen voor het gelezen hebben en begrijpen van de business code.²⁵ Communicatie in algemene zin behoort logischerwijs ook tot het implementeren van de code.

Een code is niet los te zien van andere maatregelen, die samenhangen met de code. Te denken valt bijvoorbeeld aan sanctioneringsbeleid. De samenhang tussen de maatregelen moet logisch en duidelijk zijn, zodat zij één geheel vormen. Belangrijk bij de implementatie van deze maatregelen is volgens de literatuur dat dit geïntegreerd wordt in de reguliere bedrijfsvoering, zodat ethiek niet apart komt te staan en als iets "bijzonders" gezien wordt.²⁶ Uit de literatuur blijkt dat het belangrijk is om de business code en andere maatregelen werkelijk in te bedden in de dagelijkse gang van zaken binnen de organisatie.

Een belangrijke uitdaging die in de literatuur gesignaleerd wordt is om een business code levend te houden. In het algemeen is er veel aandacht voor de code in de fase van opstellen en implementatie, maar het is niet vanzelfsprekend dat die aandacht voor de code blijvend is. Herhaling van de boodschap en periodieke bijstelling van de business code zijn van belang. Voorbeelden die in de literatuur worden aangehaald zijn om de code mee te nemen in de planning & control-cyclus en om er aandacht aan te besteden tijdens teamoverleggen en beoordelings- en functioneringsgesprekken.²⁷

²³ KPMG, p.15-17.

²⁴ Schwartz, *Effective codes of ethics*, p.333.

²⁵ Schwartz, *Effective codes of ethics*, p.333.

²⁶ VNO-NCW, p.53.

²⁷ Kaptein, *The living code*, p.135; Kaptein, *Effective codes of ethics*, 334; VNO-NCW, p.51.

3 Gedragscodes binnen Nederlandse organisaties

Een business code is in grote, internationale organisaties bijna de standaard. Van de Fortune Global 200-bedrijven heeft 86% een business code.²⁸ Voor Nederland geldt dat 90 van de 100 grootste bedrijven (Elsevier top-100) een business code had in 2015. In 2003 waren er dat nog 35, dus er heeft in de afgelopen jaren een forse toename van business codes plaatsgevonden. Het hebben van een business code is echter niet voorbehouden aan het grootbedrijf. Uit een enquête onder de beroepsbevolking blijkt dat 61% van de respondenten in een organisatie werkt waar een business code aanwezig is.²⁹ Dat wijst erop dat ook veel MKB-bedrijven een uitgeschreven code hebben. De geraadpleegde experts herkennen dat gedragscodes regelmatig voorkomen, en dat gedragscodes bestaan in uiteenlopende typen organisaties.

Uit het huidige onderzoek blijkt dat in totaal iets minder dan de helft van de organisaties in Nederland een gedragscode heeft. Kleine organisaties blijven daarbij sterk achter ten opzichte van grote organisaties. Van de organisaties met minimaal 100 werknemers heeft 92% een gedragscode. Dit is weergegeven in tabel 1.

Tabel 1 *Alle werkgevers: Heeft uw organisatie een gedragscode of code of conduct?*

	5 tot 20 werkne- mers	20 tot 50 werkne- mers	50 tot 100 werk- nemers	100 werk- nemers en meer	Totaal
Ja	41%	58%	77%	92%	48%
Nee	59%	42%	23%	8%	52%
Totaal percentage	100%	100%	100%	100%	100%
Totaal N	300	62	22	24	409

Als er een gedragscode is, is deze bijna altijd van toepassing op alle werkenden in de organisatie: 98% van de organisaties met een gedragscode zegt dat die op alle werkenden

²⁸ KPMG, p.4

²⁹ Kaptein, Leiderschap in ethiek, p.38-39.

van toepassing is. In de overige 2% van de organisaties zien we dat de gedragscode niet van toepassing is op één of meer van de volgende werkenden: stagiairs, gedetacheerden, oproepkrachten en/of zzp'ers.

Van de organisaties zonder gedragscode heeft een meerderheid nog nooit nagedacht over het opstellen van een gedragscode. Ongeveer een kwart (24%) van hen heeft daar wel eens over nagedacht, maar de overige driekwart heeft daar nooit over gedacht.

Een meerderheid van de organisaties zonder gedragscode ziet de toegevoegde waarde van een gedragscode niet in. 76% van de organisaties denkt dat een gedragscode niet van toegevoegde waarde zou zijn voor de organisatie. Ook denkt een kleine meerderheid van de organisaties dat een gedragscode geen bijdrage zou kunnen leveren aan de preventie van ongewenste omgangsvormen in de organisatie. Tabel 2 laat dit zien.

Tabel 2 *Werkgevers zonder gedragscode: Denkt u dat een gedragscode een bijdrage zou kunnen leveren aan het voorkomen (de preventie) van ongewenste omgangsvormen in uw organisatie?*

	5 tot 20 werkne- mers	20 tot 50 werkne- mers	50 en meer werkne- mers	Totaal
Een gedragscode kan een grote bijdrage leveren	4%	8%	-	4%
Een gedragscode kan een redelijke bijdrage leveren	18%	15%	37%	18%
Een gedragscode kan een matige bijdrage leveren	23%	23%	12%	22%
Een gedragscode kan geen bijdrage leveren	56%	54%	50%	56%
Totaal percentage	101%	100%	100%	100%
Totaal N	177	26	8	211

Van de organisaties die wel een gedragscode hebben, heeft 79% in de gedragscode iets opgenomen over (ongewenste) omgangsvormen. Voor de grote organisaties geldt dat zij

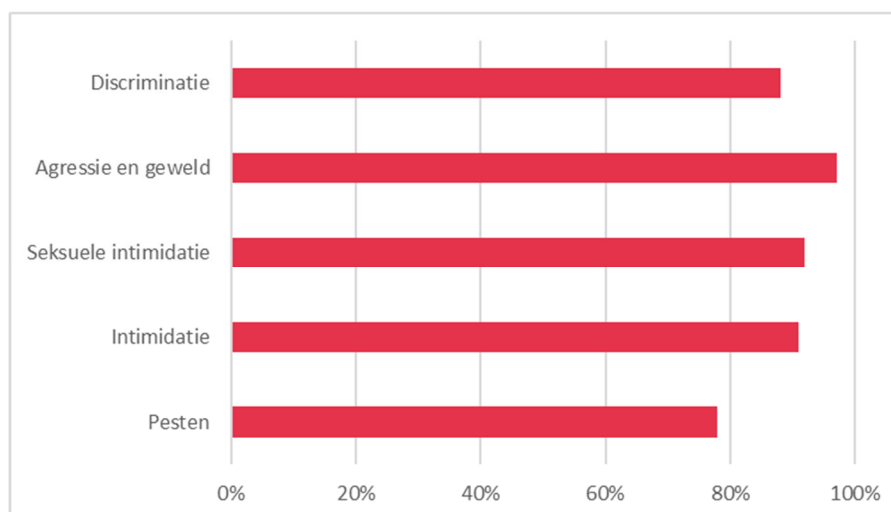
bijna allemaal het onderwerp ongewenste omgangsvormen hebben opgenomen in de gedragscode. Tabel 3 geeft dit weer.

Tabel 3 *Werkgevers met gedragscode: Staat er in de gedragscode iets vermeld of is er in de gedragscode iets opgenomen over één of meer ongewenste omgangsvormen?*

	5 tot 20 werkne- mers	20 tot 50 werkne- mers	50 tot 100 werk- nemers	100 werk- nemers en meer	Totaal
Ja	72%	84%	94%	96%	79%
Nee	28%	16%	6%	4%	21%
Totaal percentage	100%	100%	100%	100%	100%
Totaal N	122	37	17	23	199

Wij onderscheiden voor dit onderzoek diverse vormen van ongewenste omgangsvormen, te weten pesten, discriminatie, (seksuele) intimidatie en agressie en geweld. Het is geen vanzelfsprekendheid dat al deze vormen van ongewenst gedrag ook in de gedragscodes zijn opgenomen. Uit dit onderzoek blijkt dat agressie en geweld het vaakst is opgenomen in gedragscodes en pesten het minst vaak. Er is bij deze vraag geen onderscheid gemaakt tussen ongewenste omgangsvormen van werkenden onderling en/of door derden. In figuur 2 is een overzicht opgenomen.

Figuur 2 *Werkgevers met gedragscode: Is deze vorm van ongewenste omgangsvormen in uw gedragscode opgenomen?*



4 Kenmerken van gedragscodes

In dit hoofdstuk gaan we na hoe een gedragscode ongewenste omgangsvormen er nou eigenlijk uit ziet. Welke informatie wordt er in gedragscodes zoal opgenomen? We putten in dit hoofdstuk vooral uit de 48 gedragscodes die we hebben geraadpleegd voor dit onderzoek.

4.1 Gedragscodes

We herhalen hier de beschrijving die de Inspectie SZW geeft van een gedragscode ongewenste omgangsvormen:

U heeft te maken met verschillende werknemers, met verschillende achtergronden en eigen normen en waarden. Maak duidelijk welke normen en waarden op de werkvloer gelden voor de omgang tussen collega's, welke omgangsvormen niet worden geaccepteerd en wat er gebeurt als werknemers zich niet aan deze afspraken houden. Ook is duidelijk wat iemand moet doen bij ongewenst gedrag.³⁰

Uit deze beschrijving blijkt dat de gedragscode duidelijk moet maken:

1. Welk gedrag getolereerd wordt en welk gedrag niet;
2. Wat iemand kan doen als hij te maken krijgt met ongewenst gedrag;
3. Wat er gebeurt bij overtreding van de gedragscode.

Het is niet altijd evident waarin een gedragscode verschilt van beleid op ongewenste omgangsvormen. Een gedragscode kan onderdeel zijn van het PSA-beleid van een organisatie, maar in principe kan een gedragscode niet het beleid zijn. Toch kan dit onderscheid in de praktijk diffuus zijn. Diverse geraadpleegde stukken hadden als titel 'beleid ongewenste omgangsvormen', terwijl deze zijn opgesteld als gedragscode. Organisaties maken dus niet een scherp onderscheid tussen een gedragscode en een beleidsdocument. Op basis van dit onderzoek weten we niet of werknemers een beleidsdocument ook ervaren als gedragscode. Wel weten we dat de organisaties waar een case study is uitgevoerd hun gedragscode onder de aandacht brengen als zodanig, ongeacht de titel van het document.

³⁰ Inspectie SZW, *Informatieblad ongewenste omgangsvormen* (2016).

Wanneer we kijken naar gedragscodes ongewenste omgangsvormen die geraadpleegd zijn voor dit onderzoek, dan valt op dat zij sterk uiteenlopen qua vorm. Er zijn organisaties die een volledige business code hebben, waar het onderwerp ongewenste omgangsvormen onderdeel van uitmaakt. Deze business code voldoet dan aan de piramide zoals in figuur 1 is weergegeven. We zien ook een groep organisaties die een algemeen of huishoudelijk reglement heeft, waar gedrag op de werkvloer onderdeel van uitmaakt. Vaak is dit een document met een zeer praktische insteek. Medewerkers kunnen daarin bijvoorbeeld informatie vinden over ziekmelding en het opnemen van vakantiedagen. Dan rest er een groep van organisaties die een apart document hebben opgesteld wat we kunnen zien als gedragscode ongewenste omgangsvormen. Dit document kan een bijlage zijn van bijvoorbeeld de bedrijfscode (bijvoorbeeld als subcode) of het huishoudelijk reglement. Een andere mogelijkheid is dat dit document een onderdeel is van het PSA-beleid van een organisatie en in die zin als op zichzelf staand document verspreid wordt onder werknemers.

We lichten de diverse varianten aan de hand van enkele voorbeelden toe.

Een **bouwbedrijf** heeft codes ontwikkeld over diverse onderwerpen. Zo is er onder andere een gedragscode internet- en emailgebruik, een protocol tegengaan agressie en geweld en een meldprocedure integriteit.

Een bedrijf in de **voedingsindustrie** heeft een code of conduct met daarin onderwerpen zoals dierenwelzijn, belangenverstrengeling en bijdragen aan politieke partijen. Het onderwerp ongewenst gedrag is eveneens (beknopt) opgenomen. Verwezen wordt naar een ander document voor de meldprocedure.

Een **stoffenproducent** heeft een huishoudelijk reglement waarin onderwerpen zoals doktersbezoek, telefoongebruik op de werkplek en parkeren benoemd worden. Ook het onderwerp sociaal ongewenst gedrag is (beknopt) opgenomen. Verwezen wordt naar de procedure vertrouwenspersoon voor een toelichting over ongewenst gedrag en wat te doen als je er mee te maken krijgt.

4.2 Inhoud gedragscodes ongewenste omgangsvormen

De verschillen die we zien in vorm tussen documenten die organisaties hebben opgesteld over ongewenste omgangsvormen, zien we ook terug in de inhoud van deze documenten. We kunnen op basis van de criteria die de Inspectie SZW stelt aan een gedragscode een typering maken van de gedragscodes ongewenste omgangsvormen die organisaties hebben:

1. De gedragscode stelt **uitsluitend gedragsregels of -richtlijnen**. Beschreven wordt wat ongewenst gedrag is en dat dit niet getolereerd wordt.
2. De gedragscode stelt **gedragsregels** en daarnaast staat beschreven **wat je kan doen** als er toch sprake is van ongewenste omgangsvormen. Of er sprake is van sancties bij overtreding van de gedragscode is niet beschreven.
3. De gedragscode stelt **gedragsregels** en beschrijft dat er **sancties** staan op het overtreden van de gedragscode. Wat die sancties zijn kan soms beschreven zijn, maar dat hoeft niet. In de gedragscode is niet opgenomen wat je kan doen bij ongewenst gedrag, of er wordt verwezen naar een ander document voor de meldprocedure.
4. De gedragscode stelt **gedragsregels**, maakt duidelijk **wat iemand kan doen** als er toch sprake is van ongewenste omgangsvormen en stelt dat er **sancties** staan op het overtreden van de gedragscode. Deze gedragscode voldoet volledig aan de beschrijving van de Inspectie SZW.

We lopen de elementen van een gedragscode die we kunnen onderscheiden na. Hoe gaan organisaties in de praktijk om met deze elementen en wat staat er zoal in een gedragscode?

4.2.1 Gedragsregels

Het spreekt voor zich dat in een gedragscode gedragsregels of richtlijnen voor gedrag zijn opgenomen. Duidelijk moet zijn welk gedrag de organisatie wil zien en welk gedrag niet getolereerd wordt.

Uit de desk research blijkt dat er gedragscodes zijn die op de ondergrens zitten, waar het gaat om het beschrijven welk gedrag wel en niet toelaatbaar is: zij beschrijven uitsluitend dat ongewenste omgangsvormen, waaronder pesten, (seksuele) intimidatie, discriminatie en agressie en geweld niet getolereerd worden. We zien ook dat er gedragscodes zijn die omschrijven wat ongewenst gedrag is, hetzij door er een definitie van te geven, hetzij door dat in eigen bewoording te omschrijven. Dan kunnen we nog een derde groep gedragscodes onderscheiden waarin voorbeelden zijn opgenomen van wat zoal verstaan wordt onder ongewenste omgangsvormen.

We geven hier een aantal voorbeelden van de manier waarop organisaties beschrijven wat de gedragsregels zijn en wat ongewenst gedrag is. We lichten beknopte voorbeelden uit die niet de volledige beschrijving omvatten:

“Pesten tast de waardigheid van het slachtoffer aan. Het gaat bij pesten dus niet om een eenmalige gedraging. Dit gedrag uit zich op verschillende manieren, maar in het bijzonder door woorden, gebaren, handelingen of bedreigingen. Deze opsomming is

niet limitatief. Veelal is het doel van de dader opzettelijk een andere persoon te kwetsen en te vernederen. De gepeste medewerker komt in een sociaal isolement terecht en verliest zijn zelfvertrouwen.”

“Indien een medewerk(st)er in de werksituatie wordt geconfronteerd met woorden of daden op seksueel gebied, of op het gebied van godsdienst, levensovertuiging, persoonlijke eigenaardigheden of afkomst waarvan betrokkene duidelijk laat blijken en/of de pleger redelijkerwijs moet kunnen begrijpen, dat betrokkene deze ongewenst vindt.”

“Ongewenst gedrag is een breed begrip. Hoe de ontvanger het gedrag beleeft, bepaalt of dit ongewenst gedrag is. [Organisatie X] verstaat het volgende onder ongewenst gedrag: Seksuele intimidatie: dit is verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag met een seksuele bedoeling. Voorbeelden zijn staren, gluren of overbodig lichamelijk contact maken. [...]”

“Seksuele intimidatie is áls ongewenst ervaren seksueel getinte aandacht, in welke vorm dan ook. De ervaring van het slachtoffer is de maatstaf voor wat wel en wat geen seksuele intimidatie is: wat voor de één nog net kan, wordt door de ander als onprettig of zelfs ontoelaatbaar ervaren. Deze vorm van intimidatie kan variëren van seksueel getinte grapjes en opmerkingen tot handtastelijkheden, seksueel getinte e-mails en seksueel geweld.”

Uit de voorbeelden blijkt dat er gedragscodes zijn waarin voorbeelden worden gegeven, maar waarin tevens duidelijk wordt gemaakt dat de voorbeelden niet limitatief zijn: het gaat erom of gedrag als ongewenst wordt ervaren.

We hebben enkele voorbeelden van gedragscodes waarin is opgenomen welk gedrag wél gewenst is. Dit lijkt niet zeer gangbaar te zijn in gedragscodes. Het sluit bovendien een beschrijving van wat ongewenst gedrag is niet uit. Een voorbeeld van gewenst gedrag:

Zó gaan wij met elkaar om:

- * Wees collegiaal: Help je collega als die z'n werk nog niet af heeft en jij wel.
- * Werk samen: Overleg met elkaar zodat je weet wie wat doet (daarmee voorkom je dat je dingen onnodig dubbel doet en dus irritaties).
- * Wees vriendelijk voor elkaar: Je hoeft niet met iedereen vrienden te zijn, maar 'gevoel' aardig zijn tegen je collega's is een kleine moeite.
- * Wees flexibel naar elkaar: Kan iemand niet aan jouw wens voldoen? Kijk (samen) naar alternatieve oplossingen.
- * Heb respect voor elkaar: Spreek je collega met zijn/haar voornaam aan

* Denk positief over iemand: Dat een collega misschien niet jouw type is, wil nog niet zeggen dat hij z'n werk slecht doet.

* Praat mét en niet over elkaar: Irriteer je je aan bepaald gedrag van een collega/ leidinggevende? Voorkom een roddelcircuit en bespreek het probleem met de persoon in kwestie.

* Geef elkaar complimenten: Zeg het tegen elkaar als iemand z'n werk goed doet!

* Heb oprechte belangstelling voor elkaar: Is iemand wat stiller door bijvoorbeeld privéproblemen? Vraag of je ergens mee kunt helpen.

Dat een gedragscode aan moet sluiten bij de doelgroep is bijvoorbeeld goed te zien in de gedragscode van een WSW-organisatie. Het taalgebruik is laagdrempelig en er wordt gebruik gemaakt van voorbeelden.

“Een mop vertellen tijdens het werk kan erg leuk zijn, maar laat daarbij schunnige taal en vieze woorden of gebaren achterwege. Ook opmerkingen over het uiterlijk, fluiten en gluren, of hinderlijk volgen met de ogen kunnen voor collega's heel storend en bedreigend zijn. Zo willen we binnen [x] niet met elkaar omgaan.”³¹

4.2.2 Wat te doen bij ongewenst gedrag

In een meerderheid van de gedragscodes is opgenomen wat iemand kan doen die te maken krijgt met ongewenst gedrag, of wat je kan doen als je als werknemer ongewenst gedrag opmerkt bij een ander. Dit is vrijwel de standaard bij grote organisaties met meer dan 100 werknemers, waarvan 96% in de gedragscode heeft opgenomen wat iemand kan doen die te maken krijgt met ongewenst gedrag. Dit is weergegeven in tabel 4.

Tabel 4 *Werkgevers met gedragscode*: Staat in de gedragscode beschreven wat iemand kan doen die te maken krijgt met ongewenste omgangsvormen?

	5 tot 20 werknemers	20 tot 50 werknemers	50 tot 100 werknemers	100 werk- nemers en meer	Totaal
Ja	75%	84%	100%	96%	82%
Nee	25%	16%	-	5%	18%
Totaal percentage	100%	100%	100%	101%	100%
Totaal N	89	31	15	22	157

³¹ Deze gedragscode is ontleend aan de modelgedragscode CAO-wsw.

Als we kijken naar de inhoud van de gedragscodes op dit punt dan zien we dat uit de enquête blijkt dat in de helft van de gedragscodes (50%) is opgenomen hoe ongewenst gedrag kan worden gemeld. Op basis van de desk research onderscheiden we een aantal mogelijkheden voor het melden van ongewenst gedrag:

- Het gesprek aangaan met de persoon van wie het ongewenste gedrag afkomstig is;
- Het ongewenste gedrag melden bij de directe leidinggevende;
- Het ongewenste gedrag melden bij een HR-medewerker;
- Het ongewenste gedrag melden bij de vertrouwenspersoon.³²

In 55% van de gedragscodes staat vermeld wie de vertrouwenspersoon is. De contactgegevens van de vertrouwenspersoon zijn in 44% van de gedragscodes opgenomen. Uit de case studies en interviews met betrokkenen blijkt dat soms naar een ander document of het intranet verwezen wordt voor de contactgegevens van de vertrouwenspersoon. We illustreren de inhoud van gedragscodes wanneer zij gaan over wat te doen bij ongewenst gedrag met een aantal voorbeelden:

“Leidinggevendens zijn verantwoordelijk voor het creëren en bewaken van een werksfeer waarin medewerkers met respect worden behandeld. Jij kunt dus, wanneer je eigen aanpak onvoldoende effect heeft, of wanneer je zelf geen actie wilt of kunt ondernemen, contact zoeken met je leidinggevende. Heb je daar geen vertrouwen in of leveren gesprekken met je leidinggevende onvoldoende resultaat op, dan kan je terecht bij één van de vertrouwenspersonen. [Er volgt een opsomming van 6 vertrouwenspersonen verspreid over het land met contactgegevens.]”

“Een ieder die bij [organisatie X] werkzaam is en op het werk met ongewenste omgangsvormen wordt geconfronteerd kan zich wenden tot de aangestelde vertrouwenspersoon [naam].”

In diverse van de door ons geraadpleegde gedragscodes is een beschrijving opgenomen van de taken van de vertrouwenspersoon. Op die manier wordt duidelijk gemaakt wat de rol van de vertrouwenspersoon is en bijvoorbeeld dat de melding anoniem blijft. Ook kan de procedure van het doen van een melding bij de vertrouwenspersoon worden toegelicht. Op het geheel van gedragscodes wordt dit onderwerp weinig opgenomen: uit de enquête blijkt dat in 14% van de gedragscodes de taken van de vertrouwenspersoon zijn opgenomen.

³² In geen van de geraadpleegde gedragscodes werd verwezen naar bijvoorbeeld de OR. In de enquête zijn in de open antwoorden geen andere opties ingevuld.

Ten slotte blijkt uit de bestudering van gedragscodes dat in een deel van deze gedragscodes een beschrijving van de klachtencommissie en de klachtenprocedure is opgenomen. Dan is bijvoorbeeld opgenomen in welke situaties een formele klacht kan worden ingediend, hoe een medewerker een klacht kan indienen en wat er vervolgens mee gebeurt. Dit is veelal nauwkeuriger beschreven dan de informele procedure bij een melding bij leidinggevende, HR of de vertrouwenspersoon. We geven hieronder één voorbeeld:

De klacht dient schriftelijk te worden ingediend onder vermelding van:

1. De omschrijving van het ongewenste gedrag, met vermelding van de datum, plaats en eventuele getuigen;
2. Naam van de klager;
3. Naam van degene tegen wie de klacht zich richt. Dit kan ook een cliënt of derde zijn.

Een anonieme klacht wordt niet in behandeling genomen.

Binnen twee weken na ontvangst van de klacht beslist de klachtencommissie of de klacht in behandeling wordt genomen of niet-ontvankelijk is. Indien de klacht in behandeling wordt genomen, worden zowel de klager als de beklaagde afzonderlijk door de klachtencommissie gehoord. Ook andere derden (bijvoorbeeld getuigen) kunnen in het kader van het onderzoek door de klachtencommissie gehoord worden. Van het horen wordt een verslag gemaakt.

4.2.3 Sancties

Een laatste element dat in gedragscodes kan zijn opgenomen, is informatie over sanctionering. Uit de enquête blijkt dat 63% van de organisaties in de gedragscodes heeft beschreven wat er gebeurt bij overtreding van de gedragscode, met andere woorden, dat er sancties staan op het begaan van ongewenst gedrag. In 88% van de organisaties die in de gedragscode iets hebben opgenomen over het overtreden van gedragscode gaat het om een beschrijving van wat de sancties of maatregelen (kunnen) zijn. Uit de bestudering van gedragscodes blijkt dat de informatie in gedragscodes over sanctioneringsbeleid zeer beknopt te kunnen zijn, bijvoorbeeld door middel van de zinsnede dat ongewenst gedrag niet getolereerd wordt en dat overtreding tot sancties kan leiden. Het kan ook zijn dat sancties nader gespecificeerd zijn, bijvoorbeeld dat de sanctie varieert van een berisping tot ontslag op staande voet. We geven op deze plek een aantal voorbeelden:

“Gebruik van verbaal geweld zal een schriftelijke waarschuwing tot gevolg hebben. Gebruik van fysiek geweld of een herhaling van verbaal geweld zullen een dringende reden zijn voor ontslag op staande voet. Indien letsel ontstaat ten gevolge van fysiek geweld zal aangifte worden gedaan bij de politie.”

“De directie van [x] zal maatregelen nemen tegen medewerkers die in strijd met deze gedragscode handelen. Dit kan schorsing, demotie of ontslag tot gevolg hebben.

Wettelijke regels en een aantal bedrijfseigen regels bieden daarvoor de handvatten.

Per geval zal bekeken worden welke maatregel passend is bij de aard en de ernst van de overtreding.”

“Het overtreden van de gedragscode kan, met inachtneming van toepasselijke wetbepalingen, leiden tot disciplinaire acties/sancties en rechtsvervolgning.”

4.3 Doelgroep

Ons onderzoek richt zich op ongewenste omgangsvormen op de werkvloer. Het gaat dus in de eerste plaats om het voorkomen en bestrijden van ongewenst gedrag door collega's onderling. Uit de bestudeerde gedragscodes komt nadrukkelijk naar voren dat er organisaties zijn die met derden te maken hebben. Dat kunnen bijvoorbeeld klanten, onderaannemers of leerlingen zijn. Een gedragscode over ongewenste omgangsvormen kan nadrukkelijk de omgang met deze derden aan de orde stellen. Zij kunnen namelijk een bron van ongewenste omgangsvormen zijn waar medewerkers mee te maken krijgen, en andersom kunnen medewerkers ongewenst gedrag vertonen ten opzichte van deze derden. Voorbeelden van gedragscodes die zowel gericht zijn op werknemers als derden zien we onder andere in zorginstellingen en scholen³³. Als we kijken naar scholen, dan gaat het erom dat leerlingen geen ongewenst gedrag tegen leraren mogen vertonen en wat te doen als dit toch gebeurt. Aan de andere kant moeten leraren in het basisonderwijs hun leerlingen op een integere manier kunnen helpen bij bijvoorbeeld het omkleden voor de gymles.

Ik onthoud mij van seksuele toenaderingspogingen en ga daar niet op in, ook niet als de cliënt daar om vraagt of daartoe uitnodigt, ook buiten werktijd.

4.4 Sectorale- of branche-initiatieven

Uit de interviews met betrokkenen en de desk research blijkt dat er ook sectorale- of branche-initiatieven zijn op het gebied van ongewenste omgangsvormen. Er zijn voorbeelden van voorbeeldgedragscodes of modelgedragscodes die voor een bepaalde branche of sector zijn opgesteld. Dit kan opgesteld zijn door een brancheorganisatie, of bijvoorbeeld door sociale partners als onderdeel van de CAO of de arbocatalogus. De gedragscode die op deze manier sectoraal is opgesteld kan zeer summier zijn, en vooral

³³ In alle lagen van het onderwijsstelsel, waaronder primair onderwijs, voortgezet onderwijs, middelbaar beroeps-onderwijs en hoger onderwijs, zijn voorbeelden van gedragscodes te vinden.

als voorbeeld dienen waar werkgevers zelf nog verder invulling aan moeten geven. Het kan ook zijn dat er een uitgebreide modelgedragscode is opgesteld die werkgevers over kunnen nemen. We hebben in de praktijk ook een voorbeeld gezien van een bedrijf dat de modelgedragscode uit de CAO één op één heeft overgenomen. Voorbeelden van branches of sectoren die een voorbeeld- of modelgedragscode hebben ontwikkeld zijn de land- en tuinbouw, de WSW, horeca en de VVT (verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg).

5 Ervaringen met gedragscodes

In dit hoofdstuk gaan we in op de resultaten van de case studies bij de organisaties met een gedragscode. We gaan na wat de ervaringen van deze organisaties zijn met hun gedragscode. Deze ervaringen combineren en confronteren we met de informatie en ervaringen van experts met gedragscodes ongewenste omgangsvormen, zoals naar voren is gekomen tijdens de interviews met deze experts. Zij kunnen een beeld op hoofdlijnen schetsen van het gebruik van en de ervaringen met gedragscodes. Allereerst kijken we wat motieven zijn van organisaties om een gedragscode in te stellen en de wijze waarop die tot stand komt. Ten tweede gaan we in op de implementatie van de gedragscode. Ten derde komt het werken met de gedragscode in de praktijk aan de orde: hoe bevalt dat, zijn er knelpunten waar organisaties tegenaan lopen en draagt de gedragscode bij aan het voorkomen en bestrijden van ongewenste omgangsvormen?

5.1 Totstandkoming van de gedragscode

De informatie uit de case studies en de informatie uit de interviews met experts leert ons dat organisaties diverse redenen kunnen hebben om een gedragscode te ontwikkelen. Uit de case studies blijkt dat deze organisaties een gedragscode hebben opgesteld als reactie op incidenten, omdat zij vinden dat een gedragscode bij het arbobeleid hoort, of omdat zij denken dat het om juridische redenen goed is om gedragsregels op papier te stellen. In de geraadpleegde organisaties zonder gedragscode, werd de noodzaak van een gedragscode niet ingezien: er hebben zich nooit incidenten voorgedaan en ze kunnen zich vaak ook niet voorstellen dat er binnen de organisatie ongewenste omgangsvormen voor kunnen komen.

Door geraadpleegde experts wordt herkend dat het opstellen van een gedragscode vaker curatief dan preventief van aard is. Het opstellen van een gedragscode is volgens hen in een deel van de organisaties incident-gedreven. Wanneer een gedragscode ter preventie wordt opgesteld, is er volgens één van de experts meestal sprake van een complexe organisatie, waarbij er diverse groepen in de organisatie zijn: naast werknemers bijvoorbeeld ook klanten en patiënten. Het ontbreken van een gedragscode komt volgens geraadpleegde experts voort uit het ontbreken van incidenten. Tevens beseffen organisaties zich soms onvoldoende dat hun medewerkers geen homogene groep vormen. Dat

iedereen dezelfde opvattingen heeft over wat normaal gedrag is, is veel minder vanzelfsprekend dan werkgevers soms denken.

Incidenten met derden, zoals klanten, kunnen organisaties aan het denken zetten. Derden kunnen volgens sommige organisaties een veel groter risico op ongewenst gedrag zijn, dan werknemers onderling. Uit de desk research voor dit onderzoek blijkt dat ongewenst gedrag door derden een belangrijke component kan zijn van gedragscodes. Zo vertelt een bouwbedrijf over geweld door weggebruikers en vertelt een fysiotherapeut dat de praktijk wel eens te maken heeft gehad met (seksuele) intimidatie door cliënten. Het gevolg hiervan kan zijn dat er in de gedragscode veel minder aandacht is voor ongewenste omgangsvormen onder collega's.

Uit de wetenschappelijke literatuur maken we op dat het belangrijk is dat werknemers betrokken zijn bij de ontwikkeling van een gedragscode, zoals aan de orde is geweest in hoofdstuk 4. De geraadpleegde experts geven in meerderheid aan dat het geen gegeven is dat medewerkers betrokken zijn bij de ontwikkeling van de gedragscode. Volgens hen komt het wel voor dat medewerkers betrokken zijn bij de ontwikkeling van de gedragscode, maar gaat het om een aantal voorlopers. We zien dat terug in de case studies bij organisaties met een gedragscode. In geen van de door ons geraadpleegde organisaties waren medewerkers betrokken bij het opstellen van de gedragscode. Deze organisaties gaven aan dat zij daar niet aan hebben gedacht, het belang daar niet van inzien of dat zij niet weten hoe zij medewerkersbetrokkenheid op dit onderwerp kunnen organiseren. Wel zien we dat de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging betrokken kan worden bij de gedragscode, maar in het geval van de door ons bezochte organisaties pas als er al een gedragscode ontwikkeld was. De OR wordt dan in de gelegenheid gesteld om zich een oordeel te vormen over de gedragscode en indien nodig wijzigingen voor te stellen.

Het risico van het gebrek aan medewerkersbetrokkenheid is dat de gedragscode onvoldoende aansluit op de werkvloer. De geraadpleegde experts signaleren dat dit in de praktijk voorkomt. Zo werd een voorbeeld genoemd van een gedragscode die is opgesteld voor medewerkers in de buitendienst, terwijl daar niet met hen over is gesproken. Het gevolg kan zijn dat er licht zit tussen de werkpraktijk van medewerkers en de gedragscode, omdat bijvoorbeeld de problematiek waar medewerkers mee te maken hebben onvoldoende geadresseerd wordt. De betrokkenheid van de OR, ook al is het in een later stadium, kan ervoor zorgen dat de gedragscode beter aansluit bij de werkvloer. Een OR-lid van één van de geraadpleegde bedrijven geeft aan dat de OR juist vanuit het perspectief van de werkvloer naar de gedragscode kijkt en vanuit dat perspectief haar mening geeft. Zodoende sluit de gedragscode toch aan op de werkvloer. Het spreekt voor zich dat de (kwaliteit van de) inbreng van de OR kan verschillen. Eén expert signaleert dat

het ondernemingsraden soms aan kennis en expertise ontbreekt om tot een kwalitatief goede gedragscode te komen en om aandacht te vragen voor bijvoorbeeld de implementatie ervan.

Enkele van de geraadpleegde experts zeggen dat het gedrag van werknemers soms onwenselijk is voor de organisatie, terwijl dat niet zo ervaren wordt door werknemers zelf. Er zijn organisaties waar licht grensoverschrijdend gedrag min of meer normaal wordt gevonden. Het betrekken van medewerkers bij het opstellen van de gedragscode wil echter niet zeggen dat alles wat normaal gevonden wordt op de werkvloer, ook getolereerd moet worden door de organisatie.

5.2 Implementatie van de gedragscode

Een belangrijke indicator voor de effectiviteit van een gedragscode is de implementatie ervan. De geraadpleegde experts benadrukken het belang van een goede implementatie van de gedragscode en het levend houden van de gedragscode. Zij signaleren dat het aan implementatie regelmatig schort. Er is bijvoorbeeld veel aandacht voor de gedragscode wanneer het opstellen ervan net is afgerond, maar daarna niet meer. En aanvullende activiteiten worden er lang niet altijd aan verbonden. Zo merkt een expert op dat je een gedragscode 'niet zomaar even uitrolt', terwijl sommige organisaties dat wel denken.

Het beeld van de experts zien we bevestigd in de case studies. De implementatie van de gedragscode krijgt weinig invulling en alle door ons geraadpleegde organisaties met een gedragscode twifelen aan de bekendheid van de gedragscode. De gedragscode is door de meeste van de geraadpleegde organisaties wel vindbaar: deze is bijvoorbeeld gepubliceerd op intranet. Dat de gedragscode voor iedereen toegankelijk is, is een belangrijke eerste stap. Organisaties denken zelf dat het niet erg is als werknemers de gedragscode weer vergeten, zolang zij hem maar kunnen vinden wanneer er iets aan de hand is. Er zijn experts die er hetzelfde over denken, terwijl andere experts van mening zijn dat een gedragscode goed op het netvlies van medewerkers moet staan.

Belangrijk is volgens experts dat bij nieuwe werknemers de gedragscode onder de aandacht wordt gebracht. Enkele van de door ons geraadpleegde organisaties doen dat door de gedragscode bijvoorbeeld toe te voegen aan het indiensttredingspakket of het anderszins uit te reiken aan nieuwe medewerkers. In twee van de geraadpleegde organisaties moeten nieuwe medewerkers tekenen voor ontvangst en het gelezen hebben van de gedragscode.

HR-manager hotel: "Er is veel aandacht aan besteed toen de gedragscode was gemaakt, maar daarna eigenlijk niet meer. En het is toch 5 jaar geleden. Bij

binnenkomst krijgen nieuwe medewerkers de gedragscode en moeten ze ervoor tekenen, maar of ze het dan ook echt gelezen hebben én begrijpen, dat weet ik niet zeker.”

De door ons geraadpleegde organisaties in de case studies hebben geen trainingsactiviteiten ingezet op de gedragscode of ongewenste omgangsvormen in het algemeen. Er is één organisatie die wel gebruik maakt van e-learning, maar dan voor het onderwerp integriteit. De ervaringen met die e-learning zijn positief, omdat zowel de HR-directeur als het OR-lid het gevoel heeft dat het onderwerp daardoor meer tussen de oren van werknemers komt. Een geraadpleegde expert merkt op dat er, onafhankelijk van een gedragscode, organisaties zijn die medewerkers trainen op elkaar aanspreken. Elkaar aanspreken op gedrag of bijvoorbeeld inhoud van het werk kan heel moeilijk zijn. Zo'n training kan eveneens bijdragen aan het bevorderen van een cultuur waarin het normaal is om elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag. Wat geen van de geraadpleegde organisaties doet is de gedragscode of het onderwerp ongewenste omgangsvormen aan de orde stellen tijdens bijvoorbeeld functioneringsgesprekken.

5.3 Werking van de gedragscode

De geraadpleegde organisaties denken over het algemeen dat de gedragscode wel van toegevoegde waarde is, ook al wordt hij weinig gebruikt en is het geen levend document. De toegevoegde waarde zit volgens hen in het vindbaar zijn van de juiste informatie in het geval van incidenten. Daarom denken deze organisaties ook dat het belangrijk is om informatie in de gedragscode op te nemen over wat iemand kan doen die te maken krijgt met ongewenste omgangsvormen. In de praktijk zien de geraadpleegde organisaties de gedragscode dus als curatief instrument, en niet direct als een preventief instrument. Dat de gedragscode niet uitgedragen wordt, zien organisaties niet direct als een probleem. Wel zijn er geraadpleegde organisaties die overwegen meer met de gedragscode te doen, bijvoorbeeld door de code opnieuw onder de aandacht te brengen van werknemers. Enkele experts benadrukken dat een gedragscode, als onderdeel van beleid ongewenste omgangsvormen, wel degelijk een preventieve werking kan hebben.

De geraadpleegde organisaties vinden dat het uiteindelijk gaat om het gedrag op de werkvloer. Zij zijn van mening dat het uitdragen van het gewenste gedrag door de directie en leidinggevende het belangrijkste is, belangrijker dan de gedragscode zelf. Het management heeft een voorbeeldfunctie, dat bevestigen de experts. Eén organisatie benadrukt het belang van commitment van de top: door de top moet duidelijk worden gemaakt dat bepaald gedrag niet getolereerd wordt. Het spreekt voor zich dat ook leidinggevendenden het goede voorbeeld moeten geven en dat zij medewerkers aan moeten

spreken op hun gedrag. Een expert merkt op dat het geen vanzelfsprekendheid is dat leidinggevendenden het gedrag van hun medewerkers kunnen spiegelen en daarover het gesprek aangaan, maar dit is wel van groot belang voor de sociale veiligheid op de werkvloer. Voor de ene organisatie is het elkaar aanspreken op gedrag onderdeel van de cultuur, in andere organisaties minder. De bedrijfscultuur veranderen is echter een grote opgave. Dan is er volgens experts en geraadpleegde organisaties meer nodig dan een gedragscode.

De case studies laten zien dat er organisaties zijn die te maken hebben (gehad) met ongewenste omgangsvormen en daar ook sancties aan hebben verbonden. Zo vertelt één organisatie dat het meer dan eens is voorgekomen dat een medewerker is ontslagen vanwege ongewenst gedrag. De gedragscode kan deze sancties duidelijk maken. Het is echter niet zo dat sancties niet mogelijk zijn zonder gedragscode.

We hebben al geconcludeerd dat een goede gedragscode aan moet sluiten bij de organisatie en de specifieke dilemma's waar werknemers mee te maken krijgen. In de praktijk blijkt dat de gedragscode niet altijd aansluit bij de dagelijkse praktijk op de werkvloer. Zo voerde één van de geraadpleegde organisaties een verplicht meldbeleid bij geweldsincidenten met het publiek. Door werknemers wordt vermoedelijk niet altijd gemeld omdat zich praktische problemen voordoen, ze hebben bijvoorbeeld onvoldoende tijd om te melden, en zij zien de meerwaarde van het melden niet altijd in. Dit maakt ook duidelijk dat je als organisatie moet toelichten waarom je bepaald gedrag wel of juist niet wilt zien bij werknemers. Op basis van het onderzoek denken we dat wanneer werknemers begrijpen waarom een gedragsrichtlijn wordt opgesteld en zij zich daar in kunnen vinden, de kans op naleving groter is.

Een ander knelpunt dat met name door experts gesignaleerd wordt is dat niet elke gedragscode de lezer voldoende duidelijkheid biedt. Zij vragen zich soms af of iedereen begrijpt wat ongewenst gedrag is. Ongewenst gedrag is een term die mogelijk om toelichting vraagt. Is voldoende duidelijk wat bijvoorbeeld wordt verstaan onder pesten? De definities in de wet bieden voldoende aanknopingspunten, maar volgens experts is het wenselijk die definities te gebruiken voor de verduidelijking van wat ongewenste omgangsvormen zijn. In de praktijk zijn volgens experts gedragscodes soms te algemeen. In de beleving van experts kunnen voorbeelden verhelderend werken, maar moet duidelijk zijn dat de voorbeelden niet limitatief zijn. Uit de enquête onder werkgevers blijkt dat zij in meerderheid van mening zijn dat uit de gedragscode voldoende duidelijk blijkt welk gedrag wel en niet is toegestaan. Dit is weergegeven in tabel 5. Op basis van dit onderzoek weten we niet hoe werknemers denken over de duidelijkheid van de gedragscode.

Tabel 5 *Werkgevers met gedragscode: Blijkt uit de gedragscode ongewenste omgangsvormen volgens u duidelijk welke gedrag wel en niet is toegestaan?*

	5 tot 20 werkne- mers	20 tot 50 werkne- mers	50 tot 100 werk- nemers	100 werk- nemers en meer	Totaal
Zeer duidelijk	40%	26%	44%	46%	39%
Voldoende duidelijk	48%	71%	50%	50%	53%
Matig duidelijk	11%	-	6%	5%	8%
Onvoldoende duidelijk	-	3%	-	-	1%
Totaal percentage	99%	100%	100%	101%	101%
Totaal N	89	31	16	22	158

Een knelpunt waar één geraadpleegde organisatie mee te maken kreeg, was weerstand vanuit het personeel. Recent had het bedrijf een professionaliseringsslag gemaakt, waardoor het aantal protocollen was toegenomen. De invoering van de gedragscode gaf werknemers het gevoel dat ze aan nog meer regels moesten voldoen. Bovendien hadden werknemers het gevoel dat al die regels hen hinderden en in zekere zin straffen. Het was werknemers niet duidelijk dat de regels bedoeld waren om werknemers beter te ondersteunen en te beschermen.

Geen van de geraadpleegde organisaties heeft het idee dat de gedragscode werkelijk leeft op de werkvloer. Werknemers zijn niet of nauwelijks betrokken bij de ontwikkeling van de gedragscode en de gedragscode wordt in beperkte mate onder de aandacht gebracht van werknemers. Er is niet of nauwelijks sprake van een iteratief proces, waarbij de gedragscode onderwerp van gesprek is en er periodiek aanpassingen worden gedaan. Dat de gedragscode nauwelijks leeft, betekent niet dat er geen aandacht is voor omgangsvormen op de werkvloer. Daarin zijn volgens de geraadpleegde organisaties het topmanagement en leidinggevendenden een bepalende factor. Wel denken experts dat de betrokkenheid en nalevingsbereidheid van werknemers positief beïnvloed kan worden door meer medewerkersbetrokkenheid bij de ontwikkeling van de gedragscode.

Tijdens de casestudies bleek dat leidinggevendenden en HR-medewerkers vaak zoekende zijn naar een manier om de gedragscode 'levend' te houden, maar het lastig vinden dit vorm te geven.

6 Landelijke gedragscode ongewenste omgangsvormen en verplichtingstelling

De laatste vragen die we met dit onderzoek willen beantwoorden is ten eerste of een landelijke gedragscode ongewenste omgangsvormen een zinvol instrument zou kunnen zijn, en ten tweede of het verplicht stellen van een gedragscode ongewenste omgangsvormen van toegevoegde waarde zou kunnen zijn. Hoe een landelijke gedragscode ongewenste omgangsvormen eruit zou moeten zien staat niet vast. We beschrijven in dit hoofdstuk of een landelijke gedragscode van toegevoegde waarde zou kunnen zijn en op welke manier. Ook geven we weer hoe werkgevers en experts denken over een verplichtstelling tot het hebben van een gedragscode ongewenste omgangsvormen. Voor de beantwoording van deze vragen putten we uit de enquête onder arbeidsorganisaties, de interviews met betrokkenen en experts en de case studies.

Er is geen voorbeeld gevonden van een bestaande landelijke gedragscode waarin het onderwerp ongewenste omgangsvormen is opgenomen.

6.1 Een landelijke gedragscode

In de telefonische enquête hebben we organisaties gevraagd of een landelijke gedragscode voor hen van toegevoegde waarde zou kunnen zijn. Een kleine meerderheid denkt dat een landelijke gedragscode voor hen niet van toegevoegde waarde zou kunnen zijn, maar bijna een derde van de werkgevers denkt dat een landelijke gedragscode wel van toegevoegde waarde zou kunnen zijn. De grootteklasse heeft weinig invloed op de uitkomsten. Dit is weergegeven in tabel 6.

Tabel 6 *Alle werkgevers: Zou een landelijke gedragscode ongewenste omgangsvormen voor u van toegevoegde waarde kunnen zijn?*

	5 tot 20 werkne- mers	20 tot 50 werkne- mers	50 tot 100 werk- nemers	100 werk- nemers en meer	Totaal
Ja	28%	33%	32%	28%	29%
Misschien	12%	11%	14%	16%	12%
Nee	57%	49%	50%	56%	56%
Weet ik niet	2%	6%	4%	-	3%
Totaal percentage	100%	100%	100%	100%	100%
Totaal N	300	63	22	25	410

Organisaties die momenteel al een gedragscode hebben, staan meer open voor een landelijke gedragscode ongewenste omgangsvormen dan organisaties die geen gedragscode hebben. 34% van de bedrijven met een gedragscode denkt dat een landelijke gedragscode van toegevoegde waarde zou zijn en nog eens 16% denkt dat een landelijke gedragscode misschien van toegevoegde waarde zou zijn. Van de organisaties zonder gedragscode denkt een meerderheid (63%) dat een landelijke gedragscode niet van toegevoegde waarde zou zijn.

Tabel 7 *Alle werkgevers: Zou een landelijke gedragscode ongewenste omgangsvormen voor u van toegevoegde waarde zijn?*

	Organisatie met gedragscodes	Organisatie zonder gedragscode	Totaal
Ja	34%	25%	29%
Misschien	16%	9%	12%
Nee	48%	63%	56%
Weet ik niet	2%	3%	3%
Totaal percentage	100%	100%	100%
Totaal N	196	212	408

Werkgevers zien de toegevoegde waarde van een landelijke gedragscode vooral in het verduidelijken wat ongewenste omgangsvormen zijn richting werkgever en werknemers (43%) en een landelijke gedragscode zorgt volgens werkgevers voor uniformiteit (47%).

Werkgevers die de toegevoegde waarde van een landelijke gedragscode ongewenste omgangsvormen niet inzien, zeggen dat omdat ongewenste omgangsvormen binnen de organisatie niet spelen (44%), omdat de organisatie al een gedragscode heeft (27%) of omdat werkgevers dit geen taak vinden voor de overheid (22%)³⁴.

6.2 Voor- en nadelen van een landelijke gedragscode

De resultaten van de enquête over een landelijke gedragscode ongewenste omgangsvormen zeggen niet alles. Uit de case studies en interviews met experts blijkt dat er enkele voor- en nadelen te benoemen zijn van een landelijke gedragscode.

Uit de case studies blijkt dat er bedrijven zijn die behoefte hebben aan een voorbeeld van een gedragscode. Bedrijven die nu nog geen gedragscode hebben kunnen moeite hebben zich een voorstelling te maken van hoe een gedragscode ongewenste omgangsvormen er uit ziet. Organisaties die wel een gedragscode hebben kunnen het eveneens prettig vinden om een voorbeeld te hebben waaraan zij hun eigen gedragscode kunnen spiegelen: is de gedragscode compleet, in de zin dat alle relevante onderwerpen er in

³⁴ In de enquête zijn diverse antwoordopties opgenomen, waaruit werkgevers een keuze konden maken.

zijn opgenomen? Ook uit de interviews met experts blijkt dat zij de meerwaarde van een landelijke gedragscode met name zien als voorbeeld, waarmee voor werkgevers duidelijk wordt gemaakt wat er van hen wordt verwacht.

Niet alle betrokkenen zien de meerwaarde van een landelijke gedragscode omgangsvormen bij wijze van voorbeeld. De vrees bestaat bij diverse personen en partijen dat de landelijke gedragscode direct zal worden overgenomen. Dit ondergraaft de mechanismen die we als voorwaarden voor de effectiviteit hebben geïdentificeerd. Het eerste mechanisme is dat het gesprek tussen werkgever en werknemers over ongewenste omgangsvormen aan de basis ligt van een goede gedragscode. Het tweede mechanisme is dat de gedragscode maatwerk is, omdat de gedragscode in moet spelen op wat er in de organisatie gebeurt. De dialoog is van belang om het bewustzijn van ongewenste omgangsvormen te vergroten en om te bewerkstelligen dat de gedragscode aansluit bij wat zich op de werkvloer afspeelt. Voorts komen zowel de dialoog als het maatwerk de daadwerkelijke implementatie van de gedragscode ten goede. Dat deze vrees (deels) gegrond is blijkt uit enkele case studies, waarin werkgevers aangeven dat zij de meerwaarde van een landelijke gedragscode vooral zien in tijdsbesparing: dan hoeven zij dat zelf niet meer te doen.

Dat er een (landelijk) voorbeeld van een gedragscode ongewenste omgangsvormen is, staat niet per definitie haaks op het stimuleren van de dialoog tussen werkgever en werknemers en het leveren van maatwerk. Een voorbeeld van een gedragscode hoeft niet volledig ingevuld te zijn. Organisaties geven in de case studies aan dat zij het belangrijk vinden om hun eigen invulling te kunnen geven aan de gedragscode. Een landelijke gedragscode zou dus een voorbeeld op hoofdlijnen kunnen zijn.

De behoefte aan een voorbeeld van een gedragscode van een aantal organisaties komt voort uit de behoefte aan duidelijkheid. Organisaties willen weten wat er van hen wordt verwacht op het gebied van ongewenste omgangsvormen en waaraan een gedragscode moet voldoen. Je kunt ook denken aan andere vormen dan een voorbeeld van een gedragscode om werkgevers een handje te helpen bij het opstellen van een gedragscode. Dan valt in de eerste plaats te denken aan een lijst van onderwerpen die zoal in een gedragscode kunnen worden opgenomen. Verder kunnen organisaties geholpen worden met criteria waaraan een goede gedragscode moet voldoen, zoals dat deze duidelijk en begrijpelijk is en dat deze herkenbaar moet zijn voor de werkvloer. De inhoud van een gedragscode is niet het enige aandachtspunt, hoewel dat het eerste is waar organisaties aan denken. We hebben in hoofdstuk 4 geconcludeerd dat implementatie van doorslaggevend belang is voor de effectiviteit van de gedragscode. Een richtlijn voor de manier waarop je als organisatie een gedragscode ontwikkelt en de implementatie ervan zou organisaties eveneens kunnen helpen. Uit de case studies blijkt dat organisatie de

informatie graag zo concreet mogelijk willen hebben. Twee experts denken aan het opstellen van een procesbeschrijving, bijvoorbeeld in de vorm van een stappenplan, wat organisaties houvast geeft bij de ontwikkeling en implementatie van de gedragscode. Een richtlijn voor het ontwikkelen van een gedragscode is in 2016 ontwikkeld door Margaret C. Hardy.³⁵

In plaats van een landelijke gedragscode ongewenste omgangsvormen is door enkele experts en andere betrokkenen geopperd om sociale partners hiertoe meer het initiatief te geven. Dit kan op nationaal niveau zijn, waarbij sociale partners een gedragscode ontwikkelen waaraan werkgevers zich kunnen conformeren, of zij kunnen de keuze maken om een eigen gedragscode te ontwikkelen. Sociale partners of branche- of sectorniveau zouden eveneens een dergelijk initiatief kunnen nemen. Een laatste variant die door experts en andere betrokkenen genoemd wordt is dat er een algemene landelijke gedragscode is, die door elke brancheorganisatie nader toegespitst wordt op de branche. Zij zien als voordeel van de betrokkenheid van brancheorganisaties dat dit de kans vergroot dat organisaties zich kunnen herkennen in de gedragscode, omdat in een bepaalde branche specifieke omstandigheden aan de orde zijn.

Een voordeel dat ten slotte genoemd is door enkele experts, is dat een landelijke gedragscode in elk geval in lijn is met nationale én internationale wet- en regelgeving. Ook kan in een landelijke gedragscode de definitie van elke vorm van ongewenst gedrag naar voren komen, zoals die in wet- en regelgeving zijn vastgesteld. Hiermee voorkom je al te grote verschillen tussen organisaties in wat zij zien als ongewenst gedrag.

6.3 Wettelijke verplichting

Los van de vraag of er een landelijke gedragscode moet zijn hebben we organisaties gevraagd of het hebben van een gedragscode een verplichting zou moeten zijn. De meningen van betrokkenen over een eventuele verplichtstelling van een gedragscode ongewenste omgangsvormen lopen uiteen. Er zijn organisaties en betrokkenen die geen moeite hebben met een verplichtstelling. Zij beschouwen een gedragscode als de basis, waar elke organisatie aan moet voldoen. De Inspectie SZW vraagt reeds bij PSA-inspecties of een organisatie een gedragscode heeft of andere maatregelen heeft getroffen om werknemers te beschermen tegen PSA. Er zijn ook betrokkenen die een verplichtstelling onwenselijk vinden.

Bij experts en andere betrokkenen overheerst het gevoel dat een wettelijke verplichting van de gedragscode zal leiden tot werkgevers die zich op papier zullen conformeren aan

³⁵ M. Hardy, 'Drafting an effective ethical code of conduct for professional societies: a practical guide' in: Journal of administrative science 16 (2016).

deze verplichting, maar hier in de praktijk weinig invulling aan zullen geven. De effectiviteit van een gedragscode die in de kast ligt en weinig bekendheid geniet zal beperkt zijn. Betrokkenen betwijfelen om die reden of een verplichtstelling bij zal dragen aan het voorkomen en bestrijden van ongewenste omgangsvormen.

Er zijn misschien wel andere manieren waarop je het gesprek tussen werkgever en werknemers over ongewenste omgangsvormen zou kunnen stimuleren. Zo opperde één werkgever een campagne of speciale week rondom het thema 'gedrag op de werkvloer', in navolging van bijvoorbeeld de Week van de Werkstress. Dit kan het bewustzijn van het onderwerp vergroten van zowel werkgevers als werknemers, en op diverse manieren kan aandacht besteed worden aan de dialoog tussen werkgever en werknemers.

Als er gekozen wordt voor een verplichtstelling, benadrukken enkele betrokkenen dat toezicht en handhaving dan van belang is. De aanwezigheid en implementatie van de gedragscode is de verantwoordelijkheid van individuele bedrijven, maar toezicht op de naleving daarvan een verantwoordelijkheid van de overheid.

7 Samenvatting en conclusies

S1. Inleiding

Werkgevers hebben de verantwoordelijkheid om veilige en gezonde arbeidsomstandigheden voor werknemers te creëren. Dat is vastgelegd in de Arbeidsomstandighedenwet. Werkgevers dienen de arbeidsrisico's in kaart te brengen in de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en op basis daarvan een plan van aanpak op te stellen. Eén van de arbeidsrisico's waar werknemers mee te maken kunnen krijgen is psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Daartoe behoren ook ongewenste omgangsvormen. Onder ongewenste omgangsvormen verstaan we:

- Pesten
- (Seksuele) intimidatie
- Discriminatie
- Agressie en geweld.

Het plan van aanpak dat volgt uit de RI&E moet duidelijk maken hoe de risico's geminimaliseerd worden. Een gedragscode kan onderdeel uitmaken van dit plan van aanpak om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen. Een gedragscode kan bijvoorbeeld duidelijk maken wat ongewenste omgangsvormen zijn, welke vormen van gedrag niet worden geaccepteerd en wat een werknemer kan doen die te maken krijgt met ongewenste omgangsvormen.

S2. Gedragscodes

Er is nog weinig bekend over het gebruik van gedragscodes in Nederland, in het bijzonder waar het gaat om gedragscodes waarin ongewenste omgangsvormen zijn opgenomen. Het Ministerie van SZW wil meer inzicht in het gebruik van gedragscodes voor zover daarin ongewenst gedrag is opgenomen, de ervaringen daarmee en de effectiviteit van deze gedragscodes. Het onderzoek moet bijdragen aan een antwoord op de vraag of gedragscodes ongewenste omgangsvormen een effectief instrument kunnen zijn om ongewenste omgangsvormen - op de werkvloer tussen werkenden onderling - te voorkomen en te bestrijden. Tevens wil het Ministerie weten of een landelijke gedragscode ongewenste omgangsvormen bij zou kunnen dragen aan het voorkomen en bestrijden van ongewenst gedrag op de werkvloer.

Met dit onderzoek hebben we een beeld gekregen van de prevalentie van gedragscodes ongewenste omgangsvormen, de kenmerken van deze gedragscodes, de (potentiele) effectiviteit ervan en de huidige ervaringen met deze gedragscodes. De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt:

In hoeverre kan een gedragscode ongewenste omgangsvormen een bijdrage leveren aan het voorkomen (en bestrijden) van ongewenst gedrag op de werkvloer?

S3. Onderzoeksmethoden

Het onderzoek combineert kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden, om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van het gedragscodes ongewenste omgangsvormen.

Ten eerste is een uitgebreide desk research uitgevoerd. Wetenschappelijke en semi-wetenschappelijke literatuur is bestudeerd om een beeld te krijgen van de prevalentie van gedragscodes en de effectiviteit van gedragscodes. Van 48 organisaties is de gedragscode bestudeerd.

Ten tweede heeft een telefonische enquête plaatsgevonden, waaraan 400 arbeidsorganisaties in Nederland hebben meegewerkt. Daarmee is een beeld verkregen van onder andere de prevalentie van gedragscodes ongewenste omgangsvormen. Ten derde zijn relevante stakeholders in Nederland geraadpleegd door middel van een interview.

Ten slotte heeft in zeven bedrijven een case study plaatsgevonden. Daarvan hadden vier bedrijven een gedragscode en drie organisaties hadden geen gedragscode. Elke case study bestond uit een interview met de werkgever en indien aanwezig een werknemer of werknemersvertegenwoordiger.

S4. Effectiviteit van gedragscodes volgens de literatuur

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat business codes effectief kunnen zijn. Hoewel een business code niet hetzelfde is als een gedragscode ongewenste omgangsvormen, stelt een business code evengoed richtlijnen voor het gedrag van werknemers. De effectiviteit van een business code wordt beïnvloed door een aantal criteria:

- Commitment van de top en het uitdragen van de voorbeeldfunctie door het management;
- Duidelijkheid en helderheid van de code, waarbij de code zo concreet mogelijk is;

- Authenticiteit van de code: de code moet specifiek voor de organisatie zijn en ingaan op de ethische dilemma's die er spelen;
- Frequentie van de communicatie-activiteiten, en daarmee de mate en de manier waarop de code geïmplementeerd wordt en vervolgens levend wordt gehouden.

Zodoende gaat het volgens de wetenschappelijke literatuur niet uitsluitend om de code zelf, maar ook om het implementeren en uitdragen daarvan, zodat de code (blijvend) beleefd wordt door werknemers. Die factoren samen bepalen de effectiviteit van een code.

S5. Gedragscodes binnen Nederlandse organisaties

Uit de telefonische enquête onder 400 arbeidsorganisaties³⁶ is gebleken dat het hebben van een gedragscode voor grote organisaties de norm is, dit is iets dat voor kleine organisaties veel minder geldt. Van de organisaties met minimaal 100 werknemers heeft 92% een gedragscode. Voor organisaties met 50 tot 100 medewerkers is dit 77%, en 48% van alle organisaties met meer dan 5 medewerkers heeft een gedragscode. Als er een gedragscode is opgesteld, komt het onderwerp ongewenste omgangsvormen daar vaak in voor: in 79% van de organisaties is dit het geval. De vorm en inhoud van deze gedragscodes loopt sterk uiteen. Het spreekt voor zich dat regels of richtlijnen voor gedrag in elke gedragscode zijn opgenomen. Soms gaat het uitsluitend om definities van ongewenst gedrag, maar gedragscodes met toelichtingen of voorbeelden om duidelijk te maken wat ongewenst gedrag is zien we ook regelmatig. Uit de enquête blijkt dat in 82% van de gedragscodes staat beschreven wat iemand kan doen die te maken krijgt met ongewenst gedrag. Werknemers worden in het geval van ongewenst gedrag verwezen naar hun leidinggevende, een HR-medewerker of de vertrouwenspersoon. Ook kan de klachtenprocedure zijn opgenomen in de gedragscode. Een laatste onderwerp dat we terugzien in gedragscodes is informatie over sanctionering in het geval van het overtreden van de gedragscode.

Duidelijk blijkt uit de gedragscodes dat ongewenste omgangsvormen niet louter onder werknemers voor hoeven komen. Organisaties kunnen te maken hebben met derden, zoals patiënten, klanten en oderaannemers. Derden kunnen een bron van ongewenst gedrag zijn, maar er evengoed slachtoffer van worden. Zodoende kunnen gedragscodes meer omvatten dan uitsluitend het gedrag van eigen personeel onderling.

³⁶ Hierna te noemen 'organisaties'.

S6. Ervaringen met gedragscodes

Uit de interviews met experts en de case studies maken we op dat het ontwikkelen van een gedragscode vaker curatief dan preventief van aard is. Incidenten zijn een belangrijke drijfveer voor het opstellen van een gedragscode. De manier waarop organisaties omgaan met de gedragscode is eveneens meer curatief dan preventief van aard. In de geraadpleegde organisaties is de gedragscode vindbaar, maar daar blijft het op hoofdlijnen ook bij. Van implementatie is nauwelijks sprake: de gedragscode wordt in de geraadpleegde organisaties weinig actief onder de aandacht van medewerkers gebracht. Dat werknemers de gedragscode niet actief op het netvlies hebben, zien deze organisaties niet als probleem. De gedragscode moet vooral vindbaar zijn in situaties die werknemers als ongewenst ervaren. Bij het opstellen van de gedragscode is medewerkersbetrokkenheid niet de standaard volgens experts. Dat blijkt ook uit de case studies, waar geen enkele organisatie werknemers had betrokken bij de ontwikkeling van de gedragscode. Het risico is dat de gedragscode, door het ontbreken van de dialoog tussen werkgever en werknemers, niet helemaal aansluit op het werk in de praktijk. Mogelijk zou het de herkenbaarheid en de nalevingsbereidheid van de gedragscode ten goede komen wanneer werknemers meer betrokken zijn bij het ontwikkelen van de gedragscode.

De door ons geraadpleegde organisaties hebben niet het idee dat de gedragscode effectief is in het voorkomen van ongewenste omgangsvormen. Eén mogelijke verklaring daarvoor is een gebrekkige implementatie van de gedragscode. Organisaties denken dat andere dingen belangrijker zijn, zoals voorbeeldgedrag van het management.³⁷ Omdat de gedragscode in de meeste organisatie niet echt een 'levend' document is, gaat er ook relatief weinig preventieve werking van uit. Tijdens de casestudies bleek dat leidinggevers en HR-medewerkers vaak zoekend zijn naar een manier om de gedragscode 'levend' te houden, maar het lastig vinden dit vorm te geven.

S7. Landelijke gedragscode

Een landelijke gedragscode ongewenste omgangsvormen is iets waar een deel van de aan het onderzoek deelnemende organisaties positief tegenover staan. Deze organisaties hebben behoefte aan een voorbeeld en zijn benieuwd of hun huidige gedragscode in lijn zou zijn met de landelijke gedragscode. Een ander deel van de deelnemende organisaties ziet weinig in een landelijke gedragscode.

³⁷ Het spreekt voor zich dat dit voorbeeldgedrag wel in lijn moet zijn met de gedragscode.

De verschillen tussen gedragscodes in vorm en inhoud zijn groot. Vanuit dat perspectief bezien zou het niet gek zijn om duidelijker richtlijnen te geven over hoe een gedragscode er uit zou kunnen zien. De meeste experts zien weinig in een uitgewerkte landelijke gedragscode, omdat dit de werkzame mechanismen van een gedragscode juist ondergraaft. Immers het stimuleren van de dialoog tussen werkgever en werknemers, het leveren van maatwerk, een goede implementatie en het levend houden van de code zijn de belangrijkste succesfactoren van een gedragscode. Inspelen op deze mechanismen zou meer centraal moeten komen te staan om organisaties aan te zetten na te denken over het opstellen van een gedragscode. Te denken valt aan een voorbeeld op hoofdlijnen, een checklist van onderwerpen die in de gedragscode aan bod zouden kunnen komen of een procesbeschrijving, waarin de totstandkoming van de gedragscode en implementatie aan de orde komen.

Bijlage 1: Literatuur

E. Boschma & M. Kaptein, *Leiderschap in ethiek. Inspiratie voor een baanbrekende ethiek voor bedrijven* (2016)

Patrick M. Erwin, 'Corporate codes of conduct. The effects of code content and quality on ethical performance' in: *Journal of business ethics* 99 (2011)

Eurofound, *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report* (2017 update)

Inspectie SZW, *Informatieblad ongewenste omgangsvormen* (2016)

M. Hardy, 'Drafting an effective ethical code of conduct for professional societies: a practical guide' in: *Journal of administrative science* 16 (2016)

M. Kaptein, 'The effectiveness of ethics programs. The role of scope, composition and sequence' in: *Journal of business ethics* 132 (2015)

M. Kaptein, *The living code. Embedding ethics into the corporate DNA* (2008)

M. Kaptein & M. Schwartz, 'The effectiveness of business codes: a critical examination of existing studies and the development of an integrated research model' in: *Journal of business ethics* 77 (2008)

KPMG, *Business codes of the global 200. Their prevalence, content and embedding* (2008)

L.-E. Petersen & F. Krings, 'Are ethical codes of conduct toothless tigers for dealing with employment discrimination?' in: *Journal of business ethics* 4 (2009)

M. Schwartz, 'Effective corporate codes of ethics. Perceptions of code users' in: *Journal of business ethics* 55 (2004)

J. Singh, 'Determinants of the effectiveness of corporate codes of ethics: an empirical study' in: *Journal of business ethics* 101 (2011)

TNO, *Arbobalans 2016. Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland* (2016)

TNO/CBS, *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2017* (2018)

Bijlage 2: Vragenlijst telefonische enquête

Vragenlijst gedragscode

Introductie

Goede ... , U spreekt met # \$name# van De Beleidsonderzoekers. Ik bel namens het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Enquêteur: Leg uit waar het onderzoek over gaat en probeer de juiste persoon aan de lijn te krijgen. We zoeken een leidinggevende: De persoon die binnen de organisatie het meest betrokken is bij beleid rondom de preventie van ongewenste omgangsvormen in de organisatie. Meestal is dit de directeur/eigenaar, bedrijfsleider, manager HR/personeelszaken of de preventiemedewerker.

In opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid voeren wij een kort onderzoek uit over gedragscodes ongewenste omgangsvormen in organisaties. Komt het op dit moment gelegen als ik u hierover enkele vragen stel? **Oók als uw organisatie geen gedragscode heeft, zouden wij u graag een paar vragen willen stellen.**

Enquêteur: Als het niet gelegen komt of de juiste persoon niet aanwezig is, maak je een terugbel afspraak. Vraag altijd naar een naam en een direct nummer, zodat we gericht terug kunnen bellen.

Blok A Algemene vragen

1. Voordat we beginnen, wil ik u graag nog een korte aanwijzing geven die van belang is bij de beantwoording van de vragen. Indien uw organisatie of de organisatie waar u werkzaam bent meerdere vestigingen heeft, is het de bedoeling dat u de vragen **alleen beantwoordt** voor de volgende vestiging:
 #Naam van organisatie overnemen uit steekproef#
 aan de #Vestigingsadres overnemen uit steekproef#
 in #vestigingsplaats overnemen uit steekproef#
2. Ik begin met enkele algemene vragen over uzelf en uw organisatie. Wat is uw functie?
☐ Eigenaar / directeur / ondernemer / vennoot
☐ Vestigingsmanager / bedrijfsleider / filiaalhouder
☐ Hoofd P&O / hoofd HRM
☐ Medewerker P&O / medewerker HRM
☐ Preventiemedewerker
☐ Andere functie, namelijk _____
3. Uw organisatie staat geregistreerd in de sector #sectorindeling overnemen uit steekproef#. Klopt dat?
☐ Ja, dat klopt → Ga naar vraag 5
☐ Nee, dat klopt niet → Ga naar vraag 4
4. Als vraag 3 = 1, dan wordt bij vraag 4 automatisch de sector ingevuld op basis van de steekproef.
 Onder welke sector valt uw organisatie dan?
☐ Landbouw
☐ Bosbouw en visserij
☐ Winning van delfstoffen
☐ Industrie: vervaardiging van producten
☐ Industrie: reparatie en installatie van machines en apparaten
☐ Productie en distributie van en handel in elektriciteit, aardgas, stoom en gekoelde lucht
☐ Winning en distributie van water, afval- en afvalwaterbeheer en sanering
☐ Bouwnijverheid
☐ Groot- en detailhandel
☐ Vervoer per spoor, over water, via de lucht of via pijpleiding
☐ Vervoer over de weg
☐ Opslag en dienstverlening voor vervoer
☐ Post en koeriers
☐ Horeca / logies-, maaltijd en drankverstrekking
☐ Informatie en communicatie
☐ Financiële instellingen
☐ Verhuur van en handel in onroerend goed
☐ Advisering, onderzoek en overige specialistische zakelijke dienstverlening
☐ Veterinaire dienstverlening
☐ Verhuur van roerend goed en overig zakelijke dienstverlening
☐ Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen
☐ Onderwijs
☐ Gezondheids- en welzijnszorg
☐ Cultuur, sport en recreatie
☐ Overige dienstverlening
☐ Andere sector, namelijk _____

5. Hoeveel **werknemers** zijn er **op dit moment** in uw organisatie werkzaam? **Het gaat uitsluitend om werknemers die op de loonlijst staan van uw organisatie.** Dit betekent dat u uitzendkrachten en medewerkers die via detachering of als zzp'er voor uw organisatie werkzaam zijn **niet** moet meetellen.
- ☐ Noemt aantal werknemers, namelijk _____ → Ga naar vraag 6
- ☐ Weet ik niet → Ga naar vraag 6
- Restrictie ≥ 0 en ≤ 100000 → Uw antwoord moet liggen tussen 0 en 100000
6. Als vraag 5=1, dan wordt bij vraag 6 automatisch de juiste grootteklasse ingevuld.
- Kunt u aangeven in welke grootteklasse het aantal werknemers in uw organisatie zich bevindt?
- ☐ 0 werknemers → Ga naar vraag 7
- ☐ 1 t/m 4 werknemers → Ga naar vraag 7
- ☐ 5 t/m 9 werknemers → Ga naar vraag 8
- ☐ 10 t/m 19 werknemers → Ga naar vraag 8
- ☐ 20 t/m 49 werknemers → Ga naar vraag 8
- ☐ 50 t/m 99 werknemers → Ga naar vraag 8
- ☐ 100 t/m 199 werknemers → Ga naar vraag 8
- ☐ 200 t/m 499 werknemers → Ga naar vraag 8
- ☐ 500 of meer werknemers → Ga naar vraag 8
7. Voor het onderzoek zijn we op zoek naar organisaties met vijf of meer werknemers op de loonlijst. We hebben voor u dan ook verder geen vragen meer. Hartelijk bedankt voor uw medewerking.
- Ga naar einde vragenlijst
8. Welke omschrijving past **het best** bij uw organisatie?
- ☐ Een zelfstandige vestiging (zonder bijkomende vestigingen)
- ☐ Het hoofdkantoor van een organisatie met meerdere vestigingen
- ☐ Een nevenvestiging van een organisatie met meerdere vestigingen

Blok B Uitleg gedragscode en achterhalen aanwezigheid gedragscode

9. Ik wil u een paar vragen stellen over een gedragscode. Een gedragscode is een document waarin bijvoorbeeld beschreven staat wat de organisatie belangrijk vindt, welk gedrag de organisatie van haar medewerkers verwacht en hoe de organisatie omgaat met klanten, leveranciers en andere derden. Met een gedragscode bedoelen we iets anders dan de risico-inventarisatie die ook wel RIE of RI&E wordt genoemd. Het gaat ook niet om één passage over gedrag die in een risico-inventarisatie is opgenomen. Het gaat om een apart document. Een gedragscode wordt ook wel een *code of conduct* of een *code of ethics* genoemd.
10. Is het voor u duidelijk wat wordt verstaan onder een gedragscode?
- ☐ Ja → Ga naar vraag 13
☐ Nee → Ga naar vraag 11
11. In een gedragscode staan regels en afspraken over eerlijk en goed gedrag. De gedragscode geeft richting aan het gedrag en helpt medewerkers te handelen op een manier die past bij de visie en missie van de organisatie. Zo staat erin welke houding de organisatie verwacht van de medewerkers richting collega's en bijvoorbeeld klanten. Met deze uitwerking van 'zo zijn onze manieren' kunnen medewerkers zich correct gedragen. Is het voor u na deze extra toelichting duidelijk wat wordt verstaan onder een gedragscode?
- ☐ Ja → Ga naar vraag 13
☐ Nee → Ga naar vraag 12
12. Dan waren dit al mijn vragen. Ik wil u mede namens het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid hartelijk bedanken voor de tijd en de moeite die u heeft genomen om mijn vragen te beantwoorden. Nog een prettige ... toegewenst.
- Ga naar einde vragenlijst
13. Heeft uw organisatie een gedragscode of code of conduct? Hiermee bedoelen we ook dat u gebruik maakt van een gedragscode die door uw sector- of brancheorganisatie is opgesteld.
- ☐ Ja → Ga naar blok C
☐ Nee → Ga naar vraag 14
14. Heeft uw organisatie wel eens nagedacht over het opstellen van een gedragscode?
- ☐ Ja ☐ Weet ik niet
☐ Nee
15. Denkt u dat een gedragscode van toegevoegde waarde zou kunnen zijn voor uw organisatie?
- ☐ Ja ☐ Weet ik niet
☐ Nee
16. Onder ongewenste omgangsvormen verstaan wij pesten, intimidatie, seksuele intimidatie, agressie en geweld (schelden, vechten et cetera) en discriminatie. In een gedragscode kan aan dit thema aandacht worden besteed.
17. Denkt u dat een gedragscode een -grote, redelijke, matige of geen- bijdrage zou kunnen leveren aan het voorkomen (de preventie) van ongewenste omgangsvormen in uw organisatie?
- ☐ Een gedragscode kan een grote bijdrage leveren
☐ Een gedragscode kan een redelijke bijdrage leveren
☐ Een gedragscode kan een matige bijdrage leveren
☐ Een gedragscode kan geen bijdrage leveren
- Ga naar blok D

Blok C Organisaties met een gedragscode

18. Wij willen graag wat meer weten over de gedragscode van uw organisatie.

19. In een gedragscode kan aan verschillende thema's aandacht worden besteed. Welke thema's zijn opgenomen in de gedragscode van uw organisatie?

Enquêteur: Er zijn meerdere antwoorden mogelijk. Antwoorden niet voorlezen.

Enquêteur: Ongewenste omgangsvormen (pesten, intimidatie, seksuele intimidatie, agressie en geweld en discriminatie) vallen onder houding en gedrag.

- ☐ Missie en visie
- ☐ Kernwaarden
- ☐ Integriteit (zoals toegestane nevenfuncties, accepteren van giften et cetera)
- ☐ Houding en gedrag van medewerkers
- ☐ Houding en gedrag van directie, management en leidinggevenden
- ☐ Gezondheid en veiligheid
- ☐ Omgang met klanten
- ☐ Omgang met aannemers, onderaannemers en toeleveranciers
- ☐ Anders, namelijk _____

20. Ik noem verschillende thema's. Kunt u aangeven of het genoemde thema is opgenomen in de gedragscode van uw organisatie?

Enquêteur: Bij deze vraag verschijnen alleen de thema's die nog niet genoemd zijn bij vraag 19.

	<i>Geef op iedere regel uw antwoord.</i>	Ja	Nee
a	Missie en visie	☐	☐
b	Kernwaarden	☐	☐
c	Integriteit, zoals toegestane nevenfuncties, accepteren van giften et cetera	☐	☐
d	Houding en gedrag van medewerkers	☐	☐
e	Houding en gedrag van directie, management en leidinggevenden	☐	☐
g	Gezondheid en veiligheid	☐	☐
h	Omgang met klanten	☐	☐
i	Omgang met aannemers, onderaannemers en toeleveranciers	☐	☐

21. Er kunnen verschillende soorten werkenden worden onderscheiden. U kunt enerzijds denken aan werknemers op de loonlijst van uw organisatie met een vast contract of tijdelijk contract, oproepkrachten (zoals mensen met een 0-urencontract) en stagiaires. Anderzijds kunt u denken aan medewerkers die uw organisatie inhuurt, zoals uitzendkrachten en medewerkers die via detachering of als zzp'er voor uw organisatie werkzaam zijn. Is de gedragscode van uw organisatie van toepassing op alle werkenden?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

→ Ga naar vraag 23

→ Ga naar vraag 22

22. Op welke groepen werkenden is de gedragscode van uw organisatie van toepassing?

Enquêteur: Er zijn meerdere antwoorden mogelijk. Eventueel antwoorden voorlezen.

- ☐ Werknemers met een vast dienstverband (*contract onbepaalde tijd*)
- ☐ Werknemers met een tijdelijk dienstverband (*contract voor bepaalde tijd*)
- ☐ Oproepkrachten (*zoals mensen met een 0-urencontract*)
- ☐ Stagiairs
- ☐ Uitzendkrachten
- ☐ Gedetacheerden
- ☐ Zzp'ers
- ☐ Anders, namelijk _____

23. Is in de gedragscode opgenomen wat er gebeurt bij overtreding van één of meer richtlijnen uit de gedragscode?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

24. Is in de gedragscode opgenomen waar en op welke manier overtredingen van de gedragscode gemeld kunnen worden?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

25. Is in de gedragscode opgenomen wat de klachtenprocedure is? Hiermee bedoelen we dat er is opgenomen wat er gebeurt wanneer iemand een klacht indient over een overtreding van één of meer richtlijnen uit de gedragscode?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

26. Onder ongewenste omgangsvormen verstaan wij pesten, intimidatie, seksuele intimidatie, agressie en geweld (schelden, vechten et cetera) en discriminatie.

27. Is er in de gedragscode specifiek aandacht voor één of meer ongewenste omgangsvormen?

- ☐ Ja → Ga naar vraag 28
- ☐ Nee → Ga naar vraag 38

28. Welk van de volgende situaties is op uw organisatie van toepassing?

- Wij hebben een gedragscode met meerdere thema's. Ook aan één of meer ongewenste omgangsvormen wordt in deze gedragscode aandacht besteed.
- Wij hebben een gedragscode die **volledig** betrekking heeft op één of meer ongewenste omgangsvormen.
- Wij hebben beide.

*Enquêteur: Bij een **aparte** gedragscode bedoelen we dat er dus een ander document is dan een eventuele algemene gedragscode waarin ook aan het thema ongewenste gedragsvormen aandacht wordt besteed.*

- ☐ Ongewenste omgangsvormen één van de thema's
- ☐ Aparte gedragscode ongewenste omgangsvormen
- ☐ Beide

29. Zoals eerder aangegeven, onderscheiden wij verschillende ongewenste omgangsvormen. Ik noem er vijf. Kunt u aangeven welke vormen in de gedragscode van uw organisatie zijn opgenomen?

	<i>Geef op iedere regel uw antwoord.</i>	Ja	Nee
a	Pesten	☐	☐
b	Intimidatie	☐	☐
c	Seksuele intimidatie	☐	☐
d	Agressie en geweld	☐	☐
e	Discriminatie	☐	☐

30. Blijkt uit de gedragscode ongewenste omgangsvormen volgens u -zeer duidelijk, voldoende duidelijk, matig duidelijk of onvoldoende duidelijk- welk gedrag wel en welk gedrag niet is toegestaan?

- ☐ Zeer duidelijk
☐ Voldoende duidelijk
☐ Matig duidelijk
☐ Onvoldoende duidelijk

31. Staat in de gedragscode beschreven wat iemand kan doen die te maken krijgt met ongewenste omgangsvormen? U kunt hierbij eventueel denken aan taken en contactgegevens van de vertrouwenspersoon of de beschrijving van een klachtenprocedure.

- ☐ Ja
☐ Nee

→ Ga naar vraag 32

→ Ga naar vraag 34

32. Wat staat er in de gedragscode beschreven over wat iemand kan doen die te maken krijgt met ongewenste omgangsvormen?

Enquêteur: Er zijn meerdere antwoorden mogelijk. Antwoorden niet voorlezen.

- ☐ Wat de persoon die te maken heeft met ongewenst gedrag zelf kan doen
☐ Hoe het ongewenste gedrag kan worden gemeld
☐ Met wie ongewenst gedrag kan worden besproken
☐ Wie de vertrouwenspersoon is
☐ Contactgegevens van de vertrouwenspersoon
☐ Taken van de vertrouwenspersoon
☐ Hoe je een klacht in kunt dienen
☐ Anders, namelijk _____

33. Is volgens u -zeer concreet, voldoende concreet, matig concreet of onvoldoende concreet- wat een medewerker kan doen die te maken krijgt met ongewenste omgangsvormen?

- ☐ Zeer concreet
☐ Voldoende concreet
☐ Matig concreet
☐ Onvoldoende concreet

34. Staat in de gedragscode beschreven wat er gebeurt bij overtreding van de gedragscode, dus wanneer een medewerker of leidinggevende ongewenste omgangsvormen begaat? U kunt hierbij denken aan disciplinaire maatregelen of sancties.

☐ Ja

→ Ga naar vraag 35

☐ Nee

→ Ga naar vraag 36

35. Wat staat er in de gedragscode beschreven ten aanzien van het overtreden van de gedragscode?

Enquêteur: Er zijn meerdere antwoorden mogelijk. Antwoorden niet voorlezen.

☐ In welke situaties maatregelen of sancties worden genomen

☐ Wat de maatregelen en sancties zijn

☐ Anders, namelijk _____

36. Denkt u dat de gedragscode een -grote, redelijke, matige of geen- bijdrage levert aan het voorkomen (de preventie) van ongewenst omgangsvormen in uw organisatie?

☐ De gedragscode levert een grote bijdrage

→ Ga naar blok D

☐ De gedragscode levert een redelijke bijdrage

→ Ga naar blok D

☐ De gedragscode levert een matige bijdrage

→ Ga naar vraag 37

☐ De gedragscode levert geen bijdrage

→ Ga naar vraag 37

37. Waarom denkt u dat de gedragscode (antwoord vraag 36) bijdrage levert aan het voorkomen (de preventie) van ongewenste omgangsvormen in uw organisatie?

Enquêteur: Er zijn meerdere antwoorden mogelijk. Antwoorden niet voorlezen.

☐ Gedragscode is te weinig onder de aandacht van werknemers gebracht

☐ Gedragscode wordt in de praktijk te weinig gebruikt

☐ Gedragscode is in de praktijk te weinig relevant

☐ Gedragscode voegt niets toe, omdat ongewenste omgangsvormen niet voorkomen

☐ Anders, namelijk _____

→ Ga naar blok D

38. Denkt u dat een gedragscode een -grote, redelijke, matige of geen- bijdrage zou kunnen leveren aan het voorkomen (de preventie) van ongewenst omgangsvormen in uw organisatie?

☐ Een gedragscode kan een grote bijdrage leveren

☐ Een gedragscode kan een redelijke bijdrage leveren

☐ Een gedragscode kan een matige bijdrage leveren

☐ Een gedragscode kan geen bijdrage leveren

Blok D Landelijke gedragscode

39. Nu wil ik u een aantal vragen stellen over een landelijke gedragscode die volledig is gericht op ongewenste omgangsvormen. De overheid is die mogelijkheid momenteel aan het inventariseren. Het doel van zo'n landelijke gedragscode is duidelijker te maken welk gedrag wel en niet gepast is.

40. Zou een landelijke gedragscode ongewenste omgangsvormen voor u van toegevoegde waarde zijn?

- ☐ Ja → Ga naar vraag 41
- ☐ Misschien → Ga naar vraag 41
- ☐ Nee → Ga naar vraag 42
- ☐ Weet ik niet → Ga naar blok E

41. Wat zou volgens u de toegevoegde waarde van een landelijke gedragscode kunnen zijn?

Enquêteur: Er zijn meerdere antwoorden mogelijk. Antwoorden niet voorlezen.

- ☐ Zodat voor mij en medewerkers duidelijker is wat ongewenste omgangsvormen zijn
- ☐ Zodat voor mij en alle medewerkers duidelijker is wat je kan doen als iemand te maken krijgt met ongewenste omgangsvormen
- ☐ Om alle medewerkers goed te informeren over welk gedrag wel en niet toelaatbaar is
- ☐ Als er een landelijke gedragscode is, hoef ik dat niet meer te doen
- ☐ Het zorgt voor uniformiteit
- ☐ Anders, namelijk _____

→ Ga naar blok E

42. Waarom denkt u dat een landelijke gedragscode geen toegevoegde waarde heeft voor uw organisatie?

Enquêteur: Er zijn meerdere antwoorden mogelijk. Antwoorden niet voorlezen.

- ☐ Wij hebben al een gedragscode ongewenste omgangsvormen
- ☐ Er zijn al zoveel landelijke wetten, richtlijnen en protocollen waar je je aan moet houden
- ☐ Ongewenste omgangsvormen spelen in mijn organisatie niet
- ☐ Ik vind dit geen taak voor de overheid
- ☐ Een landelijke gedragscode staat maatwerk in de weg
- ☐ Anders, namelijk _____

Blok E Afsluiting

Als vraag 27 = 1

→ Ga naar vraag 43

Anders

→ Ga naar vraag 45

43. U heeft aangegeven dat u een gedragsgcode ongewenste omgangsvormen heeft of dat dit thema onderdeel is van een gedragsgcode. Onderdeel van ons onderzoek is dat wij een aantal gedragsgcodes bestuderen. Bent u bereid om uw gedragsgcode naar ons toe te sturen, zodat wij deze kunnen bestuderen? Uiteraard gaan wij hier vertrouwelijk mee om en wordt er in het rapport niet verwezen naar individuele gedragsgcodes en wordt de naam van uw organisatie ook niet opgenomen.

☐ Bereid om gedragsgcode beschikbaar te stellen

→ Ga naar vraag 44

☐ Wil gedragsgcode niet beschikbaar stellen

→ Ga naar vraag 45

44. Dan zou ik graag uw naam en e-mailadres willen noteren, zodat ik u een e-mail kan sturen. U kunt dan op die e-mail reageren en de gedragsgcode aan ons sturen.

Naam: _____

Sekse: m / v

E-mailadres: _____

45. Als vervolg op deze enquête willen wij graag met een aantal organisaties verder praten. Uw medewerking helpt ons om beter te begrijpen welke bijdrage een gedragsgcode kan leveren aan het tegengaan van ongewenste omgangsvormen op de werkvloer. Bij het vervolgonderzoek willen we graag spreken met de werkgever en werknemersvertegenwoordiging. Bent u bereid om hieraan mee te werken? Een onderzoeker neemt dan contact met u op om één en ander te bespreken en een afspraak met u te maken. Uiteraard worden de door u verstrekte gegevens alleen gebruikt voor het vervolgonderzoek en niet voor andere doeleinden.

Enquêteur: Het vervolgonderzoek is een afspraak waarbij een onderzoeker de organisatie bezoekt en een interview heeft met zowel de werkgever als één personeelslid (bij voorkeur iemand van de personeelsvertegenwoordiging of de OR) en indien aanwezig de vertrouwenspersoon.

☐ Is bereid om aan vervolgonderzoek deel te nemen

→ Ga naar vraag 46

☐ Is niet bereid om aan vervolgonderzoek deel te nemen

→ Ga naar blok F

46. Dan zou ik graag uw naam, telefoonnummer en e-mailadres noteren.

Naam: _____

Sekse: m / v

Telefoonnummer: _____

E-mailadres: _____

Blok F Afsluitend

47. We zijn bijna aan het einde van de vragenlijst gekomen. Heeft u verder nog vragen of opmerkingen over dit onderzoek?

☐ Ja, namelijk _____

☐ Nee

48. Ik wil u mede namens het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid hartelijk bedanken voor de tijd en de moeite die u heeft genomen om mijn vragen te beantwoorden. Nog een prettige ... toegewenst.

49. Samenvatting uitkomst interview

- ☐ Gedragscode met: Beide (vraag 28 = 3)
- ☐ Gedragscode met: Apart (vraag 28 = 2)
- ☐ Gedragscode met: Thema (vraag 28 = 1)
- ☐ Gedragscode zonder (vraag 27 = 2)
- ☐ Geen gedragscode (vraag 13 = 2)
- ☐ Begrijpt niet wat gedragscode is (vraag 11 = 2)
- ☐ Geen doelgroep (vraag 6 = 0 of vraag 6 = 1)