



# DE ONDERNEMINGSRAAD EN ONGEWENST GEDRAG

 gedragscode expert

&

gewoon  
Jonathan.

# INDEX EN VERANTWOORDING

In dit onderzoeksverslag bespreken we per onderwerp een aantal trends die naar voren zijn gekomen tijdens de interviews en geven we best-practices en adviezen vanuit onze expertise.

Iets meer dan een kwart van onze geïnterviewden is als ambtelijke secretaris of als trainer verbonden met verschillende Ondernemingsraden. Zij hebben allen aangegeven dat de thema's die spelen grosso modo genomen voor alle organisaties waar zij werkzaam zijn, van toepassing zijn. In vier gevallen is er gesproken over incidenten. Uiteraard is dat volledig anoniem gebeurd.

De resultaten van ons onderzoek zijn niet te kwalificeren als statistisch hoogstaand maar door onze diepte-interviews denken wij wel een goed overall beeld te hebben gekregen hoe e.e.a. werkt. Al met al hebben wij 14 mensen gesproken die in diverse sectoren werkzaam zijn (van gemeentelijke overheid tot multinational, van woningbouwcorporatie tot internationale filmmaatschappij en van kerk tot onderwijsinstelling).

## INDEX

◦ Index.....	pagina 1
◦ Inleiding.....	pagina 2
◦ Conclusies.....	pagina 3
◦ Medewerkerstevredenheidsonderzoek(MTO).....	pagina 4
◦ Gedragscode.....	pagina 7
◦ Vertrouwenspersonen .....	pagina 8
◦ Integriteitscoördinator.....	pagina 9
◦ Soorten ongewenst gedrag.....	pagina 10
◦ Integriteit van de OR zelf.....	pagina 11
◦ Bijlage.....	pagina 12

# INLEIDING

Wij, Jonathan Zeijl en Tessa Augustijn, zaten met een aantal vragen rondom het werk van DE ONDERNEMINGSRAAD (OR). Omdat wij zelf graag betere handvatten wilden hebben om Ondernemingsraden ondersteuning te bieden op het gebied van sociale veiligheid op het werk, zijn we met dit onderzoek gestart.

Wij hadden als hoofdvraag in hoeverre het thema ongewenst gedrag ook aandacht krijgt in het werk van een OR. En in het bijzonder rondom onze eigen expertises als vertrouwenspersoon en gedragscode expert. Op welke wijze komt dit dan binnen organisaties aan bod en hoe werkt dat in de praktijk?

Na de eerste initiële interviews kwamen we tot de conclusie dat het hebben van een gestructureerde vragenlijst zou helpen bij het boven water krijgen van de antwoorden. Hierop hebben we een vragenlijst opgesteld die met diverse mensen is doorgesproken.

We hopen dat je de resultaten, tips en adviezen kunt gebruiken bij jouw werkzaamheden in de OR. Stuur het onderzoek gerust door naar anderen, graag zelfs!

Wij verwachten in het tweede kwartaal van 2022 onze eerste trainingen te geven voor Ondernemingsraden. Als je nu al interesse hebt, laat het ons weten!

Tessa Augustijn & Jonathan Zeijl

### GEDRAGSCODE EXPERT

TESSA AUGUSTIJN

☎ 06 - 11 071 098

✉ [post@gedragscode-expert.nl](mailto:post@gedragscode-expert.nl)

🌐 [www.gedragscode-expert.nl](http://www.gedragscode-expert.nl)

### GEWOON JONATHAN

JONATHAN ZEIJL

☎ 06 - 43 227 574

✉ [jonathan@gewoonjonathan.nl](mailto:jonathan@gewoonjonathan.nl)

🌐 [www.gewoonjonathan.nl](http://www.gewoonjonathan.nl)

# CONCLUSIES

Een veilige werkcultuur maak je samen. De OR heeft daar als inspraakorgaan een eigen taak en rol in. Wat we zien in ons onderzoek is dat er over het algemeen wel wat aandacht voor is, maar dat echte en structurele aandacht voor deze thema's vaak best lastig is. Een gemiddelde OR lijkt al snel tevreden als er een vertrouwenspersoon of gedragscode is. En dat lijkt, wat ons betreft, een beetje op een 6-jes cultuur. En zesjes kunnen zomaar opeens onvoldoendes worden.

Er is nog te weinig besef bij ondernemingsraden dat zij medeverantwoordelijk zijn voor de sociale veiligheid binnen de organisatie. Zicht op het onderwerp is er niet voldoende en hoe sociale veiligheid beleefd wordt door de medewerkers lijkt soms een 'black box'.

Een van de tools die ingezet kunnen worden is het medewerkers-tevredenheidsonderzoek, mits daar ook de kwalitatief goede vragen in staan. Dat kan enorm helpen om zicht te krijgen op wat er écht speelt. Als de OR erop staat dat met die uitkomsten van het MTO werkelijk aan de slag wordt gegaan samen met de medewerkers, dan zal het goede gesprek gevoerd worden. Daarbij komen dan oplossingen naar boven die wel werken. Er ontstaat dan een cultuur waarin aandacht is voor sociale veiligheid en waar men het goede gesprek voert.

Het hebben van een Gedragscode en een aantal meldkanalen alléén is dus onvoldoende. Dat zijn zaken die in een spreadsheet netjes afgevinkt kunnen worden als 'ondernomen acties'.

Daarmee ontstaat geen veilige werkomgeving. Gezien de ontwikkelingen van de afgelopen tijd bij 'The Voice', Ajax en in de politiek is er rondom het creëren van een veilige sociale werkomgeving nog voldoende werk te verrichten.

Ook door ondernemingsraden.



\* Bron: NATIONALE ENQUÊTE ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN 2020

# MEDEWERKERS- TEVREDENHEIDSONDERZOEK

De eerste vraag die wij stelden was of er binnen de organisatie(s) Medewerkerstevredenheidsonderzoeken (MTO) werden gedaan.

Uit ons vooronderzoek kwam al naar voren dat een Medewerkertevredenheids- onderzoek een belangrijk middel kan zijn om als OR het gesprek aan te gaan met de dagelijkse leiding over sociale veiligheid op het werk. Naar aanleiding van deze gesprekken hebben we hier ook nadere vragen over gesteld aan onze geïnterviewden.

Wij vonden het van belang om te weten of de MTO's gehouden werden, hoe vaak en of dat voldoende is/likt. Daarnaast wilden we weten of de uitkomsten gedeeld worden met medewerkers en op welke wijze. We hebben doorgevraagd of ook concrete en specifieke vragen gesteld werden over sociale veiligheid en wat daar dan zoal uitkwam.

## De antwoorden

Uit onze interviews blijkt dat vrijwel alle organisaties geregeld een MTO houden. Gemiddeld om de 2 à 3 jaar. In de meeste gevallen wordt de OR daar vooraf wel over geïnformeerd. In ongeveer de helft van de gevallen worden ze ook betrokken bij de vraagstelling.

Opvallend is dat van die helft dan nog steeds niet elke OR gebruik maakt van dit middel om ervoor te zorgen dat er goede en specifieke vragen worden gesteld. Uit vragen die in vaagheden blijven hangen, zijn ook geen duidelijke conclusies te trekken. En hoe specifieker de vragen zijn hoe beter je naar aanleiding van de resultaten (ook als OR) kan sturen.

In een aantal situaties ging het in de vraagstelling rondom sociale veiligheid vooral om veiligheid in de omgang met klanten, leerlingen of cliënten. En was er veel minder – en soms geen – aandacht voor sociale veiligheid tussen medewerkers onderling.

De uitkomsten van MTO's worden veelal in algemene zin wel gepubliceerd. Ook worden ze wel per afdeling besproken. De opvolging laat echter te wensen over.

*Zorg dat sociale veiligheid hoog op de agenda komt. Vraagstelling in het MTO is hierbij erg belangrijk. Met name als het gaat om het krijgen van 'gewenste' antwoorden en de onafhankelijkheid van degene die de antwoorden gaat ontvangen. Ook bij MTO's moet er een grote mate van veiligheid worden ervaren om misstanden aan te geven.*

# MEDEWERKERS- TEVREDENHEIDSONDERZOEK

Dan gaat het met name om:

- Verspreiding binnen de organisatie is (te) langzaam of niet voor iedereen op eenzelfde moment.
- Er gebeurde niets of te weinig met de uitkomsten van het MTO.
- Er waren geen heldere (vervolg)afspraken over wie welke punten zou opvolgen en wie 'probleem eigenaar' is.

Opmerkelijk is dat een kwart van de geïnterviewden aangeeft dat het beeld leeft dat medewerkers ook in een MTO schroom hebben om te melden wat werkelijk bij hen leeft. Echte vertrouwelijkheid wordt bij een MTO door medewerkers niet altijd gevoeld.

## Tips

1. Maak gebruik van je OR-recht om betrokken te zijn bij de vraagstelling van het MTO. Zie erop toe dat vragen die gaan over ongewenst gedrag specifiek genoeg zijn. Vraag gerust een expert om eens extra mee te kijken of te denken.
2. Hou de resultaten vervolgens goed in de gaten en zie erop toe dat er iemand verantwoordelijk is of wordt gesteld voor uitvoering en eventuele aanpassing van of het opstellen van (nieuw) beleid.
3. Vragen over sociale veiligheid kunnen het beste gesteld worden door een onafhankelijke partij. Het kan een vertekend beeld geven als interne systemen en mensen betrokken zijn bij een MTO. De kans op wenselijke antwoorden wordt hiermee namelijk groter. Juist als er sprake is van een groot gevoel van sociale onveiligheid.
4. De uitkomsten, hoe deze gedeeld worden en vooral ook of er iets mee gedaan wordt, laat te wensen over. Als er al opvolging is, is het vaak denken in oplossingen vóór in plaats van mét medewerkers. Als OR kun je inbrengen dat oplossingen gezocht moeten worden samen met de medewerkers.

## MEDEWERKERS- TEVREDENHEIDSONDERZOEK

Om de Ondernemingsraad te helpen bij het specifieker maken van de vragen voor het Medewerkerstevredenheidsonderzoek, hebben wij een aantal voorbeeldvragen opgesteld.

1. *Heb je in de afgelopen 12 maanden meegemaakt, gezien of gehoord dat iemand op de werkvloer:*
  - a. *geconfronteerd is met seksueel grensoverschrijdend gedrag (bijvoorbeeld nagefloten, oneerbare voorstellen, dickpics, billen knijpen, betasting)*
  - b. *zich gepest voelt?*
  - c. *zich gediscrimineerd voelt?*
  - d. *te maken had met agressie of geweld? [Antwoorden: nooit, wel eens, meerdere keren, gebeurt elke week wel]*
2. *Hoe groot acht je de kans dat wanneer jij te maken krijgt met ongewenst gedrag op de werkvloer je daarover contact zoekt met de vertrouwenspersoon? [Antwoorden 1 geen kans, 10 alle kans]*
3. *Stel, je wilt een vertrouwenspersoon spreken. Weet je dan waar je de contactgegevens kan vinden? [Antwoorden: zeker weten, ik denk het, misschien, dat zou ik moeten vragen, geen idee]*
4. *Hoe vaak is er de afgelopen 12 maanden een gesprek geweest over (een deel van) de gedragscode? [Antwoorden: nooit, wel eens, meerdere keren, gebeurt elke week wel]*

**Gemiddeld neemt een slachtoffer van ongewenst gedrag 7 extra verzuimdagen op.  
De kosten hiervoor bedragen 1,7 miljard euro.\***

\* Bron: NEA 2015

## GEDRAGSCODE

In ons onderzoek wilden wij ook meer te weten komen hoe de OR nadenkt of betrokken is bij het opstellen van een gedragscode voor de organisatie en de aanstelling van de vertrouwenspersonen.

Bij de meeste organisaties waar de door ons geïnterviewden werkten, is een gedragscode ingevoerd. In veruit de meeste gevallen heeft de OR zich daar verder niet mee bemoeid. Vaak wordt deze ter kennisneming gepasseerd. Waarom daar vanuit de OR niet meer aandacht voor is, is niet duidelijk geworden. Het is een gemiste kans omdat een gedragscode die goed ingebed is en gedragen wordt door personeel ook beter leeft en aansluit bij de daadwerkelijke cultuur van de organisatie.

Bijzonder was om te zien dat juist bij de grootste organisatie het meest wordt stilgestaan bij wat er in de gedragscode staat en hoe te handelen in bepaalde situaties. Hieruit blijkt dat de kleinere organisaties nog veel kunnen leren van deze grote multinational.

### *Tips*

- Zorg dat bij het opstellen van een gedragscode medewerkers worden betrokken. Een code die door een leidinggevende of (beleids) medewerker is opgesteld en daarna de organisatie in wordt 'geslingerd', heeft geen zeggingskracht en zal niet gaan leven.
- Als er een nieuwe Gedragscode wordt opgesteld, zorg dan dat je als OR actief op de hoogte wordt gehouden van de vorderingen.
- Als de Gedragscode met medewerkers samen wordt opgesteld, zorg dan voor een 'linking pin' die regelmatig verslag uitbrengt aan de OR. Of laat een OR-lid meepraten.
- Neem als OR het initiatief om (delen van) de gedragscode bespreekbaar te maken en tot verbetervoorstellen te komen.

**Ruim 1,2 miljoen werknemers hebben te maken met pesten, (seksuele) intimidatie en discriminatie op het werk\***

\* Bron: NEA 2015



## VERTROUWENSPERSONEN

De OR is ongeveer bij de helft van de aanstelling van de vertrouwenspersoon of personen betrokken geweest. Bij ongeveer de helft van de organisaties is er sprake van een jaarlijks of vaker overleg tussen vertrouwenspersoon en de OR. Er is vrijwel geen aandacht vanuit de OR voor de kwaliteit, zichtbaarheid, positionering en representatie van de vertrouwenspersoon of -personen.

### *Tips*

Hou als OR de vinger aan de pols als het gaat om de vertrouwenspersonen. Belangrijke zaken om op te letten zijn:

- **Kwaliteit in opvang en begeleiding:** vertrouwenspersonen dienen voldoende opgeleid te zijn en regelmatige intervisie en bijscholing is voor hen noodzakelijk.
- **Zichtbaarheid:** zijn vertrouwenspersonen in beeld bij het in dienst treden van nieuwe medewerkers, op intranet en als de gedragscode wordt besproken? En wordt er geregeld naar de vertrouwenspersoon verwezen in bijvoorbeeld een interne nieuwsberichten etc.? Zijn ze geregeld aanwezig op de werkvloer? En kunnen ze zichzelf regelmatig presenteren en/of voorlichting geven?
- **Positionering:** enerzijds wil je vertrouwenspersonen die dichtbij de mensen staan en die mensen makkelijk vertrouwen. Anderzijds is juist onafhankelijkheid enorm belangrijk als er echt serieuze zaken spelen. Een combinatie van interne en externe vertrouwenspersonen kan daarbij helpen. Een manager of HR-medewerker aanstellen als vertrouwenspersoon is sowieso een slecht idee. Zij hebben altijd (de schijn van belangenverstremgeling) tegen zich dat zij het belang van de organisatie voorop zetten ten koste van de medewerker.
- **Representatie:** soms zien we dat vertrouwenspersonen aangesteld worden die met hun profiel al zichtbaar niet aansluiten bij een significante groep medewerkers. Dat blijkt meer en meer belangrijk. Willen mensen aan een ander hun moeilijkheden toevertrouwen, dan moet er óf al een hele goede band zijn, óf moeten zij zichzelf kunnen herkennen in de persoon. Dat gaat over sexe of culturele achtergrond en ook generatieverschillen kunnen meespelen naast verschillen op sociaal-economisch gebied. Vaak hangt het er ook van af waar medewerkers mee zitten. Als discriminatie op basis van afkomst een ding is, zal er minder snel afgestapt worden op een vertrouwenspersoon met dezelfde afkomst als de daders.

Neem vragen over de beleefde kwaliteit, zichtbaarheid, positionering en representatie van de vertrouwenspersonen mee in het MTO.

## INTEGRITEITSCOÖRDINATOR

In onze gesprekken vroegen wij ook naar het aanwezig zijn van een integriteitscoördinator bij de organisaties. Het grootste deel van de geïnterviewden wist niet wat deze functie inhield.

Met ingang van 17 december 2021 is een Europese richtlijn gericht op de bescherming van klokkenluiders van kracht. Hoewel deze richtlijn nog nader uitgewerkt moet worden in Nederlandse wetgeving is al duidelijk dat er meer gevraagd gaat worden van organisaties met meer dan 50 medewerkers. Zo moet er een goede meldprocedure (ook wel klokken-luidersregeling) opgezet worden, die aan diverse eisen voldoet. De OR heeft instemmingsrecht op een dergelijke meldprocedure. Daarbij moet de registratie van meldingen correct verwerkt worden en worden er eisen gesteld aan de communicatie met de melder. Een en ander moet ook nog AVG-proof en met geheimhouding van de melder.

Om dit uit te voeren moet vanuit deze nieuwe wet een onafhankelijke functionaris aangesteld worden. Deze functionaris, die meldingen registreert en communiceert met de melder, mag ook het onderzoek doen maar dat hoeft niet. Geregeld wordt deze functionaris 'integriteitscoördinator' genoemd. Een integriteitscoördinator is bij veel overheidsinstanties al wel bekend. In andere sectoren worden veelal andere namen gebruikt bijvoorbeeld de compliance officer. Vaak zijn de werkzaamheden dan nog wel iets breder dan alleen het coördineren en registreren van meldingen. Daardoor kan de onafhankelijkheid te wensen over laten. Als OR is dit iets om scherp op te zijn.

Meer informatie hierover is te vinden op [www.wetbeschermingklokkenluiders.nl](http://www.wetbeschermingklokkenluiders.nl) en [www.gewoonjonathan.nl/klokkenluidersregeling](http://www.gewoonjonathan.nl/klokkenluidersregeling)



1 op de 9 werknemers heeft te maken met **intimidatie**



1 op de 12 werknemers heeft te maken met **pesten**



1 op de 20 werknemers heeft te maken met **discriminatie**

## TWEE SOORTEN ONGEWENST GEDRAG

Ongewenst gedrag is in twee soorten uit te splitsen. Enerzijds zijn dat ongewenste omgangsvormen, anderzijds praten we dan over integriteits- schendingen.

Voorbeelden van **ongewenste omgangsvormen** zijn:

- pesten en treiteren
- agressie of geweld
- (seksuele) intimidatie
- discriminatie

Het gaat bij ongewenst gedrag niet om de intentie van de 'dader' maar om hoe de ontvanger het ervaart.

Voorbeelden van **integriteitsschendingen** zijn:

- ongeoorloofde belangenverstrengeling
- fraude
- corruptie

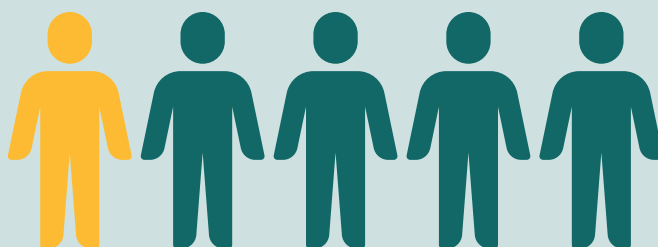
Ongewenste omgangsvormen gaan over wat werknemers zelf direct kan schaden. De verplichtingen voor een werkgever op dit vlak zijn terug te vinden in de Arbowet waar het valt onder de Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA).

Integriteitsschendingen schaden de organisatie of het maatschappelijk belang. Wetgeving hoe daarmee om te gaan als organisatie staat in de Wet Huis voor Klokkenluiders en (de aanstaande) Wet Bescherming Klokkenluiders.

In beide gevallen heeft een ondernemingsraad een grote betrokkenheid door middel van het instemmingsrecht en de stimulerende taken in de Wet op de Ondernemingsraden (WOR).



Bijna 1 op de 3 werkende vrouwen heeft wel eens te maken (gehad) met aanranding of een andere fysieke vorm van seksuele intimidatie op de werkvloer.\*



Ruim 1 op de 5 werkende mannen heeft wel eens te maken met seksueel getinte opmerkingen, schunnige woorden, sissen of ander vervelend, seksueel getint taalgebruik op de werkvloer.\*

\* Bron: CNV Onderzoek Juni 2021

## INTEGRITEIT VAN DE OR ZELF

In ons vooronderzoek kregen wij ook een gesprek over de integriteit van de OR zelf. Dat leidde ertoe dat wij de vragen gesteld hebben of er een eigen gedragscode is voor de OR én hoe de OR verantwoording aflegt.

Het is opvallend dat op twee na, geen enkele Ondernemingsraad uit ons onderzoek een eigen gedragscode of regels heeft gesteld over de omgang met elkaar, het OR-werk en bijvoorbeeld belangenverstrengeling.

Dat is bijzonder want als je niet helder hebt of niet weet hoe je met elkaar om wil gaan, hoe kun je elkaar daar dan op aanspreken? Je kan discussies hebben over wie hoeveel werk verzet binnen de OR en wie alleen de stoel verwarmt. Of wanneer de voorzitter vooral zelf de agendapunten voorbereid samen met de directie, kan dat een gevoel creëren dat de voorzitter 'op de schoot van de baas zit'.

Ook de wijze waarop er verantwoording afgelegd wordt, was erg verschillend. Sommigen stelden een uitgebreid verslag op wat teruggekoppeld werd. Anderen bleven vaag of legden alleen verantwoording af naar elkaar.

### *Tips*

Zorg voor transparantie in een eigen jaarverslag van de OR.

Als OR zou je dit minimaal moeten laten zien:

- Waar je geld aan uitgeeft;
- Jaarplan en de acties die zijn uitgevoerd;
- Wat is blijven liggen en waarom;
- Welke thema's, trends en zorgen bespreekbaar gemaakt zijn (bijvoorbeeld naar aanleiding van het verslag van de vertrouwenspersoon of integriteit coördinator).

## BIJLAGE

De vragen die wij als leidraad bij onze interviews volgden, waren:

- Worden of werden er Medewerkerstevredenheid onderzoeken (MTO) gedaan bij jouw organisatie?
- Werden/worden daarin ook vragen over sociale veiligheid gesteld?
  - Zo ja, wil je delen wat hiervan de uitkomsten waren?
  - Zo nee, heb je enig idee waarom die vragen niet gesteld werden/worden?
- Is er vanuit de OR ook aandacht (geweest) voor een gedragscode of vertrouwenspersoon?
- Hoe vaak wordt er een MTO gehouden binnen jouw organisatie? En wat vindt de OR hiervan?
- Hoe worden de uitkomsten met de medewerkers gedeeld? Zijn er al bepaalde structuren? Wordt het bijvoorbeeld meegenomen in de verschillende jaarverslagen?
- Is er ook een integriteitscoördinator aanwezig?
- Wat is jouw ervaring met de integriteit van de OR zelf?
  - Is er bijvoorbeeld ook een eigen Gedragscode voor de OR?
  - Wordt er verantwoording afgelegd voor het gedrag van de OR?

# ONDERZOEK 'DE OREN ONGEWENST GEDRAG'

## GEDRAGSCODE EXPERT

☎ 06 - 11 071 098

✉ [post@gedragscode-expert.nl](mailto:post@gedragscode-expert.nl)

🌐 [www.gedragscode-expert.nl](http://www.gedragscode-expert.nl)

## GEWOON JONATHAN

☎ 06 - 43 227 574

✉ [jonathan@gewoonjonathan.nl](mailto:jonathan@gewoonjonathan.nl)

🌐 [www.gewoonjonathan.nl](http://www.gewoonjonathan.nl)