

Ongewenste omgangsvormen kunnen in elke professionele werkomgeving voorkomen en zijn een serieus probleem in onze samenleving. Het gaat hierbij om situaties in de omgang tussen personen in de werkomgeving. Werknemers kunnen ongewenste omgangsvormen ervaren van collega's en leidinggevenden (interne ongewenste omgangsvormen), maar ook van derden, zoals klanten en patiënten (externe ongewenste omgangsvormen).

INLEIDING (ON)GEWENSTE OMGANGSVORMEN



Deze Handreiking is gericht op de ontwikkeling van een gedragscode interne (on)gewenste omgangsvormen.

Het voorkomen of tegengaan van (het risico op) externe ongewenste omgangsvormen vereist een andere aanpak en is geen onderdeel van deze Handreiking.

WAT IS EEN GEDRAGSCODE (ON)GEWENSTE OMGANGSVORMEN



Een gedragscode (on)gewenste omgangsvormen richt zich op het voorkomen of beperken van ongewenste omgangsvormen door collega's en leidinggevenden.

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE (ON)GEWENSTE OMGANGSVORMEN



De Handreiking gedragscode (on)gewenste omgangsvormen geeft inzicht in het doel en de onderdelen van een gedragscode om ongewenste omgangsvormen op de werkvloer te voorkomen of beperken. Het stappenplan helpt bij het opstellen en onderhouden ervan.

HANDREIKING GEDRAGSCODE (ON)GEWENSTE ONGANGSVORMEN

Terug naar
keuzescherf



INLEIDING

VERANTWOORDING

LITERATUUR

Deze Handreiking is gericht op de ontwikkeling van een gedragscode interne (on)gewenste omgangsvormen. Het voorkomen of beperken van (het risico op) externe ongewenste omgangsvormen vereist een andere aanpak (zie bijvoorbeeld '[Wegwijzer agressie door derden](#)') en is geen onderdeel van deze Handreiking. Ongewenste omgangsvormen zijn een vorm van integriteitsschending, maar andere vormen van niet integer handelen zoals corruptie of fraude, vallen niet onder deze Handreiking. Kijk voor meer informatie over een integere werkomgeving naar deze [website](#) van het Huis voor Klokkenluiders.

WAAROM AANDACHT VOOR (ON)GEWENSTE ONGANGSVORMEN?

Ongewenste omgangsvormen op de werkvloer kunnen stress veroorzaken en leiden tot psychische en fysieke klachten bij de direct betrokkene(n), soms met (langdurige) uitval tot gevolg. Een sociaal en veilig werkklimaat ¹²:

- draagt bij aan een betere sfeer binnen de organisatie,
- draagt bij aan een betere kwaliteit van het werk,
- kan een positief effect hebben op de productiviteit van werknemers,
- kan leiden tot minder psychische en fysieke klachten.

Daarom is het van belang dat werkgevers én werknemers aandacht hebben voor een sociaal veilig werkklimaat en zich samen inzetten om ongewenste omgangsvormen op de werkvloer te voorkomen en te bestrijden.

Een gedragscode (on)gewenste omgangsvormen beschrijft het gedrag dat in de organisatie als gewenst (de positieve benadering) of juist als ongewenst (de negatieve benadering) wordt gezien. In de gedragscode kunnen geen allesomvattende definities worden gegeven van ongewenst gedrag, omdat het gaat om omgangsvormen die als ongewenst worden ervaren. Hoe de ontvanger het gedrag beleeft, bepaalt dus of er sprake is van ongewenst gedrag. Ook staat in de gedragscode beschreven wat werknemers kunnen doen wanneer ze te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen.

WAT ZEGT
DE WET?



WAT
VERSTAAN
WE ONDER
ONGEWENSTE
ONGANGS-
VORMEN?

VOORDELEN
VAN EEN
GEDRAGSCODE
(ON)GEWENSTE
ONGANGS-
VORMEN



Stappenplan

HANDREIKING GEDRAGSCODE (ON)GEWENSTE OMGANGSVORMEN

Terug naar
keuzescherf



INLEIDING

VERANTWOORDING

LITERATUUR

Deze Handreiking is gericht op interne (on)gewenste omgangsvormen. Het voorkomen of beperken van (het risico op) externe ongewenste omgangsvormen is een andere aanpak (zie bijvoorbeeld '[Wegwijzer](#) ac...'). Dit is een onderdeel van deze Handreiking. Ongewenste omgangsvormen zijn integriteitsschending, maar andere vormen van ongewenste omgangsvormen, zoals fraude, vallen niet onder deze Handreiking. Kijk voor meer informatie over de werkomgeving naar deze [website](#) van het Huis voor de Arbeid.

WAAROM AANDACHT VOOR (ON)GEWENSTE OMGANGSVORMEN

Ongewenste omgangsvormen op de werkvloer kunnen stress veroorzaken en leiden tot psychische en fysieke klachten bij de direct betrokkene(n), soms met (langdurige) uitval tot gevolg. Een sociaal en veilig werkklimaat ^{1,2}:

- draagt bij aan een betere sfeer binnen de organisatie,
- draagt bij aan een betere kwaliteit van het werk,
- kan een positief effect hebben op de productiviteit van werknemers,
- kan leiden tot minder psychische en fysieke klachten.

Daarom is het van belang dat werkgevers én werknemers aandacht hebben voor een sociaal veilig werkklimaat en zich samen inzetten om ongewenste omgangsvormen op de werkvloer te voorkomen en te bestrijden.

Een gedragscode (on)gewenste omgangsvormen beschrijft het gedrag dat in de organisatie als gewenst (de positieve benadering) of juist als ongewenst (de negatieve benadering) wordt gezien. In de gedragscode kunnen geen allesomvattende definities worden gegeven van ongewenst gedrag, omdat het gaat om omgangsvormen die als ongewenst worden ervaren. Hoe de ontvanger het gedrag beleeft, bepaalt dus of er sprake is van ongewenst gedrag. Ook staat in de gedragscode beschreven wat werknemers kunnen doen wanneer ze te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen.

1. Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior and human performance*, 9(1), 126-146.
2. Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579-599.



WAT ZEGT
DE WET?



WAT
VERSTAAN
WE ONDER
ONGEWENSTE
OMGANGS-
VORMEN?

VOORDELEN
VAN EEN
GEDRAGSCODE
(ON)GEWENSTE
OMGANGS-
VORMEN



Stappenplan



INLEIDING

VERANTWOORDING

LITERATUUR

KADER SLUITEN ✕

ONDER ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN VERSTAAN WE:

PESTEN	Pesten is herhaald ongewenst negatief gedrag, waartegen iemand niet in staat is zich te verdedigen. Dit kan (een combinatie van) verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag zijn.
SEKSUELE INTIMIDATIE	Seksuele intimidatie is elke vorm van seksuele toenadering, verzoeken om seksuele gunsten of ander seksueel getint verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag in de werkomgeving, die als ongewenst worden ervaren.
DISCRIMINATIE	Bij discriminatie is er sprake van een ongelijke behandeling van personen: het achterstellen of uitsluiten van mensen op basis van persoonlijke kenmerken zoals geslacht, huidskleur of religie.
AGRESSIE EN GEWELD	Onder agressie en geweld worden alle verbale en fysieke handelingen verstaan waarbij een persoon wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen.

Bekijk hier **VOORBEELDEN** van ongewenste omgangsvormen →

Bekijk hier **HOE VAAK** ongewenste omgangsvormen voorkomen →

Zie ook de **WEGWIJZER VERTROUWENSPERSOON** ongewenste omgangsvormen →

Deze Handreiking beschrijft de verschillende vormen van ongewenste omgangsvormen, zoals pesten, seksuele intimidatie, discriminatie en agressie en geweld. Het doel is om te zorgen voor een veilig werkklimaat en te voorkomen dat medewerkers lastig worden gevallen of aangevallen.

WAAROM?

Ongewenste omgangsvormen kunnen de directie van de organisatie schade berokkenen.

- draagt bij aan een slechte werkklimaat
- draagt bij aan een slechte productiviteit
- kan leiden tot ziekteverzuim
- kan leiden tot schade aan de organisatie

Daarom is het belangrijk om ongewenste omgangsvormen te voorkomen en te behandelen.

Een gedrag wordt als ongewenst beschouwd als het ongewenst wordt ervaren door de betrofde persoon. Het is van belang om te weten dat het niet gaat om de intentie van de dader, maar om de werknemers die worden lastiggevallen.

De Handreiking beschrijft de verschillende vormen van ongewenste omgangsvormen, zoals pesten, seksuele intimidatie, discriminatie en agressie en geweld. Ook staat in de gedragscode beschreven wat werknemers kunnen doen wanneer ze te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen.



INLEIDING

VERANTWOORDING

LITERATUUR

Deze Handreiking is gericht op interne (on)gewenste omgangsvormen. Het voorkomen of tegengaan van (het risico op) externe ongewenste omgangsvormen vereist een

andere aanpak. Het is belangrijk om de integriteit van de organisatie te behouden. Het voorkomen van fraude, vervalsing van gegevens en over een

WAAROM

Ongewenste omgangsvormen door de directie

- draagt bij tot een positieve werkklimaat
- draagt bij tot een positieve werkklimaat
- kan een positieve werkklimaat creëren
- kan leiden tot een positieve werkklimaat

Daarom is het belangrijk om ongewenste omgangsvormen te voorkomen

Daarom is het belangrijk om ongewenste omgangsvormen te voorkomen. Het werkklimaat getuigt dat ook van goed werkgeverschap.

Een gedragscode (on)gewenste omgangsvormen beschrijft het gedrag dat in de organisatie als gewenst (de positieve benadering) of juist als ongewenst (de negatieve benadering) wordt gezien. In de gedragscode kunnen geen allesomvattende definities worden gegeven van ongewenst gedrag, omdat het gaat om omgangsvormen die als ongewenst worden ervaren. Hoe de ontvanger het gedrag beleeft, bepaalt dus of er sprake is van ongewenst gedrag. Ook staat in de gedragscode beschreven wat werknemers kunnen doen wanneer ze te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen.

WAT
VERSTAAN

WAT ZEGT
DE WET?



KADER SLUITEN ✕

VOORDELEN VAN EEN GEDRAGSCODE (ON)GEWENSTE ONGANGSVORMEN

- De directie **draagt uit** dat ze het bestrijden van ongewenste omgangsvormen serieus neemt en dat ongewenst gedrag op geen enkele manier getolereerd wordt.
- Een gedragscode zorgt voor **eenduidige communicatie** door een beschrijving van (on)gewenst gedrag te geven.
- Een gedragscode **ondersteunt** een professionele houding van werknemers, doordat duidelijk beschreven is wat de organisatie van iedere werknemer verwacht.
- Een gedragscode geeft **houvast** om collega's aan te spreken op overtreding van gedragsregels.
- Met een gedragscode laat de werkgever zien daadwerkelijk **beleid** te voeren tegen ongewenste omgangsvormen.

VOORDELEN
VAN EEN
GEDRAGSCODE
ONGEWENSTE
ONGANGS-
VORMEN

WAT ZEGT
DE WET?





WAT ZEGT DE WET?

De Arbowet verplicht werkgevers beleid te voeren inzake het tegengaan of beperken van psychosociale arbeidsbelasting (PSA), zowel gericht op preventie als op de afhandeling van klachten (Artikel 3 lid 2 Arbowet). In de Arbowet wordt PSA gedefinieerd als: *'de factoren direct of indirect onderscheid met inbegrip van seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk, in de arbeidssituatie die stress teweegbrengen'* (Artikel 3 lid 2 Arbowet). Werkgevers zijn niet verplicht om een gedragscode op te stellen, maar een dergelijke code kan een geschikt middel zijn om aan de Arbowet te voldoen.

Het Arbobesluit werkt de verplichting verder uit (artikel 2.15 Arbobesluit). Indien werknemers worden of kunnen worden blootgesteld aan PSA moeten werkgevers de risico's ten aanzien van PSA in kaart brengen in het kader van een risico-inventarisatie en -evaluatie. Het plan van aanpak dat hieruit volgt moet maatregelen bevatten ter voorkoming van PSA, met inachtneming van de stand van de wetenschap. Het personeel dat risico loopt op blootstelling aan PSA moet vervolgens worden voorgelicht en geïnstrueerd over de risico's en de maatregelen die het bedrijf heeft getroffen. De werkgever dient al deze acties aantoonbaar uit te voeren. Verder dient de werkgever toe te zien op de naleving door de werknemers van de instructies en voorschriften, die erop gericht zijn om het risico op PSA te voorkomen of te beperken.

Artikel 7:658 van het Burgerlijk Wetboek (BW) legt een zorgplicht bij de werkgever neer voor de veiligheid van de werkomgeving van zijn werknemers. De werkgever moet maatregelen treffen en aanwijzingen verstrekken die redelijkerwijs nodig zijn om te voorkomen dat de werknemer in de uitoefening van zijn werkzaamheden schade lijdt. Tevens bepaalt artikel 7:611 BW dat werkgever en werknemer verplicht zijn zich als goed werkgever en goed werknemer te gedragen.

Op grond van artikel 7:660 BW moet de werknemer zich houden aan de instructies van de werkgever. Verder is in artikel 11 van de Arbowet de algemene verplichting opgenomen dat de werknemer verplicht is in zijn doen en laten op de arbeidsplaats naar vermogen zorg te dragen voor zijn eigen veiligheid en gezondheid en die van andere betrokken personen.

Indien een werknemer wordt geconfronteerd met ongewenste omgangsvormen op grond van zijn godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid, burgerlijke staat, handicap/chronische ziekte of leeftijd, dan wordt hij ook beschermd door de gelijke behandelingswetgeving. Werknemers kunnen in deze gevallen een klacht indienen bij het College voor de Rechten van de Mens (zie [mensenrechten.nl](https://www.mensenrechten.nl)) en/of zich tot de rechter wenden.



VOORBEELDEN VAN INTERNE ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN OP DE WERKVLOER

ER IS SPRAKE VAN PESTGEDRAG OP HET WERK WANNEER JIJ, EEN COLLEGA OF EEN MEDEWERKER HERHAALDELIJK:

- ...wordt bespot → er worden steeds kleinerende en vernederende opmerkingen gemaakt vanwege bijvoorbeeld uiterlijk, gedrag, wijze van praten, of een andere levensstijl.
- ...wordt buitengesloten of genegeerd → e-mails worden bewust niet beantwoord, iemand wordt niet toegelaten in whatsapp-groepen met andere collega's of iemand wordt steeds niet meegevraagd om te lunchen.
- ...het werk moeilijk wordt gemaakt → bijvoorbeeld doordat steeds de rotklussen of nutteloze taken worden gegeven, opzettelijk verkeerde informatie wordt gegeven of onterecht verlof wordt geweigerd.

Zie ook: Wegwijzer pesten

ER IS SPRAKE VAN SEKSUELE INTIMIDATIE OP HET WERK WANNEER JIJ, EEN COLLEGA OF EEN MEDEWERKER:

- ...te maken krijgt met dubbelzinnige opmerkingen en grapjes die te maken hebben met seksualiteit en intimiteit.
- ...te maken krijgt met onnodig lichamelijk contact → bijvoorbeeld over de schouder leunen, hand op de rug leggen bij het voor laten gaan, klap op het achterwerk geven of stevig kussen als een verjaardag op het werk wordt gevierd.

Zie ook: Wegwijzer seksuele intimidatie

ER IS SPRAKE VAN DISCRIMINATIE OP HET WERK WANNEER JIJ, EEN COLLEGA OF EEN MEDEWERKER:

- ...op basis van persoonlijke kenmerken anders wordt behandeld dan anderen → bijvoorbeeld vaker dan anderen vervelende of minderwaardige klussen op moeten knappen.

Zie ook: Wegwijzer discriminatie

ER IS SPRAKE VAN AGRESSIE EN GEWELD OP HET WERK WANNEER JIJ, EEN COLLEGA OF EEN MEDEWERKER:

- ...wordt uitgescholden → er wordt bijvoorbeeld geschreeuwd of gevloekt.
- ...wordt bedreigd of geïntimideerd → bijvoorbeeld met geweld, met ontslag, het niet verlengen van het contract of demotie.
- ...fysiek wordt aangevallen → zoals geslagen, vastgegrepen, geduwd of geschopt.

Ongewenste omgangsvormen kunnen zowel plaatsvinden in direct contact als online, bijvoorbeeld via (reacties op) sociale media (Facebook, Twitter, Instagram).



FACTSHEET INTERNE ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

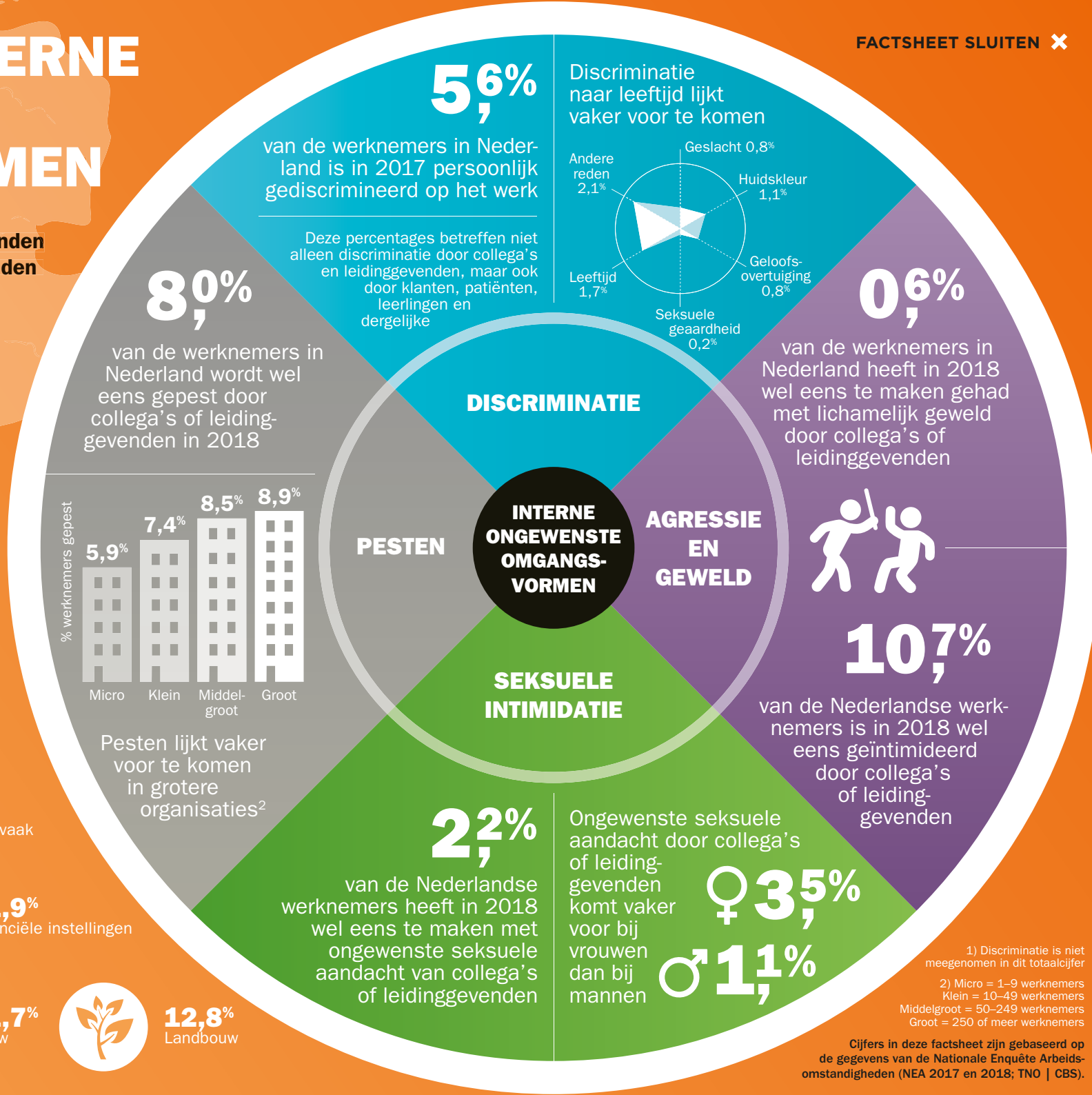
Interne ongewenste omgangsvormen zijn ongewenste omgangsvormen die plaats vinden op het werk door collega's of leidinggevenden

15,6% van de werknemers in Nederland heeft wel eens te maken met ongewenste omgangsvormen door collega's of leidinggevenden¹

Werknemers die interne ongewenste omgangsvormen ervaren verzuimen gemiddeld 7 dagen extra per jaar

Er zijn verschillen tussen sectoren als het gaat om het voorkomen van ongewenste omgangsvormen door collega's en leidinggevenden

Zo komen interne ongewenste omgangsvormen relatief vaker voor in de sectoren:



1) Discriminatie is niet meegenomen in dit totaalcijfer
2) Micro = 1-9 werknemers
Klein = 10-49 werknemers
Middelgroot = 50-249 werknemers
Groot = 250 of meer werknemers



WAT IS EEN GEDRAGSCODE (ON)GEWENSTE OMGANGSVORMEN?

Een gedragscode (on)gewenste omgangsvormen richt zich op het voorkomen of beperken van ongewenste omgangsvormen door collega's en leidinggevenden onderling.

Een gedragscode (on)gewenste omgangsvormen kan deel uitmaken van de aanpak van psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Dit kan een op zichzelf staand document zijn, maar kan ook een onderdeel zijn van een meeromvattende gedragscode, zoals een bedrijfscode (in de literatuur ook wel bekend als business code).

Deze Handreiking gaat in op een gedragscode gericht op het voorkomen of beperken van ongewenste omgangsvormen door collega's en leidinggevenden onderling. Werknemers kunnen ook te maken hebben met ongewenste omgangsvormen van mensen buiten de organisatie (zoals klanten of cliënten) of zelf ongewenst gedrag vertonen ten opzichte van die mensen. Omdat sommige organisaties veel met derden te maken hebben, is het belangrijk dat deze organisaties ook beleid voeren omtrent de omgang met derden. Het aanpakken van (het risico op) externe ongewenste omgangsvormen vereist een andere aanpak (zie bijvoorbeeld [Wegwijzer Agressie door derden](#)). De aanpak van externe ongewenste omgangsvormen is geen onderdeel van deze Handreiking.

WAT LEVERT EEN GEDRAGSCODE (ON)GEWENSTE OMGANGSVORMEN OP?

Een bedrijfscode of business code is onderdeel van het ethiek- en integriteitsbeleid van organisaties en heeft betrekking op het gedrag van werknemers ten opzichte van elkaar, stakeholders en/of de maatschappij in zijn geheel. Een bedrijfscode bestaat vaak uit vier onderdelen:

- 1) missie en visie van de organisatie
- 2) kernwaarden van de organisatie
- 3) verantwoordelijkheid van de organisatie naar stakeholders (zoals klanten en leveranciers)
- 4) standaarden en regels voor managers en werknemers

Het vierde onderdeel is in feite de gedragscode en vloeit voort uit de drie andere onderdelen.

**ONGEWENSTE
OMGANGSVORMEN
EN INTEGRITEIT**



ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN EN INTEGRITEIT

Er bestaat vaak onduidelijkheid over hoe ongewenste omgangsvormen zich verhouden tot integriteit. Integriteit kan in zijn algemeenheid worden gedefinieerd als 'het gedrag van de mensen stemt overeen met de relevante morele waarden en normen en de daarmee samenhangende (spel)regels van de organisatie en de samenleving'⁴. Integer handelen op het werk houdt in dat je je functie goed en zorgvuldig uitoefent, redenerend vanuit de verantwoordelijkheden behorend bij je functie en de geldende normen en waarden binnen de maatschappij en de organisatie.

Bij ongewenste omgangsvormen is er sprake van een vorm van integriteitsschending waarbij een persoon zich schuldig maakt aan pesten, seksuele intimidatie, discriminatie of agressie en geweld.

Naast ongewenste omgangsvormen onderscheiden Huberts, Pijl en Steen⁴ de volgende vormen van integriteitsschendingen:

1. Corruptie: omkoping
2. Corruptie: bevooroordeelning van vrienden, familie, partij
3. Fraude en diefstal
4. Dubieuze giften en beloften
5. Onverenigbare nevenfuncties, activiteiten en/of contacten
6. Misbruik van bevoegdheden
7. Misbruik en manipulatie van (de toegang tot) informatie
8. Verspilling en wanprestatie
9. Wangedrag in de vrije tijd

Bij ongewenste omgangsvormen betreft het niet-aanvaardbaar gedrag dat een persoon of personen schaadt, waar de andere vormen van integriteitsschendingen een organisatie schaden.

Het voorkomen of beperken van ongewenste omgangsvormen maakt onderdeel uit van de Arbowet. De werkgever moet er op basis van de Arbowet voor zorgen dat werknemers niet het slachtoffer worden van ongewenste omgangsvormen.

Als het gaat om andere vormen van integriteitsschending vraagt dit om een andere aanpak dan het voorkomen of beperken van ongewenste omgangsvormen binnen een organisatie (zie: huisvoorklokkenluiders.nl).

Met andere woorden, integriteit is een omvangrijker begrip dan ongewenste omgangsvormen. Voor alle duidelijkheid; deze handreiking heeft uitsluitend betrekking op (het voorkomen en beperken van) ongewenste omgangsvormen

ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN EN INTEGRITEIT

Er bestaat vaak onduidelijkheid over hoe ongewenste omgangsvormen zich verhouden tot integriteit. Integriteit kan in zijn algemeenheid worden gedefinieerd als 'het gedrag van de mensen stemt overeen met de waarden en normen en de daarmee samenhangende (spel)regels van de organisatie en de samenleving'⁴. Integriteit betekent dat je je functie goed en zorgvuldig uitoefent, redenerend vanuit de verantwoordelijkheden behorende aan de functie en de waarden en normen en waarden binnen de maatschappij en de organisatie.

Bij ongewenste omgangsvormen is er sprake van een vorm van integriteitschending. Dit kan bijvoorbeeld zijn: pesten, seksuele intimidatie, discriminatie of agressie en geweld. Dit kan zich schuldig maakt aan

4. Huberts, L. W. J. C. (2005). Integriteit en integritisme in bestuur en samenleving. Wie de schoen past, 23.

Naast ongewenste omgangsvormen onderscheiden Huberts, Pijl en Steen⁴ de volgende vormen van integriteitschendingen:

1. Corruptie: omkoping
2. Corruptie: bevooroordeelning van vrienden, familie, partij
3. Fraude en diefstal
4. Dubieuze giften en beloften
5. Onverenigbare nevenfuncties, activiteiten en/of contacten
6. Misbruik van bevoegdheden
7. Misbruik en manipulatie van (de toegang tot) informatie
8. Verspilling en wanprestatie
9. Wangedrag in de vrije tijd

Bij ongewenste omgangsvormen betreft het niet-aanvaardbaar gedrag dat een persoon of personen schaadt, waar de andere vormen van integriteitsschendingen een organisatie schaden.

Het voorkomen of beperken van ongewenste omgangsvormen maakt onderdeel uit van de Arbowet. De werkgever moet er op basis van de Arbowet voor zorgen dat werknemers niet het slachtoffer worden van ongewenste omgangsvormen.

Als het gaat om andere vormen van integriteitsschending vraagt dit om een andere aanpak dan het voorkomen of beperken van ongewenste omgangsvormen binnen een organisatie (zie: huisvoorklokkenluiders.nl).

Met andere woorden, integriteit is een omvangrijker begrip dan ongewenste omgangsvormen. Voor alle duidelijkheid; deze handreiking heeft uitsluitend betrekking op (het voorkomen en beperken van) ongewenste omgangsvormen



WAT IS EEN GEDRAGSCODE (ON)GEWENSTE OMGANGSVORMEN?

WAT LEVERT EEN GEDRAGSCODE (ON)GEWENSTE OMGANGSVORMEN OP?

Een gedragscode (on)gewenste omgangsvormen is, indien goed geïmplementeerd en actief uitgedragen, een hulpmiddel ter preventie en aanpak van ongewenste omgangsvormen op de werkvloer⁵:

PREVENTIE:

- In een gedragscode zijn gedragsregels of richtlijnen voor gedrag opgenomen. Deze regels of richtlijnen maken duidelijk welk gedrag de organisatie wil zien en welk gedrag niet getolereerd wordt. Als werknemers op de hoogte zijn van de gedragscode en het een 'levend' document is waar iedereen zich binnen de organisatie aan houdt, neemt het risico op ongewenste omgangsvormen af.
- Een gedragscode wordt in de praktijk vaak curatief ingezet, nadat een incident zich heeft voorgedaan. Juist het preventief inzetten van de gedragscode helpt om ongewenste omgangsvormen te voorkomen en te bestrijden.

ONDERSTEUNING:

- Werknemers die last ervaren van ongewenste omgangsvormen weten vaak niet goed wat ze daaraan kunnen doen. De code maakt duidelijk welke stappen werknemers kunnen ondernemen als ze geconfronteerd worden met ongewenste omgangsvormen op de werkvloer.

- Zo kunnen werknemers het moeilijk vinden om het gesprek aan te gaan met de betrokken collega('s). Ze kunnen bijvoorbeeld bang zijn voor escalatie van de situatie of angst hebben om buitengesloten te worden. Op zo'n moment is het goed als werknemers weten welke personen binnen en buiten de organisatie hierbij hulp kunnen bieden en wat eventuele stappen zijn om ongewenste omgangsvormen aan te kaarten.

AANPAK BIJ ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN:

- In het geval van overtredingen van de gedragscode, geeft de code aan welke maatregelen of sancties hierop volgen. Op die manier worden bij overtredingen van de gedragscode consequent en ongeacht de functie van de overtreder maatregelen getroffen door de organisatie.

GA DOOR NAAR HET STAPPENPLAN

om een gedragscode (on)gewenste omgangsvormen op te stellen!



Stappenplan



WAT IS EEN GEDRAGSCODE (ON)GEWENSTE ONGANGSVORMEN?

WAT LEVERT EEN GEDRAGSCODE (ON)GEWENSTE ONGANGSVORMEN OP?

Een gedragscode (on)gewenste omgangsvormen is, indien goed geïmplementeerd en actief uitgedragen, een hulpmiddel ter preventie en aanpak van ongewenste omgangsvormen op de werkvloer⁵:

PREVENTIE:

- In een gedragscode zijn gedragsregels of richtlijnen voor gedrag opgenomen. Deze regels of richtlijnen maken duidelijk welk gedrag de organisatie wil zien en welk gedrag niet getolereerd wordt. Als werknemers op de hoogte zijn van de gedragscode en het een 'levend' document is waar iedereen zich binnen de organisatie aan houdt, neemt het risico op ongewenste omgangsvormen af.
- Een gedragscode wordt in de praktijk vaak curatief ingezet, nadat een incident zich heeft voorgedaan. Juist het preventief inzetten van de gedragscode helpt om ongewenste omgangsvormen te voorkomen en te bestrijden.

ONDERSTEUNING:

- Werknemers die last ervaren van ongewenste omgangsvormen weten vaak niet goed wat ze daaraan kunnen doen. De code maakt duidelijk welke stappen werknemers kunnen ondernemen als ze geconfronteerd worden met ongewenste omgangsvormen op de werkvloer.

- Zo kunnen werknemers met een gesprek aan te gaan. Het is bijvoorbeeld belangrijk om te weten hoe het gesprek moet worden gevoerd. Het is goed als werknemers weten welke personen binnen en buiten de organisatie hierbij hulp kunnen bieden en wat eventuele stappen zijn om ongewenste omgangsvormen aan te kaarten.

AANPAK BIJ ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN:

- In het geval van overtredingen van de gedragscode, geeft de code aan welke maatregelen of sancties hierop volgen. Op die manier worden bij overtredingen van de gedragscode consequent en ongeacht de functie van de overtreder maatregelen getroffen door de organisatie.

GA DOOR NAAR HET STAPPENPLAN

om een gedragscode (on)gewenste omgangsvormen op te stellen!



Stappenplan



ROLLEN VAN VERSCHILLENDE PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

De werkgever is verantwoordelijk voor de gedragscode (on)gewenste omgangsvormen binnen een organisatie. Binnen elke organisatie kan het verschillen wie er betrokken is bij het opstellen en/of verbeteren van de gedragscode.

Voor de effectiviteit van de gedragscode is het belangrijk dat de code zorgvuldig en in samenspraak met de werknemers wordt opgesteld. Als werknemers betrokken worden, sluit de inhoud van de gedragscode beter aan bij de organisatie en de context waarin het werk zich afspeelt.

DIVERSITEIT VAN WERK- NEMERS EN DE GEDRAGSCODE



Binnen een organisatie kunnen er meer sleutelfiguren zijn die een rol kunnen hebben bij de aanpak van ongewenste omgangsvormen, denk hierbij aan bijvoorbeeld de vertrouwenspersoon, bedrijfsmaatschappelijk werkers, de bedrijfsarts, de ombudsfunctionaris, (de voorzitter van) de klachtencommissie, de compliance officer/integriteitsfunctionaris, HR-professionals, de arbo-coördinator of de preventiemedewerker. Als je als werkgever alle sleutelfiguren betreft, draagt dat bij aan de effectiviteit van de code omdat je dan ook gebruik maakt van hun kennis en kunde.


Wat zijn de wettelijke verplichtingen en rollen van de werkgever en de werknemers bij het initiëren, opstellen en monitoren van de gedragscode (on)gewenste omgangsvormen?



WERKGEVER



WERKNEMERS

Daarnaast moet **de Ondernemingsraad**  (OR) of personeelsvertegenwoordiging betrokken worden bij de inhoud van de code. Daarmee voelt iedereen binnen de organisatie zich vertegenwoordigd.





ROLLEN VAN VERSCHILLENDE PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

De werkgever is verantwoordelijk voor de gedragscode (on)gewenste omgangsvormen binnen een organisatie. Binnen elke organisatie kan het verschillen wie er betrokken is bij het opstellen en/of verbeteren van de gedragscode.

Voor de e
code zorg
opgestel
gedragsc
werk zich

KADER SLUITEN ✕

DIVERSITEIT VAN WERKNEMERS EN DE GEDRAGSCODE (ON)GEWENSTE ONGANGSVORMEN

Nederland is een multicultureel land waar veel verschillende mensen met verschillende culturen bijeen leven. Dit betekent dat er binnen organisaties werknemers met verschillende culturele achtergronden samen werken. Het kan zijn dat er verschillen tussen culturen bestaan op het gebied van omgangsvormen, wat kan leiden tot misverstanden tussen collega's. Het is daarom belangrijk dat de gedragscode een code is waar iedere werknemer zo veel mogelijk achter staat en zich in kan vinden. Een gedragscode moet dus aansluiten bij de diversiteit aan culturen binnen een organisatie. Door bij het opstellen en/of verbeteren van de code de verschillende achtergronden van werknemers mee te nemen, neemt het draagvlak en de bereidheid toe om de gedragscode op te volgen.

Ook het betrekken van minderheden binnen een organisatie bij het opstellen en/of verbeteren van de gedragscode kan waardevolle inzichten opleveren die in de gedragscode opgenomen kunnen worden.

DIVERSITEIT VAN WERK NEMERS EN GEDRAGSCODE



als werkgever alle sleutelfiguren betreft, draagt dat bij aan de effectiviteit van de code omdat je dan ook gebruik maakt van hun kennis en kunde.



ROLLEN VAN VERSCHILLENDE PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

KADER SLUITEN ✕

DE WERKGEVER EN DE GEDRAGSCODE

De werkgever is wettelijk verplicht beleid te voeren inzake het tegengaan of beperken van psychosociale arbeidsbelasting (PSA) en heeft een zorgplicht voor de veiligheid van de werkomgeving van zijn werknemers.

De werkgever (bestuur/management) is verantwoordelijk voor de missie, visie en kernwaarden van een organisatie. Hieruit vloeit voort wat de gewenste omgangsvormen zijn binnen een organisatie. Dit kan worden opgenomen in een gedragscode. Wanneer alle werknemers weten wat de gewenste omgangsvormen zijn en zich daar naar gedragen, draagt dit bij aan een sociaal en veilig werkklimaat. Het hebben van een gedragscode laat ook zien dat de werkgever daadwerkelijk beleid voert tegen ongewenste omgangsvormen.

Voor de effectiviteit van de gedragscode met betrekking tot het aanpakken van ongewenste omgangsvormen is de inzet en toewijding van de werkgever van belang. Het is belangrijk dat de werkgever, in samenwerking met de leidinggevende(n) binnen een organisatie:

- alert is op de werksfeer en deze regelmatig peilt,
- beseft dat hij/zij een voorbeeldfunctie heeft en handelt naar de gewenste omgangsvormen in de gedragscode,
- duidelijk maakt welk gedrag niet wordt getolereerd,
- het beleid ten aanzien van ongewenst gedrag bekend maakt binnen de organisatie,
- omstandigheden schept waarin medewerkers het gewenste gedrag kunnen laten zien.

WAT ZEGT
DE WET?



DIVERSITEIT
VAN WERK
NEMERS EN
GEDRAGSCODE



als werkge
effectiviteit
kennis en

Stappenplan



WAT ZEGT DE WET?

De Arbowet verplicht werkgevers beleid te voeren inzake het tegengaan of beperken van psychosociale arbeidsbelasting (PSA), zowel gericht op preventie als op de afhandeling van klachten (Artikel 3 lid 2 Arbowet). In de Arbowet wordt PSA gedefinieerd als: *'de factoren direct of indirect onderscheid met inbegrip van seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk, in de arbeidssituatie die stress teweegbrengen'* (Artikel 3 lid 2 Arbowet). Werkgevers zijn niet verplicht om een gedragscode op te stellen, maar een dergelijke code kan een geschikt middel zijn om aan de Arbowet te voldoen.

Het Arbobesluit werkt deze verplichting verder uit (artikel 2.15 Arbobesluit). Indien werknemers worden of kunnen worden blootgesteld aan PSA moeten werkgevers de risico's ten aanzien van PSA in kaart brengen in het kader van een risico-inventarisatie en -evaluatie. Het plan van aanpak dat hieruit volgt moet maatregelen bevatten ter voorkoming van PSA, met inachtneming van de stand van de wetenschap. Het personeel dat risico loopt op blootstelling aan PSA moet vervolgens worden voorgelicht en geïnstrueerd over de risico's en de maatregelen die het bedrijf heeft getroffen. De werkgever dient al deze acties aantoonbaar uit te voeren. Verder dient de werkgever toe te zien op de naleving door de werknemers van de instructies en voorschriften, die erop gericht zijn om het risico op PSA te voorkomen of te beperken.

Artikel 7:658 van het Burgerlijk Wetboek (BW) legt een zorgplicht bij de werkgever neer voor de veiligheid van de werkomgeving van zijn werknemers. De werkgever moet maatregelen treffen en aanwijzingen verstrekken die redelijkerwijs nodig zijn om te voorkomen dat de werknemer in de uitoefening van zijn werkzaamheden schade lijdt. Tevens bepaalt artikel 7:611 BW dat werkgever en werknemer verplicht zijn zich als goed werkgever en goed werknemer te gedragen.

Op grond van artikel 7:660 BW moet de werknemer zich houden aan de instructies van de werkgever. Verder is in artikel 11 van de Arbowet de algemene verplichting opgenomen dat de werknemer verplicht is in zijn doen en laten op de arbeidsplaats naar vermogen zorg te dragen voor zijn eigen veiligheid en gezondheid en die van andere betrokken personen.

Indien een werknemer wordt geconfronteerd met ongewenste omgangsvormen op grond van zijn godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid, burgerlijke staat, handicap/chronische ziekte of leeftijd, dan wordt hij ook beschermd door de gelijke behandelingswetgeving. Werknemers kunnen in deze gevallen een klacht indienen bij het College voor de Rechten van de Mens (zie [mensenrechten.nl](https://www.mensenrechten.nl)) en/of zich tot de rechter wenden.





KADER SLUITEN ✕

WERKNEMERS EN DE GEDRAGSCODE

De werknemer is verplicht om zich als goed werknemer te gedragen, zich te houden aan de instructies van de werkgever en op de arbeidsplaats naar vermogen zorg te dragen voor zijn eigen veiligheid en gezondheid en die van andere betrokken personen (zie Kader: 'wat zegt de wet').

Werknemers betrekken bij het opstellen van de gedragscode (on)gewenste omgangsvormen verhoogt het draagvlak en de bereidheid om zich aan de gedragscode te conformeren, waardoor de effectiviteit van de code toeneemt.

Het vragen van input van werknemers bij het opstellen van de gedragscode zal de code relevanter en realistischer maken en gewenste en ook ongewenste omgangsvormen beter in beeld brengen.

Een gedragscode kan op verschillende manieren onder de aandacht worden gebracht. Het kan per organisatie verschillen wat het meeste aanspreekt. Zo kan er een bijeenkomst over omgangsvormen gepland worden waarin werknemers met elkaar in discussie gaan over dilemma's gerelateerd aan omgangsvormen. Een meer ludieke manier is bijvoorbeeld om het onderwerp in de vorm van een quiz te behandelen.

Suggestie:

- Laat een aantal werknemers die hier voor open staan samen nadenken over de gedragscode: hoe zouden zij gewenste en ongewenste omgangsvormen beschrijven en hebben zij suggesties voor het implementeren en levend houden van de code?
- Laat werknemers meedenken over het onder de aandacht brengen van de gedragscode. Daarmee neemt de kans toe dat de gedragscode behandeld wordt op een wijze die aansluit bij de manier waarop werknemers tegen het thema omgangsvormen aankijken.

ROLLEN
PARTIJEN

De werknemer
Binnen de

Voor de e
code zorg
opgesteld
gedragsc
werk zich

DIVERSITEIT
VAN WERKNEMERS
EN DE GEDRAGSCODE



als werknemer
effectiviteit
kennis en



Stappenplan

DE ONDERNEMINGSRAAD (OR) EN DE GEDRAGSCODE

De Ondernemingsraad (OR) wordt door de ondernemer in de gelegenheid gesteld om voldoende tijd te kunnen besteden aan kennisneming van de arbeidsomstandigheden in de onderneming (artikel 18, lid 1 Wet op de ondernemingsraden). De OR bevordert zoveel als in zijn vermogen ligt de naleving van de voor de onderneming geldende voorschriften op het gebied van de arbeidsomstandigheden van de in de onderneming werkzame personen (artikel 28 Wet op de ondernemingsraden).

De OR kan het onderwerp ongewenste omgangsvormen agenderen bij de ondernemer (de Wet op de ondernemingsraden hanteert de term 'ondernemer' in plaats van 'werkgever') tijdens vergaderingen. Wanneer er onvoldoende beleid is op het gebied van omgangsvormen, heeft de OR initiatiefrecht (artikel 23 Wet op de ondernemingsraden) om binnen een organisatie invloed uit te oefenen. Dit initiatiefrecht is een belangrijk instrument voor de OR om zelf met een voorstel te komen als de ondernemer dat initiatief niet neemt.

De OR mag de ondernemer ongevraagd voorstellen doen over alle sociale, organisatorische, financiële en economische zaken. Voordat de ondernemer over het voorstel beslist, moet er minstens één keer overleg met de OR plaats vinden. Na dit overleg moet er zo snel mogelijk schriftelijk aan de OR worden doorgegeven of de ondernemer het voorstel overneemt. De ondernemer moet ook uitleggen waarom wel of niet akkoord wordt gegaan met het voorstel.

Daarnaast moet de OR om instemming worden gevraagd als een regeling op het gebied van de arbeidsomstandigheden, het ziekteverzuim of het re-integratiebeleid wordt vastgesteld, gewijzigd of ingetrokken (artikel 27 Wet op de ondernemingsraden). Een voorbeeld van een regeling op het gebied van arbeidsomstandigheden is een regeling met betrekking tot een gedragscode die ziet op (on)gewenste omgangsvormen. Ter illustratie, de OR heeft instemmingsrecht ten aanzien van een klachtenprocedure en het aanstellen van een klachtencommissie. Blijft de ondernemer in gebreke op het gebied van PSA-beleid, dan kan de OR de Inspectie SZW inschakelen (artikel 24, lid 7 Arbowet) om een onderzoek in te stellen.

Soms heeft de OR geen instemmingsrecht m.b.t. een gedragscode, bijvoorbeeld als de gedragscode inhoudelijk al is opgenomen in een CAO.

De betrokkenheid van de OR bevordert dat er een gedragscode (on)gewenste omgangsvormen komt en zorgt er bij het opstellen en/of verbeteren van de gedragscode voor dat de gedragscode beter aansluit bij de werkvloer.





ROLLEN VAN VERSCHILLENDE PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

Bij het opstellen van de gedragscode (on)gewenste omgangsvormen is het volgende belangrijk:

DE GEDRAGSCODE MOET ZO CONCREET MOGELIJK EN GOED UITVOERBAAR ZIJN

- Een code moet aansluiten bij de organisatie en de context waarbinnen het werk zich afspeelt
- Door voorbeelden op te nemen van concreet gedrag en specifieke situaties wordt duidelijk wat er precies bedoeld wordt

DE GEDRAGSCODE MOET DUIDELIJK EN BEGRIJPELIJK ZIJN EN AANSLUITEN BIJ DOELGROEP

- Werknemers moeten de code begrijpen en weten wat er van hen wordt verwacht. Het moet helder zijn wat (on)gewenste omgangsvormen zijn en welke stappen kunnen worden ondernomen als werknemers geconfronteerd wordt met ongewenste omgangsvormen.
- De beste manier om te communiceren over (on)gewenste omgangsvormen verschilt per organisatie. Voor de ene organisatie werkt het goed om omgangsvormen visueel te maken, bijvoorbeeld met plaatjes of filmpjes. In een andere organisatie kan er meer behoefte zijn aan een document met uitgebreide definities van omgangsvormen. Daarom is het belangrijk werknemers te

betrekken bij het opstellen of verbeteren van de gedragscode om op die manier de communicatie van omgangsvormen aan te laten aansluiten bij de wensen van de werknemers.

DE GEDRAGSCODE MOET DUIDELIJK MAKEN OP WIE DE GEDRAGSCODE VAN TOEPASSING IS

Het is van belang om in de gedragscode aan te geven op wie de gedragscode van toepassing is. Denk daarbij naast werknemers bijvoorbeeld ook aan stagiairs, uitzendkrachten en ZZP'ers die feitelijk werken onder gezag van de werkgever.

• VOORBEELD VAN EEN ONDERDEEL VAN DE GEDRAGSCODE AFGESTEMD OP DE DOELGROEP

- *'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 of bedreigend zijn. Zo willen we binnen [organisatie x] niet met elkaar omgaan.'*





ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

De gedragscode moet duidelijk maken¹:

Welk gedrag getolereerd wordt en welk gedrag niet

Wat een werknemer kan doen als hij/zij te maken krijgt met ongewenste omgangsvormen

Wat er gebeurt bij overtreding van de gedragscode (on)gewenste omgangsvormen

Vervolgens is voor de effectiviteit van de gedragscode de implementatie en het levend houden van de code van belang:

Het in praktijk brengen van de gedragscode

STAP 1

Gewenste omgangsvormen

STAP 2

Ongewenste omgangsvormen

STAP 3

Wat te doen bij ongewenste omgangsvormen

STAP 4

Klachtenprocedure beschrijven

STAP 5

Klachtencommissie beschrijven

STAP 6

Maatregelen beschrijven

STAP 7

Implementeren gedragscode

STAP 8

Levend houden van de code

HANDREIKING GEDRAGSCODE (ON)GEWENSTE OMGANGSVORMEN

Terug naar
keuzescherm



ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

De gedragscode moet duidelijk maken:

6. Inspectie SZW, informatieblad
ongewenste omgangsvormen (2016) ✕

Welk gedrag getolereerd wordt en welk gedrag niet

Wat een werknemer kan doen als hij/zij te maken krijgt met ongewenste omgangsvormen

Wat er gebeurt bij overtreding van de gedragscode (on)gewenste omgangsvormen

Vervolgens is voor de effectiviteit van de gedragscode de implementatie en het levend houden van de code van belang:

Het in praktijk brengen van de gedragscode

STAP 1

Gewenste omgangsvormen

STAP 2

Ongewenste omgangsvormen

STAP 3

Wat te doen bij ongewenste omgangsvormen

STAP 4

Klachtenprocedure beschrijven

STAP 5

Klachtencommissie beschrijven

STAP 6

Maatregelen beschrijven

STAP 7

Implementeren gedragscode

STAP 8

Levend houden van de code



ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

WELK GEDRAG WORDT GETOLEREERD EN WELK GEDRAG NIET

Duidelijk moet zijn welk gedrag de organisatie wil zien en welk gedrag niet getolereerd wordt:



STAP 1: SPECIFICEREN WAT GEWENSTE OMGANGSVORMEN ZIJN

Een prettige werksfeer draagt bij aan een sociaal veilig werkklimaat, wat ook de arbeidsprestaties ten goede komt. Daarbij is het belangrijk om juist ook gewenst gedrag onder de aandacht te brengen. Daarmee neemt de sociale steun onder werknemers toe en het risico op ongewenste omgangsvormen en werkstress af. Het specificeren van gewenste omgangsvormen kan een aanvulling zijn op een beschrijving van ongewenste omgangsvormen en geeft bovendien een positieve stimulans richting het gewenste gedrag.

Voorbeeld van een omschrijving van gewenst gedrag

Voorbeeld van gewenst gedrag met betrekking tot respect naar elkaar



ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

WELK GEDRAG WORDT GETOLEREERD EN WELK GEDRAG NIET

Duidelijk moet zijn welk gedrag de organisatie wil zien en welk gedrag niet getolereerd wordt:

KADER SLUITEN ✕

VOORBEELD VAN EEN OMSCHRIJVING VAN GEWENST GEDRAG:

-
- Zó gaan wij met elkaar om
- Wees vriendelijk voor elkaar: Gewoon 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.
- Probeer iemands beweegredenen te achterhalen en je te verplaatsen in andermans standpunt.

STAP 1: S

Een prett

Daarbij is

onder werknemers toe en het risico op ongewenste omgangsvormen en werkstress af. Het specificeren van gewenste omgangsvormen kan een aanvulling zijn op een beschrijving van ongewenste omgangsvormen en geeft bovendien een positieve stimulans richting het gewenste gedrag.

Voorbeeld van een omschrijving van gewenst gedrag

Voorbeeld van gewenst gedrag met betrekking tot respect naar elkaar



KADER SLUITEN ✕

VOORBEELD VAN GEWENST GEDRAG MET BETREKKING TOT RESPECT NAAR ELKAAR:

-
- Houd rekening met elkaar
- • Ter illustratie → Probeer na te gaan wat het effect van jouw gedrag op iemand anders is. Wat de één als onschuldig gedrag ziet, kan door de ander als vervelend ervaren worden. Soms heeft degene die het grapje maakt, niet door dat de ander dit als pesten ervaart. Probeer bewust te zijn van de gevolgen van jouw gedragingen.
-

Gedraag je eerlijk en respectvol naar iedereen

- Ter illustratie → Wanneer je het niet eens bent met een collega, is er ruimte om dit aan te geven en met elkaar hierover in gesprek te gaan. Voer discussies altijd op een respectvolle manier en probeer samen tot een bevredigende uitkomst te komen.

Probeer elkaar waar mogelijk te helpen met werkzaamheden

- Ter illustratie → Probeer je collega's die hulp vragen tegemoet te komen. Dit kan ook in kleine activiteiten zitten, zoals het reageren op e-mails. Het bewust negeren van e-mails van bepaalde collega's kan er toe leiden dat men niet in staat is werkzaamheden (naar behoren) uit te voeren of dat men zich buitengesloten voelt.

Houd je aan afspraken die je samen maakt en heb regelmatig contact met elkaar (niet alleen na incidenten)

- Ter illustratie → Collega's moeten op elkaar kunnen rekenen. Kom daarom afspraken na of breng je collega('s) op tijd op de hoogte als je afspraken niet na kunt komen.

Luister naar elkaar en stel vragen aan elkaar bij eventuele onduidelijkheden

- Ter illustratie → Door naar elkaar te luisteren kan je tot nieuwe inzichten komen en op die manier kunnen we van elkaar leren. Als er onduidelijkheden zijn, is het belangrijk om elkaar vragen te stellen, zodat het voor iedereen helder is wat er verwacht wordt.

ROLLEN
PARTIJEN

WELK

Duidelijk

STA

Gewe
omga
vorr

STAP 1: S

Een prett
Daarbij is
onder we
omgangs
een posit

Voorbee

Voorbee

P 8

houden
e code



ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

WELK GEDRAG WORDT GETOLEREERD EN WELK GEDRAG NIET

Duidelijk moet zijn welk gedrag de organisatie wil zien en welk gedrag niet getolereerd wordt:



STAP 2: SPECIFICEREN WAT ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN ZIJN

Door ongewenste omgangsvormen te definiëren in de context van de geldende normen en waarden binnen de maatschappij, de organisatie en het werk, weten werknemers welk gedrag binnen de organisatie niet wordt getolereerd. Bij de definities in de gedragscode moet duidelijk gemaakt worden dat het gaat om omgangsvormen die als ongewenst worden *ervaren*. Hoe de ontvanger het gedrag beleeft, bepaalt dus of dit ongewenst gedrag is.

Voorbeelden definitie van pesten

Voorbeelden definitie van seksuele intimidatie

Voorbeeld definitie van discriminatie

Voorbeelden definitie van agressie en geweld



ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

KADER SLUITEN ✕

VOORBEELDEN DEFINITIE VAN PESTEN:

-
- *'Pesten tast de waardigheid van het slachtoffer aan. Het gaat bij pesten niet om een eenmalige gedraging. Dit gedrag kan zich uiten op verschillende manieren, maar in het bijzonder door woorden, gebaren, handelingen of bedreigingen. Veelal is het doel van de dader opzettelijk een andere persoon te kwetsen en te vernederen. De gepeste werknemer komt in een sociaal isolement terecht en verliest zijn zelfvertrouwen.'*

-
- *'Bij pesten gaat het om herhaaldelijk negatief gedrag van collega's of de leidinggevende waartegen iemand zich niet (meer) verdedigen kan. Pestgedrag kan direct tegen de persoon gericht zijn. Bijvoorbeeld wanneer hij gekleineerd, genegeerd of buitengesloten wordt, onnodig kritiek krijgt of er vervelende opmerkingen of 'net niet leuke' grapjes over hem worden gemaakt. Maar pesten kan ook achter iemands rug plaatsvinden, zoals het geval is bij roddelen of het verspreiden van valse geruchten. Soms is iemand zich er ook niet van bewust dat hij een collega kwetst met een grapje of bepaald gedrag. Zo is bijvoorbeeld het nooit meevragen van een bepaalde collega voor de lunch ook een vorm van buitensluiten.'*

WELK O

Duidelijk

STA

Gewe
omga
vorm

STAP 2: S

Door ong
schappij,
Bij de def
ongewens

Voorbee

Voorbeelden definitie van seksuele intimidatie

Voorbeeld definitie van discriminatie

Voorbeelden definitie van agressie en geweld

P 8

houden
e code



ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

WELK GEDRAG WORDT GETOLEREERD EN WELK GEDRAG NIET

Duidelijk

KADER SLUITEN ✕

VOORBEELDEN DEFINITIE VAN SEKSUELE INTIMIDATIE:

-
- *'Seksuele intimidatie op het werk is elke vorm*
- *van seksuele toenadering, verzoeken om*
- *seksuele gunsten of ander seksueel getint*
- *verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag in de*
- *werkomgeving, die als ongewenst worden*
- *ervaren.'*

-
- *'Seksuele intimidatie is álle 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 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.'*

STAP 2: S

Door ong
schappij,
Bij de def
ongewens

Voorbeelden definitie van pesten

Voorbeelden definitie van seksuele intimidatie

Voorbeeld definitie van discriminatie

Voorbeelden definitie van agressie en geweld

P 8
houden
e code



ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

WELK GEDRAG WORDT GETOLEREERD EN WELK GEDRAG NIET

Duidelijk moet zijn welk gedrag de organisatie wil zien en welk gedrag niet getolereerd wordt:

KADER SLUITEN ✕

VOORBEELD DEFINITIE VAN DISCRIMINATIE:

-
- *'Van discriminatie is sprake als een werknemer ongelijk behandeld, achtergesteld of uitgesloten wordt op basis van persoonlijke kenmerken zoals geslacht, huidskleur of religie.'*
-
-

STAP 2: S

Door ong...
schappij, de organisatie en het werk, weten werknemers welk gedrag binnen de organisatie niet wordt getolereerd. Bij de definities in de gedragscode moet duidelijk gemaakt worden dat het gaat om omgangsvormen die als ongewenst worden *ervaren*. Hoe de ontvanger het gedrag beleeft, bepaalt dus of dit ongewenst gedrag is.

Voorbeelden definitie van pesten

Voorbeelden definitie van seksuele intimidatie

Voorbeeld definitie van discriminatie

Voorbeelden definitie van agressie en geweld



ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

WELK GEDRAGSVORMEN WORDEN OPGESCHRIJVEN IN WELK GEDRAGSCODE?

Duidelijk

KADER SLUITEN ✕

VOORBEELDEN DEFINITIE VAN AGRESSIE EN GEWELD:

-
- *'Onder agressie en geweld wordt verstaan: voorvallen tijdens of na werktijd waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastig gevallen, bedreigd of aangevallen door collega's.'*
-
-

-
- *'Van agressie en geweld is sprake wanneer een werknemer verbaal of fysiek wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen. Agressie en geweld kan op verschillende manieren plaatsvinden:*
- *Verbale agressie → uitschelden, vloeken, schreeuwen of zeer fel in discussie gaan.*
- *Fysieke agressie → stevig vastgrijpen, duwen, slaan, schoppen, spugen.*
- *Psychische agressie → iemand verbaal of schriftelijk bedreigen (bijvoorbeeld met ontslag), chanteren of vernederen.'*

STAP 2: S

Door ong
schappij,
Bij de def
ongewens

Voorbeelden definitie van pesten

Voorbeelden definitie van seksuele intimidatie

Voorbeeld definitie van discriminatie

Voorbeelden definitie van agressie en geweld



ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

WAT EEN WERKNEMER KAN DOEN ALS HIJ/ZIJ TE MAKEN KRIJGT MET ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

Of als hij of zij ziet dat een andere werknemer last heeft van ongewenst gedrag:



STAP 3: OMSCHRIJVEN WAT TE DOEN BIJ EEN CONFRONTATIE MET ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

Het is belangrijk dat werknemers weten wat ze kunnen doen wanneer ze zelf te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen of ze ongewenst gedrag ervaren bij anderen. Als organisatie is het belangrijk dat werknemers de mogelijkheid hebben om op verschillende manieren ongewenste omgangsvormen bespreekbaar te maken en op te lossen. In de gedragscode moeten de verschillende manieren om ongewenste omgangsvormen binnen een organisatie bespreekbaar te maken, worden vermeld.

Het gesprek aangaan met de persoon van wie het ongewenste gedrag afkomstig is

Ondersteuning bij het bespreekbaar maken van ongewenste omgangsvormen

Het melden van ongewenste omgangsvormen bij de klachtencommissie

WAAROM
een klachten-
procedure en
klachtencommissie?



**WAT ZEGT
DE WET**
over een klachten-
procedure en
klachtencommissie?





ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

WAT ER

Of als hij

STA

Gewe
omga
vorr

STAP 3: C

Het is bel
of ze ong
verschille
de versch
worden v

HET GESPREK AANGAAN MET DE PERSOON VAN WIE HET ONGEWENSTE GEDRAG AFKOMSTIG IS

Het is wenselijk dat men elkaar aanspreekt op ongewenste omgangsvormen. Het kan zijn dat iemand niet doorheeft dat zijn of haar gedrag door een ander als onwenselijk wordt ervaren. Een goed gesprek daarover kan de lucht al klaren en voorkomen dat het gedrag zich herhaalt. Een dergelijk gesprek moet dan wel mogelijk zijn.

VOORBEELD AANSPREKEN BETROKKE(NE):

-
- *'Ongewenst gedrag kan aan de orde gesteld worden als gedrag als ongewenst ervaren wordt.*
- *Ongewenst gedrag moet worden voorkomen en bestreden. Hiertoe wordt een actieve bijdrage vereist*
- *van iedereen die bij [organisatie X] werkzaam is. Niet alleen met betrekking tot het eigen gedrag, echter ook door een waakzame houding tegenover elke vorm van ongewenst gedrag die in de eigen werksituatie wordt gesignaleerd. Ongewenst gedrag behoort altijd en bij voorkeur direct uitgesproken te worden of aan de orde te worden gesteld, hetzij door de betrokkene(n), hetzij door omstanders, hetzij door derden in te schakelen. Mensen zijn zich niet altijd bewust van het feit dat hun gedrag als ongewenst ervaren wordt. Het bespreken met de betrokkene van de effecten van zijn/haar gedrag kan een collega bewust maken van zijn/haar (ongewenste) gedrag.'*

KADER SLUITEN ✕

ORMEN

P 8

houden
e code

WAT ZEGT
DE WET

r een klachten-
procedure en
ntencommissie?

Het gesprek aangaan met de persoon van wie het ongewenste gedrag afkomstig is

Ondersteuning bij het bespreekbaar maken van ongewenste omgangsvormen

Het melden van ongewenste omgangsvormen bij de klachtencommissie

WAAKOM
een klachten-
procedure en
klachtencommissie?





ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN

UITGANGSPUNTEN VOOR HET

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN

KADER SLUITEN ✕

ONDERSTEUNING BIJ HET BESPREEKBAAR MAKEN VAN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

In veel gevallen is het mogelijk om tot doeltreffende oplossingen te komen door het gesprek aan te gaan met de persoon van wie het ongewenste gedrag afkomstig is. Wanneer een dergelijk gesprek met de betrokkene niet mogelijk is, of als het niet lukt om er samen uit te komen, dan kan de hulp ingeschakeld worden van sleutelfiguren binnen de organisatie. Binnen elke organisatie verschilt het welke sleutelfiguren betrokken zijn bij de aanpak van ongewenste omgangsvormen. Onder sleutelfiguren vallen de leidinggevende(n), de vertrouwenspersoon, bedrijfsmaatschappelijk werkers, de bedrijfsarts, de ombudsfunctionaris, (de voorzitter van) de klachtencommissie, de compliance officer/ integriteitsfunctionaris, HR-professionals, de arbo-coördinator of de preventiemedewerker. Zij kunnen helpen met het bespreekbaar maken van de situatie en zo nodig ondersteunen bij het zoeken naar een oplossing voor een situatie met ongewenste omgangsvormen.

De werkgever is verantwoordelijk voor het schriftelijk vastleggen wie welke taak heeft bij de aanpak van ongewenste omgangsvormen binnen de organisatie. Vanzelfsprekend moet de taakverdeling niet alleen op papier kloppen, maar is het belangrijk dat iedereen ook op zijn of haar taak berekend is.

Voorbeeld van melden bij leidinggevende

Indien de ongewenste omgangsvormen afkomstig zijn van een leidinggevende, dan is het ook hier wenselijk om de leidinggevende aan te spreken op het ongewenste gedrag. Als dit niet lukt, dan kan de hulp van andere sleutelfiguren binnen de organisatie worden ingeschakeld. Zij kunnen ondersteunen bij het zoeken naar een oplossing voor een situatie waarin het ongewenste gedrag afkomstig is van een leidinggevende.

Voorbeeld van melden bij de vertrouwenspersoon

Voorbeeld van de combinatie van opties

Het ges

Ondersteuning bij het bespreekbaar maken van ongewenste omgangsvormen

Het melden van ongewenste omgangsvormen bij de klachtencommissie

ORMEN

P 8

houden
e code

WAT ZEGT
DE WET

r een klachten-
procedure en
ntencommissie?





ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

WAT EEN WERKNEMER KAN DOEN ALS HIJ/ZIJ TE MAKEN KRIJGT MET ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

Of als hij of zij ziet dat een andere werknemer last heeft van ongewenst gedrag:

STAP 1

Gewe
omga
vorr

STAP 3

STAP 5

← ONDERSTEUNING BIJ BESPREEKBAAR MAKEN
VAN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

VOORBEELD MELDEN BIJ LEIDINGGEVENDE:

-
- *'Leidinggevendens zijn verantwoordelijk voor het creëren en bewaken van een werksfeer waarin werknemers 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.'*
-

STAP 3: O

Het is belangrijk dat werknemers weten wat ze kunnen doen wanneer ze zelf te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen of ze ongewenst gedrag ervaren bij anderen. Als organisatie is het belangrijk dat werknemers de mogelijkheid hebben om op verschillende manieren ongewenste omgangsvormen bespreekbaar te maken en op te lossen. In de gedragscode moeten de verschillende manieren om ongewenste omgangsvormen binnen een organisatie bespreekbaar te maken, worden vermeld.

Het gesprek aangaan met de persoon van wie het ongewenste gedrag afkomstig is

Ondersteuning bij het bespreekbaar maken van ongewenste omgangsvormen

Het melden van ongewenste omgangsvormen bij de klachtencommissie

WAT ZEGT
DE WET

over een klachten-
procedure en
klachtencommissie?



WAAROM

een klachten-
procedure en
klachtencommissie?





ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

WAT ER

Of als hij

STA

Gewe
omga
vorr

STAP 3: C

Het is bel
of ze ong
verschille
de versch
worden v

VOORBEELD VAN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN MELDEN BIJ DE VERTROUWENSPERSOON:

-
- *'[...] Als medewerker kun je bij de vertrouwenspersoon terecht voor opvang, advies, ondersteuning en begeleiding als je last ervaart van ongewenste omgangsvormen op het werk. Omdat je een vertrouwensrelatie aangaat met de vertrouwenspersoon, belooft de vertrouwenspersoon alle betrokkenen vertrouwelijkheid ten aanzien van alle informatie die hem of haar bij de uitoefening van de functie als vertrouwenspersoon ter ore komt. Er is echter geen wettelijk beroepsgeheim voor vertrouwenspersonen. Dat betekent ook dat een vertrouwenspersoon zich hier niet op kan beroepen bij een rechtszaak en verplicht kan worden antwoord te geven.*
- *Je kan terecht bij één van de vertrouwenspersonen.'*
- *[Er volgt een opsomming van 6 vertrouwenspersonen verspreid over het land met contactgegevens.]*

← ONDERSTEUNING BIJ BESPREEKBAAR MAKEN VAN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

-
- *'Een ieder die bij [organisatie X] werkzaam is en op het werk met ongewenste omgangsvormen wordt geconfronteerd kan zich wenden tot de aangestelde vertrouwenspersoon.'*
- *[Gevolgd door naam en contactgegevens.]*

Zie ook de **WEGWIJZER
VERTROUWENSPERSOON**
ongewenste omgangsvormen



ORMEN

P 8

houden
e code

WAT ZEGT DE WET

r een klachten-
procedure en
klachtencommissie?



een klachten-
procedure en
klachtencommissie?



Het gesprek aangaan met de persoon van wie het ongewenste gedrag afkomstig is

Ondersteuning bij het bespreekbaar maken van ongewenste omgangsvormen

Het melden van ongewenste omgangsvormen bij de klachtencommissie



ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

WAT EEN WERKNEMER KAN DOEN ALS HIJ/ZIJ TE MAKEN KRIJGT MET ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

Of als hij

← ONDERSTEUNING BIJ BESPREEKBAAR MAKEN
VAN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

VOORBEELD VAN DE MANIEREN OM ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN
TE MELDEN BINNEN EEN ORGANISATIE:

-
- *'Er zijn verschillende manieren om ongewenste omgangsvormen te melden en bespreekbaar te maken:*
- *Onderling een oplossing zoeken: het komt vaak voor dat iemand niet beseft dat zijn of haar gedrag als ongewenst wordt ervaren. Het bespreken met de betrokkene van de effecten van dit gedrag kan voldoende zijn om aan het ongewenste gedrag een eind te maken.*
- *Bespreken met de leidinggevende of HR. Zij kunnen helpen met het bespreekbaar maken van de situatie en zo nodig bemiddelen.*
- *Bespreken met een vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon kan ondersteunen en adviseren over de aanpak om het probleem op te lossen en daarbij begeleiden.*
- *Bespreken met de bedrijfsarts. Werknemers kunnen terecht bij de bedrijfsarts voor vragen, met of zonder gezondheidsklachten, over hun werk in relatie tot hun gezondheid'*

STAP 3: O

Het is bel
of ze ong
verschille
de versch
worden vermeld.

Het gesprek aangaan met de persoon van wie het ongewenste gedrag afkomstig is

Ondersteuning bij het bespreekbaar maken van ongewenste omgangsvormen

Het melden van ongewenste omgangsvormen bij de klachtencommissie

P 8

houden
e code

WAT ZEGT
DE WET

een klachten-
procedure en
klachtencommissie?



WAAROM
een klachten-
procedure en
klachtencommissie?





ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

WAT EEN WERKNEMER KAN DOEN ALS HIJ/ZIJ TE MAKEN KRIJGT MET ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

Of als hij of zij ziet dat een andere werknemer last heeft van ongewenst gedrag:

STAP 1

Gewenste
omg
vorr

STAP 3

Wat te doen bij

STAP 5

Klachten-

STAP 7

KADER SLUITEN ✕

HET MELDEN VAN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN BIJ DE KLACHTENCOMMISSIE

Als partijen er onderling, ondanks hulp van andere partijen binnen de organisatie, niet aan uit komen, is het soms mogelijk om een klacht in te dienen bij de klachtencommissie. Als er binnen de organisatie een klachtencommissie is of de organisatie is aangesloten bij een externe klachtencommissie, is het belangrijk dat de klachtencommissie en bijbehorende klachtenprocedure beschreven worden in de gedragscode.

STAP 3: ONTWERPEN VAN DE GEDRAGSCODE EN HET TOEGANGELIJK MAKEN VAN DE GEDRAGSCODE

Het is belangrijk dat werknemers weten wat ze kunnen doen wanneer ze zelf te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen of ze ongewenst gedrag ervaren bij anderen. Als organisatie is het belangrijk dat werknemers de mogelijkheid hebben om op verschillende manieren ongewenste omgangsvormen bespreekbaar te maken en op te lossen. In de gedragscode moeten de verschillende manieren om ongewenste omgangsvormen binnen een organisatie bespreekbaar te maken, worden vermeld.

Het gesprek aangaan met de persoon van wie het ongewenste gedrag afkomstig is

Ondersteuning bij het bespreekbaar maken van ongewenste omgangsvormen

Het melden van ongewenste omgangsvormen bij de klachtencommissie

WAT ZEGT DE WET

over een klachten-
procedure en
klachtencommissie?



WAAROM

een klachten-
procedure en
klachtencommissie?





ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

WAT EEN WERKNEMER KAN DOEN ALS HIJ/ZIJ TE MAKEN KRIJGT MET ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

Of als hij of zij ziet dat een andere werknemer last heeft van ongewenst gedrag:

STAP 1

Gewe
omga
vorr

STAP 3

STAP 5

STAP 7

KADER SLUITEN ✕

WAT ZEGT DE WET OVER EEN KLACHTENPROCEDURE EN KLACHTENCOMMISSIE?

Het hebben van een klachtenprocedure en klachtencommissie binnen een organisatie kan verplicht zijn. Deze verplichting kan ontstaan via wetgeving (bijvoorbeeld de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (wkkgz) voor zorgaanbieders of de Ambtenarenwet voor ambtenaren) of via een CAO die bindend is voor de betrokken partijen (bijvoorbeeld de CAO voor het primair onderwijs). Wanneer organisaties niet een dergelijke wettelijke of CAO-verplichting hebben, kunnen zij ook zelf beslissen om een klachtenprocedure te hanteren en een klachtencommissie in te stellen.

STAP 3: C

Het is belangrijk dat werknemers weten wat ze kunnen doen wanneer ze zelf te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen of ze ongewenst gedrag ervaren bij anderen. Als organisatie is het belangrijk dat werknemers de mogelijkheid hebben om op verschillende manieren ongewenste omgangsvormen bespreekbaar te maken en op te lossen. In de gedragscode moeten de verschillende manieren om ongewenste omgangsvormen binnen een organisatie bespreekbaar te maken, worden vermeld.

Het gesprek aangaan met de persoon van wie het ongewenste gedrag afkomstig is

Ondersteuning bij het bespreekbaar maken van ongewenste omgangsvormen

Het melden van ongewenste omgangsvormen bij de klachtencommissie

WAT ZEGT
DE WET
over een klachten-
procedure en
klachtencommissie?



WAAROM
een klachten-
procedure en
klachtencommissie?



WAAROM EEN KLACHTENPROCEDURE EN KLACHTENCOMMISSIE?

Met een klachtenprocedure en klachtencommissie hebben werknemers de mogelijkheid om een klacht in te dienen over ongewenste omgangsvormen. De aanwezigheid van een klachtenprocedure of -regeling en klachtencommissie kunnen ervoor zorgen dat werknemers hun klachten over ongewenste omgangsvormen (sneller) uiten. Daarbij biedt het de werkgever de mogelijkheid eventuele misverstanden weg te nemen en daardoor bij te dragen aan een rechtvaardige behandeling van de klacht. Het onderzoeken van de gegrondheid van de klacht is vaak nodig om arbeidsrechtelijke maatregelen te kunnen nemen.

In een klachtenprocedure wordt onder andere omschreven aan welke eisen de klachtencommissie moet voldoen en op welke manier klachten behandeld moeten worden, inclusief de termijn waarbinnen dit moet gebeuren. Daarnaast moet vermeld worden dat er gedurende het onderzoek hoor en wederhoor moet plaatsvinden en dat de persoonlijke levenssfeer van betrokkenen beschermd dient te worden. In **STAP 4** wordt de inhoud van een klachtenprocedure nader toegelicht.

De klachtencommissie oordeelt of de klacht ontvankelijk is op basis van de klachtenprocedure van de organisatie. Wanneer na hoor en wederhoor een klacht gegrond wordt verklaard, brengt de klachtencommissie advies uit aan de werkgever. De uiteindelijke beslissing of uitvoering van de maatregel is de verantwoordelijkheid van de werkgever. Om klachten zorgvuldig af te handelen is het van groot belang dat in de klachtencommissie voldoende kennis en vaardigheden op juridisch en psychosociaal en gedragskundig gebied aanwezig zijn.

De Ondernemingsraad (OR) moet instemmen met een klachtenprocedure en het aanstellen van een klachtencommissie (artikel 27 Wet op de ondernemingsraden). Daarnaast bevordert de OR zoveel als in zijn vermogen ligt de naleving van de voor de onderneming geldende voorschriften op het gebied van de arbeidsomstandigheden van de in de onderneming werkzame personen (artikel 28 Wet op de ondernemingsraden). Blijft de werkgever in gebreke op het gebied van PSA-beleid, dan kan de OR de Inspectie SZW inschakelen (artikel 24, lid 7 Arbowet). In **STAP 5** wordt de klachtencommissie nader toegelicht.

GA DOOR NAAR STAP 4 en 5
bij de aanwezigheid van een
klachtenprocedure en klachtencommissie



GA DOOR NAAR STAP 6
bij het ontbreken van een
klachtenprocedure en klachtencommissie





ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

WAT EEN WERKNEMER KAN DOEN ALS HIJ/ZIJ TE MAKEN KRIJGT MET ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

Of als hij of zij ziet dat een andere werknemer last heeft van ongewenst gedrag:



STAP 4: DE KLACHTENPROCEDURE BESCHRIJVEN

Een klachtenprocedure geeft werknemers een overzicht van het te volgen traject bij een officiële klacht. Het onderzoeken van de gegrondheid van de klacht is vaak nodig om ook arbeidsrechtelijke maatregelen te kunnen nemen.

Voorbeeld beschrijving in welke situaties een klacht kan worden ingediend

Voorbeeld beschrijving hoe een werknemer een klacht kan indienen

Voorbeeld beschrijving wat er vervolgens met een klacht gebeurt



ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

WAT EEN WERKNEMER KAN DOEN ALS HIJ/ZIJ TE MAKEN KRIJGT MET ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

Of als hij of zij ziet dat een andere werknemer last heeft van ongewenst gedrag:

KADER SLUITEN ✕

VOORBEELD OMSCHRIJVING IN WELKE SITUATIE EEN FORMELE KLACHT KAN WORDEN INGEDIEND:

-
- *'In eerste instantie bespreekt de betrokkene zijn melding of klacht met de vertrouwenspersoon. Lukt het niet om samen met de vertrouwenspersoon een oplossing te vinden of is het ongewenste gedrag van dusdanige ernst dat het noodzakelijk is om een officiële klacht in te dienen, dan kan de werknemer naar de klachtencommissie stappen.'*
-
-

STAP 4: D

Een klacht

Het onderzoeken van de gegrondheid van de klacht is vaak nodig om ook arbeidsrechtelijke maatregelen te kunnen nemen.

Voorbeeld beschrijving in welke situaties een klacht kan worden ingediend

Voorbeeld beschrijving hoe een werknemer een klacht kan indienen

Voorbeeld beschrijving wat er vervolgens met een klacht gebeurt



ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

WAT EEN WERKNEMER KAN DOEN ALS HIJ/ZIJ TE MAKEN KRIJGT MET ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

Of als hij of zij ziet dat een andere werknemer last heeft van ongewenst gedrag:

KADER SLUITEN ✕

VOORBEELD OMSCHRIJVING VAN MANIER WAAROP EEN WERKNEMER EEN KLACHT KAN INDIENEN:

-
- *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 degene die de klacht indient;*
 3. *Naam van degene tegen wie de klacht zich richt.*

STAP 4: D

Een klach

Het onderzoeken van de gegrondheid van de klacht is vaak nodig om ook arbeidsrechtelijke maatregelen te kunnen nemen.

Voorbeeld beschrijving in welke situaties een klacht kan worden ingediend

Voorbeeld beschrijving hoe een werknemer een klacht kan indienen

Voorbeeld beschrijving wat er vervolgens met een klacht gebeurt



ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

WAT EEN WERKNEMER KAN DOEN ALS HIJ/ZIJ TE MAKEN KRIJGT MET ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

Of als hij of zij ziet dat een andere werknemer last heeft van ongewenst gedrag:

KADER SLUITEN ✕

VOORBEELD OMSCHRIJVING WAT ER MET EEN KLACHT GEBEURT:

-
- *'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 persoon die de klacht indiende als de beklagde afzonderlijk door de klachtencommissie gehoord. Ook derden (bijvoorbeeld getuigen) kunnen in het kader van het onderzoek door de klachtencommissie gehoord worden. Van het horen wordt een verslag gemaakt.'*
-

STAP 4: D

Een klach
Het onder
nemen.

Voorbeeld beschrijving in welke situaties een klacht kan worden ingediend

Voorbeeld beschrijving hoe een werknemer een klacht kan indienen

Voorbeeld beschrijving wat er vervolgens met een klacht gebeurt



ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

WAT EEN WERKNEMER KAN DOEN ALS HIJ/ZIJ TE MAKEN KRIJGT MET ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN

Of als hij of zij ziet dat een andere werknemer last heeft van ongewenst gedrag:



STAP 5: DE KLACHTENCOMMISSIE BESCHRIJVEN

De klachtencommissie oordeelt of een klacht ontvankelijk is op basis van de klachtenprocedure van de organisatie. Wanneer na hoor en wederhoor een klacht gegrond wordt verklaard, brengt de klachtencommissie advies uit aan de werkgever. De uiteindelijke beslissing of uitvoering van de maatregel is de verantwoordelijkheid van de werkgever.

De samenstelling van de klachtencommissie omschrijven



ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

KADER SLUITEN ✕

DE SAMENSTELLING VAN DE KLACHTENCOMMISSIE OMSCHRIJVEN

Om klachten zorgvuldig af te handelen is het van groot belang dat in de klachtencommissie voldoende kennis en vaardigheden op juridisch en psychosociaal/gedragskundig gebied aanwezig zijn.

VOORBEELD BESCHRIJVING KLACHTENCOMMISSIE:

-
- *'De Raad van Bestuur stelt een Klachtencommissie ongewenste omgangsvormen in en benoemt, na instemming van de Ondernemingsraad, de leden van de Klachtencommissie ongewenste omgangsvormen. De Klachtencommissie ongewenste omgangsvormen bestaat uit: een onafhankelijke voorzitter die beschikt over specifieke deskundigheid op het gebied van ongewenste omgangsvormen, een HR-medewerker en een HRM-adviseur.*

De Klachtencommissie ongewenste omgangsvormen wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris, te benoemen door de Raad van Bestuur. De ambtelijk secretaris wordt benoemd op het moment dat zich een concrete casus voordoet. De vertrouwelijkheid van de behandeling van zaken is daarbij geborgd. De honorering van de externe voorzitter vindt plaats conform de SER-richtlijnen.'

WAT ER

Of als hij

STA

Gewe
omga
vorn

STAP 5: D

De klacht
Wanneer
werkgeve

De sam

ORMEN

P 8

houden
e code



ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

WAT ER GEBEURT BIJ OVERTREDING VAN DE GEDRAGSCODE (ON)GEWENSTE OMGANGSVORMEN

STAP 1

Gewenste
omgangs-
vormen

STAP 2

Ongewenste
omgangs-
vormen

STAP 3

Wat te doen bij
ongewenste om-
gangsvormen

STAP 4

Klachten-
procedure
beschrijven

STAP 5

Klachten-
commissie
beschrijven

STAP 6

Maatregelen
beschrijven

STAP 7

Implementeren
gedragscode

STAP 8

Levend houden
van de code

STAP 6: DE MAATREGELEN EN SANCTIES DIE STAAN OP OVERTREDING VAN DE GEDRAGSCODE BESCHRIJVEN

Op overtredingen van de gedragscode moet consequent en ongeacht de functie van de overtreder gereageerd worden door de organisatie. Het is belangrijk om de inhoud van de gedragscode in te bedden in de dagelijkse gang van zaken binnen de organisatie, zodat de code niet apart komt te staan en als iets bijzonders gezien wordt.

Een organisatie kan ervoor kiezen om in de gedragscode per overtreding van de gedragscode de maatregel of sanctie te specificeren. Het voordeel hiervan is dat het dan per situatie duidelijk is welke consequenties hieraan verbonden zijn.

Voorbeeld van maatregelen gespecificeerd per overtreding

Een organisatie kan er ook voor kiezen om maatregelen of sancties niet per overtreding van de gedragscode te specificeren. Het voordeel hiervan is dat er dan meer maatwerk per geval mogelijk is.

Voorbeelden van het niet specificeren van maatregelen per overtreding



ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

WAT ER GEBEURT BIJ OVERTREDING VAN DE GEDRAGSCODE (ON)GEWENSTE OMGANGSVORMEN

KADER SLUITEN ✕

VOORBEELD VAN MAATREGELEN GESPECIFICEERD PER OVERTREDING:

-
- *'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.'*
-

STAP 6: D

Op overtredingen van de gedragscode moet consequent en ongeacht de functie van de overtreder gereageerd worden door de organisatie. Het is belangrijk om de inhoud van de gedragscode in te bedden in de dagelijkse gang van zaken binnen de organisatie, zodat de code niet apart komt te staan en als iets bijzonders gezien wordt.

Een organisatie kan ervoor kiezen om in de gedragscode per overtreding van de gedragscode de sanctie te specificeren. Het voordeel hiervan is dat het dan per situatie duidelijk is welke consequenties hier aan verbonden zijn.

Voorbeeld van maatregelen gespecificeerd per overtreding

Een organisatie kan er ook voor kiezen om sancties niet per overtreding van de gedragscode te specificeren. Het voordeel hiervan is dat er dan meer maatwerk per geval mogelijk is.

Voorbeelden van het niet specificeren van maatregelen per overtreding



ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

WAT ER

KADER SLUITEN ✕

VOORBEELDEN VAN HET NIET SPECIFICEREN VAN MAATREGELEN PER OVERTREDING:

- - 'De werkgever kan ten aanzien van de werknemer
 - maatregelen treffen wanneer hij/zij handelt in strijd
 - met de gedragsregels, de wet of met de algemeen
 - geldende normen en waarden. Afhankelijk van
- de aard en de ernst van de overtreding, kan de werkgever de volgende disciplinaire maatregelen nemen:
- a. officiële waarschuwing
 - b. schorsing
 - c. al dan niet tijdelijke ontzetting uit de functie en indeling in een lagere functie
 - d. ontslag of ontslag op staande voet'

- - 'De directie van [organisatie x]
 - zal maatregelen nemen tegen
 - werknemers 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.'

STAP 6: D

Op overtr
worden d
van zaken

Een organ

specificeren. Het voordeel hiervan is dat het dan per situatie duidelijk is welke consequenties hier aan verbonden zijn.

Voorbeeld van maatregelen gespecificeerd per overtreding

Een organisatie kan er ook voor kiezen om sancties niet per overtreding van de gedragscode te specificeren. Het voordeel hiervan is dat er dan meer maatwerk per geval mogelijk is.

Voorbeelden van het niet specificeren van maatregelen per overtreding



ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

HET IN PRAKTIJK BRENGEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAP 1

Gewenste
omgangs-
vormen

STAP 2

Ongewenste
omgangs-
vormen

STAP 3

Wat te doen bij
ongewenste om-
gangsvormen

STAP 4

Klachten-
procedure
beschrijven

STAP 5

Klachten-
commissie
beschrijven

STAP 6

Maatregelen
beschrijven

STAP 7

Implementeren
gedragscode

STAP 8

Levend houden
van de code

STAP 7: IMPLEMENTEREN VAN DE GEDRAGSCODE (ON)GEWENSTE OMGANGSVORMEN

De effectiviteit van een gedragscode wordt mede bepaald door de implementatie en het levend houden van de code in de organisatie. Het is essentieel dat de gedragscode actief wordt uitgedragen in de organisatie en niet slechts een document is dat schriftelijk of digitaal te vinden is. Daarom is het communiceren over de gedragscode binnen de organisatie belangrijk bij de implementatie van de code.

Belangrijke aandachtspunten voor werkgever en leidinggevenden

Trainingsactiviteiten rondom de gedragscode of (on)gewenste omgangsvormen in het algemeen



KADER SLUITEN ✕

HET IS BELANGRIJK DAT DE WERKGEVER, IN SAMENWERKING MET DE LEIDINGGEVENDE(N) BINNEN EEN ORGANISATIE:

- alert is op de werksfeer en deze regelmatig peilt,
- beseft dat hij/zij een voorbeeldfunctie heeft en handelt naar de gewenste omgangsvormen in de gedragscode,
- duidelijk maakt welk gedrag niet wordt getolereerd,
- het beleid ten aanzien van ongewenst gedrag bekend maakt binnen de organisatie,
- omstandigheden schept waarin medewerkers het gewenste gedrag kunnen laten zien.

OVERIGE AANDACHTSPUNTEN BIJ HET IMPLEMENTEREN VAN DE GEDRAGSCODE (ON)GEWENSTE OMGANGSVORMEN:

De gedragscode moet voor iedereen toegankelijk zijn.

- *Suggestie:*
 - Door de gedragscode te publiceren op intranet, is hij vindbaar voor iedereen.

De gedragscode onder de aandacht brengen bij nieuwe werknemers.

- *Suggesties:*
 - De gedragscode toevoegen aan het indiensttredingspakket.
 - Nieuwe werknemers laten tekenen voor ontvangst en kennisname van de gedragscode.
 - De gedragscode onder de aandacht brengen bij introductiebijeenkomsten.

Het bespreken tijdens functioneringsgesprekken.

- Door in gesprek te gaan met werknemers over omgangsvormen is het mogelijk om te peilen hoe een werknemer de werksfeer ervaart en wat zijn of haar bijdrage is aan de heersende werksfeer. De gedragscode op deze manier onder de aandacht brengen kan onderdeel zijn van het bespreken van algemene sociale- en communicatievaardigheden.



KADER SLUITEN ✕

TRAININGSMOGELIJKHEDEN

DOELSTELLINGEN TRAINING VOOR DE WERKGEVER EN LEIDINGGEVENDEN OVER DE GEDRAGSCODE

- De gedragscode en toegevoegde waarde daarvan expliciet bespreken met de werkgever en leidinggevenden.
- Werkgever en leidinggevenden doordringen van hun voorbeeldfunctie.
- Werkgever en leidinggevenden trainen in het signaleren, herkennen en hanteerbaar maken van ongewenst gedrag, door bijvoorbeeld te bespreken hoe het voelt om gediscrimineerd of gepest te worden.

DOELSTELLINGEN TRAINING VOOR WERKNEMERS OVER DE GEDRAGSCODE

- De gedragscode en toegevoegde waarde daarvan expliciet bespreken met werknemers.
- Werknemers trainen in het signaleren, herkennen en hanteerbaar maken van ongewenst gedrag, door bijvoorbeeld werknemers met rollenspellen te laten ervaren hoe het voelt om gediscrimineerd of gepest te worden.
- Uit onderzoek blijkt dat werknemers de training als effectiever ervaren wanneer deze gegeven wordt door personen uit de eigen organisatie (bijvoorbeeld de werkgever of leidinggevenden) in plaats van door externe consultants². Op die manier sluit de training aan op de situatie binnen de organisatie en kunnen de werknemers hun visie delen over omgangsvormen en ingaan op de toepasbaarheid van de gedragscode binnen de organisatie.

DOELSTELLINGEN TRAINING VOOR WERKNEMERS OVER COMMUNICATIEVAARDIGHEDEN

- Organisaties kunnen er ook voor kiezen om geen specifieke training in te richten voor de gedragscode, maar basisprincipes uit de gedragscode (of bedrijfscode) een plek te geven in (bestaande) trainingen over communicatievaardigheden. Denk hierbij aan trainingen in elkaar aanspreken, assertiviteit en het geven van feedback.

De frequentie van trainingen moet zorgvuldig bepaald worden. Enerzijds is het doel dat de gedragscode onderdeel wordt van de dagelijkse gang van zaken binnen de organisatie. Anderzijds kan er weerstand ontstaan als er te vaak trainingen over ongewenst gedrag plaatsvinden. Op basis van tussentijdse evaluatie van de trainingen kan eventueel de frequentie van trainingen worden bijgesteld.



KADER SLUITEN ✕

TRAININGSMOGELIJKHEDEN

DOELSTELLINGEN TRAINING VOOR DE WERKGEVER EN LEIDINGGEVENDEN OVER DE GEDRAGSCODE

- De gedragscode en toegevoegde waarde daarvan expliciet bespreken met de werkgever en leidinggevenden.
- Werkgever en leidinggevenden doordringen van hun voorbeeldfunctie.
- Werkgever en leidinggevenden trainen in het signaleren, herkennen en hanteerbaar maken van ongewenst gedrag, door bijvoorbeeld te bespreken hoe het voelt om gediscrimineerd of gepest te worden.

DOELSTELLINGEN TRAINING VOOR WERKNEMERS OVER DE GEDRAGSCODE

- 7. Schwartz, M. S. (2004). Effective corporate codes of ethics: Perceptions of code users. *Journal of business ethics*, 55(4), 321-341.
- De gedragscode en toegevoegde waarde daarvan expliciet bespreken met werknemers.
- Werkgever en leidinggevenden doordringen van hun voorbeeldfunctie.
- Werkgever en leidinggevenden trainen in het signaleren, herkennen en hanteerbaar maken van ongewenst gedrag, door bijvoorbeeld te laten ervaren hoe het voelt om gediscrimineerd of gepest te worden.
- De training als effectiever ervaren wanneer deze gegeven wordt door personen uit de eigen organisatie (bijvoorbeeld de werkgever of leidinggevenden) in plaats van door externe consultants. Op die manier sluit de training aan op de situatie binnen de organisatie en kunnen de werknemers hun visie delen over omgangsvormen en ingaan op de toepasbaarheid van de gedragscode binnen de organisatie.

DOELSTELLINGEN TRAINING VOOR WERKNEMERS OVER COMMUNICATIEVAARDIGHEDEN

- Organisaties kunnen er ook voor kiezen om geen specifieke training in te richten voor de gedragscode, maar basisprincipes uit de gedragscode (of bedrijfscode) een plek te geven in (bestaande) trainingen over communicatievaardigheden. Denk hierbij aan trainingen in elkaar aanspreken, assertiviteit en het geven van feedback.

De frequentie van trainingen moet zorgvuldig bepaald worden. Enerzijds is het doel dat de gedragscode onderdeel wordt van de dagelijkse gang van zaken binnen de organisatie. Anderzijds kan er weerstand ontstaan als er te vaak trainingen over ongewenst gedrag plaatsvinden. Op basis van tussentijdse evaluatie van de trainingen kan eventueel de frequentie van trainingen worden bijgesteld.

ROLLEN
PARTIJEN

HET IN

STA

Gewe
omga
vorr

STAP 7: IN

De effecti
in de orga
schriftelijk
bij de imp

Belangr

Training

P 8

houden
e code



ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

HET IN PRAKTIJK BRENGEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAP 1

Gewenste omgangsvormen

STAP 2

Ongewenste omgangsvormen

STAP 3

Wat te doen bij ongewenste omgangsvormen

STAP 4

Klachtenprocedure beschrijven

STAP 5

Klachtencommissie beschrijven

STAP 6

Maatregelen beschrijven

STAP 7

Implementeren gedragscode

STAP 8

Levend houden van de code

STAP 8: HET LEVEND HOUDEN VAN DE GEDRAGSCODE (ON)GEWENSTE OMGANGSVORMEN

In het algemeen is er veel aandacht voor de gedragscode in de fase van opstellen en implementatie. Het is echter niet vanzelfsprekend dat deze aandacht ook in de fase na de implementatie bekijft. Voor het levend houden van de gedragscode in de organisatie is het allereerst belangrijk dat de werkgever de gewenste omgangsvormen ook op de langere termijn actief blijft uitdragen en ernaar handelt.

ANDERE AANDACHTSPUNTEN ZIJN:

Beschrijven dat ongewenste omgangsvormen niet getolereerd worden

Herhaling van de boodschap

Periodieke bijstelling van de gedragscode

Met elkaar in gesprek gaan over omgangsvormen binnen de organisatie



ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

HET IN

KADER SLUITEN ✕

BESCHRIJVEN DAT ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN NIET GETOLEREERD

WORDEN - WAARONDER PESTEN,
SEKSUELE INTIMIDATIE, DISCRIMINATIE
EN AGRESSIE EN GEWELD

Voor de effectiviteit van de gedragscode met betrekking tot het aanpakken van ongewenste omgangsvormen is de inzet en toewijding van de werkgever van groot belang. De werkgever heeft de mogelijkheid om de gedragscode te verankeren in de dagelijkse praktijk. Daarom is het belangrijk dat de werkgever de code onderschrijft, uitdraagt en ernaar handelt. De werkgever heeft een belangrijke voorbeeldfunctie.

VOORBEELD STATEMENT VAN DE DIRECTIE IN GEDRAGSCODE

-
- *'Statement van de directie:*
- *Wij vinden het belangrijk dat er een prettige werksfeer*
- *is binnen onze organisatie. Daarom geven wij het goede*
- *voorbeeld en verwachten wij van al onze werknemers*
- *dat zij zich ook professioneel, respectvol, vriendelijk en*
- *beleefd gedragen naar elkaar. Wij verwachten ook van*
- *onze werknemers dat zij ongewenst gedrag voorkomen*
- *en in actie komen wanneer ze getuige zijn van*
- *ongewenste omgangsvormen. Wij als directie vinden*
- *ongewenst gedrag niet acceptabel en zullen dit niet*
- *tolereren. Wij zullen daarbij handelen volgens en in de*
- *geest van deze gedragsregels, de Nederlandse wet en*
- *maatschappelijk aanvaarde normen en waarden'.*

STAP 8: H

In het alg
niet vanze
gedragsc
langere te

STAP 8

houden
e code

ANDERE AANDACHTSPUNTEN ZIJN:

Beschrijven dat ongewenste omgangsvormen niet getolereerd worden

Herhaling van de boodschap

Periodieke bijstelling van de gedragscode

Met elkaar in gesprek gaan over omgangsvormen binnen de organisatie



ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

HET IN PRAKTIJK BRENGEN VAN DE GEDRAGSCODE

KADER SLUITEN ✕

HERHALING VAN DE BOODSCHAP – GEWENSTE OMGANGSVORMEN CONSTANT OP DE AGENDA ALS ONDERDEEL VAN HET PRIMAIRE PROCES.

De frequentie van communicatieactiviteiten over de gedragscode geeft aan hoe serieus de organisatie met de code omgaat en geeft daarmee een signaal aan werknemers de naleving ervan serieus te nemen.

- De minimale ondergrens voor communicatie over de gedragscode is 1x per jaar.

Suggestie:

- Aandacht besteden aan de gedragscode (on)gewenste omgangsvormen tijdens teamoverleg, beoordelings- en functioneringsgesprekken.

STAP 8: H

In het algemeen is het niet vanzelfsprekend dat deze aandacht ook in de fase na de implementatie beklijft. Voor het levend houden van de gedragscode in de organisatie is het allereerst belangrijk dat de werkgever de gewenste omgangsvormen ook op de langere termijn actief blijft uitdragen en ernaar handelt.

ANDERE AANDACHTSPUNTEN ZIJN:

Beschrijven dat ongewenste omgangsvormen niet getolereerd worden

Herhaling van de boodschap

Periodieke bijstelling van de gedragscode

Met elkaar in gesprek gaan over omgangsvormen binnen de organisatie



ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

HET IN PRAKTIJK BRENGEN VAN DE GEDRAGSCODE

KADER SLUITEN ✕

PERIODIEKE BIJSTELLING VAN DE GEDRAGSCODE

De gedragscode moet relevant en actueel zijn, zodat de problematiek waar werknemers op de werkvloer mee kampen gedekt is.

Suggesties:

- Gedragscode meenemen in de planning & control-cyclus.
 - Door de gedragscode (on)gewenste omgangsvormen te koppelen aan bijvoorbeeld (team)doelstellingen of jaarplannen, is de code een terugkerend punt van aandacht en wordt de actualiteit van de code gewaarborgd.
- De werkgever en leidinggevenden dienen alert te zijn op de werksfeer en regelmatig te peilen hoe werknemers de werksfeer ervaren, bijvoorbeeld door het periodiek (laten) monitoren van medewerkersbetrokkenheid.
 - (langdurig) Ziekteverzuim kan een indicatie zijn dat werknemers last hebben van ongewenste omgangsvormen.

STAP 8: H

In het algemeen
niet vanzelf

gedragscode in de organisatie is het allereerst belangrijk dat de werkgever de gewenste omgangsvormen ook op de langere termijn actief blijft uitdragen en ernaar handelt.

ANDERE AANDACHTSPUNTEN ZIJN:

Beschrijven dat ongewenste omgangsvormen niet getolereerd worden

Herhaling van de boodschap

Periodieke bijstelling van de gedragscode

Met elkaar in gesprek gaan over omgangsvormen binnen de organisatie



ROLLEN VAN VERSCHILLENDE
PARTIJEN OMTRENT DE GEDRAGSCODE

UITGANGSPUNTEN VOOR HET
OPSTELLEN VAN DE GEDRAGSCODE

STAPPENPLAN OPSTELLEN EN
IMPLEMENTEREN GEDRAGSCODE

HET IN PRAKTIJK BRENGEN VAN DE GEDRAGSCODE

KADER SLUITEN ✕

MET ELKAAR IN GESPREK GAAN OVER OMGANGSVORMEN BINNEN DE ORGANISATIE

Door met elkaar in gesprek te gaan over hoe er met elkaar omgegaan wordt binnen de organisatie, krijgen werknemers aandacht voor het thema omgangsvormen. Het bespreken van herkenbare situaties, maakt het voor iedereen binnen de organisatie aansprekend. Het kan per organisatie verschillen wat een gewenste manier is om omgangsvormen onder de aandacht te brengen:

Suggesties:

- Een groepsdiscussie waarin verschillende voorbeelden en dilemma's over (on)gewenste omgangsvormen aan bod komen:
 - wat beschouwen wij binnen de organisatie als ongewenste omgangsvormen?
 - hoe vinden wij dat daar binnen onze organisatie mee moet worden omgegaan?
- In spelvorm omgangsvormen en de gedragscode behandelen, bijvoorbeeld door:
 - een quiz over omgangsvormen en de gedragscode (bijvoorbeeld met vragen als *'Hoeveel procent van Nederland ervaart ongewenste omgangsvormen op de werkvloer'* tot *'Wie heeft de gedragscode binnen de organisatie opgesteld?'*)
 - een rollenspel met acteur om herkenbare situaties omtrent omgangsvormen te simuleren.

STAP 8: H

In het alg
niet vanze
gedragsc
langere te

ANDERE AANDACHTSPUNTEN ZIJN:

Beschrijven dat ongewenste omgangsvormen niet getolereerd worden

Herhaling van de boodschap

Periodieke bijstelling van de gedragscode

Met elkaar in gesprek gaan over omgangsvormen binnen de organisatie

STAP 8

houden
e code



ONTWIKKELING VAN DE HANDREIKING GEDRAGSCODE (ON)GEWENSTE OMGANGSVORMEN

De Handreiking gedragscode (on)gewenste omgangsvormen is tot stand gekomen op verzoek van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en in het kader van het Maatschappelijk Programma Arbeidsomstandigheden (MAPA). De aanleiding was de brief van de staatssecretaris SZW van 12 april 2019 waarbij het onderzoek *“Omgaan met ongewenste omgangsvormen. Toegevoegde waarde van een gedragscode”* (De Beleidsonderzoekers, december 2018³) is aangeboden aan de Tweede Kamer. In de brief van 18 oktober 2019 over psychosociale arbeidsbelasting is de Tweede Kamer geïnformeerd over de voortgang. Bij de totstandkoming van de Handreiking is input gevraagd aan werkgevers- en werknemersorganisaties. Tevens is de toepasbaarheid van de Handreiking in de praktijk getoetst bij verschillende organisaties.

BRONGEBRUIK BIJ DE ONTWIKKELING VAN DE HANDREIKING GEDRAGSCODE (ON)GEWENSTE OMGANGSVORMEN

Bij de totstandkoming van de Handreiking gedragscode (on)gewenste omgangsvormen is gebruik gemaakt van het onderzoek *“Omgaan met ongewenste omgangsvormen. Toegevoegde waarde van een gedragscode”* uitgevoerd door De Beleidsonderzoekers te Leiden (Marjolein Sax en Mirjam Engelen, december 2018³) in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Dit onderzoek

geeft inzicht in het gebruik van gedragscodes voor zover daarin ongewenst gedrag is opgenomen, de ervaringen daarmee en de effectiviteit van gedragscodes om ongewenste omgangsvormen te voorkomen en te bestrijden. De praktijkvoorbeelden die zijn opgenomen in deze Handreiking zijn gebaseerd op het onderzoek van De Beleidsonderzoekers en desk research dat is uitgevoerd door TNO. De voorbeelden dienen als inspiratie voor de inhoud van een eigen gedragscode (on)gewenste omgangsvormen, maar zullen niet voor elke organisatie bruikbaar zijn.

DE HANDREIKING GEDRAGSCODE (ON)GEWENSTE OMGANGSVORMEN IS VRIJ TE GEBRUIKEN

Alle informatie in de Handreiking gedragscode (on)gewenste omgangsvormen kan gebruikt worden voor het opstellen van een gedragscode (on)gewenste omgangsvormen. Aan de inhoud van deze Handreiking kunnen geen rechten worden ontleend.

DEEL ERVARINGEN MET DE HANDREIKING GEDRAGSCODE (ON)GEWENSTE OMGANGSVORMEN

Ervaringen met het gebruik van deze Handreiking en suggesties voor verbetering kunnen worden gemeld via PSA-tools@tno.nl. Vermeld in de e-mail dat het om de Handreiking gedragscode (on)gewenste omgangsvormen gaat.



ONTWIKKELING VAN DE HANDREIKING GEDRAGSCODE (ON)GEWENSTE ONGANGSVORMEN

De Handreiking gedragscode (on)gewenste omgangsvormen is tot stand gekomen op verzoek van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en in het kader van het Maatschappelijk Programma Arbeidsomstandigheden (MAPA). De aanleiding was de brief van de staatssecretaris SZW van 12 april 2019 waarbij het onderzoek *“Omgaan met ongewenste omgangsvormen. Toegevoegde waarde van een gedragscode”* (De Beleidsonderzoekers, december 2018³) is aangeboden aan de Tweede Kamer. In de brief van 18 oktober 2019 over psychosociale arbeidsbelasting is de Tweede Kamer geïnformeerd over de voortgang. Bij de totstandkoming van de Handreiking is input gevraagd aan werkgevers- en werknemersorganisaties. Tevens is de toepasbaarheid van de Handreiking voor andere organisaties.

BRONNEN VAN DE HANDREIKING GEDRAGSCODE (ON)GEWENSTE ONGANGSVORMEN

Bij de totstandkoming van de Handreiking gedragscode (on)gewenste omgangsvormen is gebruik gemaakt van het onderzoek *“Omgaan met ongewenste omgangsvormen. Toegevoegde waarde van een gedragscode”* uitgevoerd door De Beleidsonderzoekers te Leiden (Marjolein Sax en Mirjam Engelen, december 2018³) in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Dit onderzoek

geeft inzicht in het gebruik van gedragscodes voor zover daarin ongewenst gedrag is opgenomen, de ervaringen daarmee en de effectiviteit van gedragscodes om ongewenste omgangsvormen te voorkomen en te bestrijden. De praktijkvoorbeelden die zijn opgenomen in deze Handreiking zijn gebaseerd op het onderzoek van De Beleidsonderzoekers en desk research dat is uitgevoerd door TNO. De voorbeelden dienen als inspiratie voor de inhoud van een eigen gedragscode (on)gewenste omgangsvormen, maar zullen niet voor elke organisatie bruikbaar zijn.

DE HANDREIKING GEDRAGSCODE (ON)GEWENSTE ONGANGSVORMEN IS VRIJ TE GEBRUIKEN

Alle informatie in de Handreiking gedragscode (on)gewenste omgangsvormen kan gebruikt worden voor het opstellen van een gedragscode (on)gewenste omgangsvormen. Aan de inhoud van deze Handreiking kunnen geen rechten worden ontleend.

DEEL ERVARINGEN MET DE HANDREIKING GEDRAGSCODE (ON)GEWENSTE ONGANGSVORMEN

Ervaringen met het gebruik van deze Handreiking en suggesties voor verbetering kunnen worden gemeld via PSA-tools@tno.nl. Vermeld in de e-mail dat het om de Handreiking gedragscode (on)gewenste omgangsvormen gaat.

3. Sax, M. & Engelen, M. (2018).
Omgaan met ongewenste omgangs-
vormen. Toegevoegde waarde van een
gedragscode. De Beleidsonderzoekers.



INLEIDING

VERANTWOORDING

LITERATUUR

LITERATUURLIJST

1. Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior and human performance*, 9(1), 126-146.
2. Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579-599.
3. Sax, M. & Engelen, M. (2018). Omgaan met ongewenste omgangsvormen. Toegevoegde waarde van een gedragscode. *De Beleidsonderzoekers*.
4. Huberts, L. W. J. C., Pijl, D., & Steen, A. (1999). Integriteit en corruptie. In C. J. C. F. Fijnaut, E. R. Muller, & U. Rosenthal (Eds.), *Politie. Studies over haar werking en organisatie* (pp. 445-472). Alphen aan den Rijn: Samsom
5. Bochhah, N. (2002). Van must tot lust: potentie gedragscode nog te weinig benut. Landelijk Bureau ter Bestrijding van Rassendiscriminatie.
6. Inspectie SZW, informatieblad ongewenste omgangsvormen (2016)
7. Schwartz, M. S. (2004). Effective corporate codes of ethics: Perceptions of code users. *Journal of business ethics*, 55(4), 321-341.