

Onderzoek naar noodzaak en effectiviteit van gedragsregels voor intern ongewenst gedrag

Health & Work

www.tno.nl

+31 88 8667500

info@tno.nl

TNO 2026 R10698 – 16 april 2026

Onderzoek naar noodzaak en effectiviteit van gedragsregels voor intern ongewenst gedrag

Auteurs

Pascal Kampert
Niels Held
Suzanne Brunsting
Hardy van de Ven
Titia Gerritsma

TNO Public

Rubricering rapport

Aantal pagina's

50 (excl. voor- en achterblad)

Aantal bijlagen

1

Projectnummer

060.63812/01.04

Alle rechten voorbehouden

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

© 2026 TNO

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	4
2	Methode	5
2.1	Kwantitatief.....	5
2.2	Kwalitatief.....	6
3	Resultaten Kwantitatief Onderzoek	9
3.1	NEA – Wie ervaart ongewenst gedrag?.....	9
3.2	NEA – Ongewenst gedrag, gezondheid, verzuim en werkcultuur	16
3.3	WEA – Aanwezigheid gedragsregels.....	19
3.4	WEA – Aanwezigheid gedragsregels, en uitkomstmaten.....	23
3.5	NEA & WEA – Samenhang gedragsregels en ervaren van intern ongewenst gedrag en uitkomstmaten	27
3.6	Verzuimkosten door intern ongewenst gedrag.....	28
3.7	Conclusie kwantitatief onderzoek	30
4	Resultaten interviews.....	32
4.1	Wat is intern ongewenst gedrag?	32
4.2	Omgaan met (mogelijk) ongewenst gedrag	32
4.3	Het maken en implementeren van een gedragscode als onderdeel van een aanpak	35
4.4	Hoe helpt de gedragscode?.....	38
4.5	Conclusies en beperkingen	40
5	Overkoepelende conclusies.....	42
	Referentie.....	44
	Bijlage	
	Bijlage A: Tabellen	45

1 Inleiding

Werkgevers zijn volgens de Arbowet verplicht om beleid te voeren dat psychosociale arbeidsbelasting — waaronder intern ongewenst gedrag valt — tegengaat. Werkgevers zijn vrij in de vorm waarin zij dit doen. Een van de instrumenten die kan worden ingezet in de aanpak tegen ongewenst gedrag is een gedragscode. Een gedragscode kan duidelijk maken wat (on-)gewenst gedrag is, welke vormen van gedrag niet worden geaccepteerd en wat een werknemer kan doen die te maken krijgt met ongewenst gedrag.

Op dit moment ontbreekt een duidelijk, cijfermatig beeld van de omvang en impact van intern ongewenst gedrag en bestaat er beperkt inzicht in de effectiviteit van bestaande gedragscodes bij Nederlandse bedrijven. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) heeft daarom behoefte aan aanvullend Nederlands onderzoek dat een kwantitatieve onderbouwing biedt én inzicht verschaft in hoe gedragscodes in de praktijk functioneren.

In dit onderzoek richten we ons daarom op drie kernvragen: hoe effectief is een gedragscode, welke kwantitatieve onderbouwing bestaat voor de noodzaak ervan, en hoe ervaren werkgevers de werking en implementatie van dergelijke gedragscodes in de praktijk. Deze vragen worden onderzocht aan de hand van analyse van bestaande grootschalige en representatieve databestanden zoals de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) en Werkgevers Enquête Arbeid (WEA), aangevuld met kwalitatieve inzichten uit interviews met werkgevers. Hierbij is van belang om aan te geven dat bestaande data vooral cross-sectioneel van aard is. Hierdoor is het mogelijk om verbanden te duiden, maar kan er geen causaliteit worden aangetoond.

Met dit onderzoek beogen we een samenhangend beeld te schetsen van zowel de cijfermatige noodzaak als de ervaren praktijkwaarde van gedragscodes rondom intern ongewenst gedrag. Daarmee ondersteunt dit rapport beleidsmakers, werkgevers en andere stakeholders in het ontwikkelen én verbeteren van effectief beleid ter preventie van intern ongewenst gedrag — een thema dat cruciaal is voor veilige, gezonde en inclusieve werkplekken.

2 Methode

2.1 Kwantitatief

2.1.1 Gebruikte data

Voor de analyses is gebruikgemaakt van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) en de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA). De NEA en de WEA zijn grootschalige vragenlijstonderzoeken naar o.a. arbeidsomstandigheden, arbobeleid en productiviteit onder werknemers (NEA) en werkgevers (WEA). Beide vragenlijsten omvatten een representatieve steekproef van de Nederlandse arbeidsmarkt. De meest recent gepubliceerde enquêtes zijn de WEA 2024 en NEA 2024. In 2024 hebben respectievelijk 65.000 werknemers en 6.150 werkgevers de vragenlijst ingevuld.

Naast persoons-, bedrijfs- en baankenmerken bevat de NEA vragen over het ervaren van intern ongewenst gedrag. Deze vragen gaan over het ervaren van intern ongewenst gedrag, door wie ongewenst gedrag wordt ervaren (collega's, leidinggevenden), en over de vormen van ongewenst gedrag. Onder dit laatste vallen intimidatie en bedreiging, ongewenste seksuele aandacht, pesten en fysiek geweld. In deze analyses zijn alle vormen van ongewenst gedrag meegenomen.

De WEA bevat vragen over maatregelen die worden genomen om psychosociale arbeidsrisico's tegen te gaan. Daaronder valt ook ongewenst gedrag. Een van deze maatregelen is het invoeren van gedragsregels ten aanzien van ongewenste omgangsvormen. Verder bevat de WEA algemene informatie over het bedrijf en de branche, evenals bedrijfsbeleid en bedrijfsuitkomsten.

2.1.2 Minimale groepsgroottes en weging

Om de doelpopulaties – alle Nederlandse werknemers en bedrijven – zo goed mogelijk te representeren, passen beide databronnen weging toe. Gedetailleerde beschrijvingen van de onderliggende motivatie en logica zijn online vindbaar in de methodologische rapporten van de [NEA](#) en de [WEA](#). De WEA vraagt naar o.a. personeelsopbouw, beleid en uitkomsten zoals productiviteit op vestigingensniveau en past per groep verschillende wegingen toe (bijvoorbeeld naar bedrijfsgrootte). Daardoor kunnen subgroepsanalyses afwijken van analyses van de populatie. Beide vragenlijstonderzoeken zijn cross-sectioneel. Dat wil zeggen dat alle vragen op hetzelfde moment zijn uitgevraagd.

2.1.3 Uitgevoerde analyses

De uitgevoerde analyses bestaan in eerste instantie uit het creëren van overzichten van het optreden van intern ongewenst gedrag, zowel algemeen als voor verschillende groepen, en het verband met cultuur, gezondheid en verzuim.

Daarnaast werd er gekeken naar de aanwezigheid van gedragsregels en het verband met bedrijfsmaten zoals de personeelsopbouw, verzuim, productiviteit, verloop en arbeidsmarktkrapte.

De uitkomstmaten voor werknemers waren gezondheid, burn-outklachten, verzuim, verschillende vragen over het werkklimaat en vertrouwen in collega's en leidinggevend. De uitkomstmaten voor werkgevers waren verzuim, de aanwezigheid van kwetsbare groepen (jonge of oudere werknemers, vrouwen, mensen met een laag opleidingsniveau en mensen met tijdelijke contracten), productiviteit, het ervaren van arbeidsmarktkrapte en of en hoeveel medewerkers in de afgelopen 12 maanden zijn ontslagen.

De 'uitsplitsvariabelen' voor werknemers zijn geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, sector, beroepsklasse en bedrijfsgrootte. De 'uitsplitsvariabelen' voor werkgevers zijn bedrijfsgrootte en sector. Hiervoor worden observaties gegroepeerd, gewogen en in tabellen weergegeven. Verschillen tussen subgroepen zijn getoetst op significante ($p < 0,05$). Wanneer er sprake is van significante verschillen is dit weergegeven met een driehoekje (∇ of Δ).

Bovenstaande analyses zijn beschrijvend van aard. Het geeft inzicht waar intern gewenst gedrag en gedragsregels voorkomen en hoe zich dat verhoudt tot o.a. gezondheid, cultuur en productiviteit. In deze analyses is niet rekening gehouden hoe deze verschillende kenmerken en variabelen met elkaar samenhangen. Om beter inzicht te krijgen in de "unieke" bijdrage van intern ongewenst gedrag op verzuim is een zogenaamd multivariaat regressiemodel opgezet. In dit model zijn naast intern ongewenst gedrag ook andere risicofactoren van verzuim meegenomen. Als uitkomstmaat zijn de verzuimdagen gekozen. De uitkomst van deze analyse geeft weer hoeveel *extra* verzuimdagen zijn toe te wijzen aan intern ongewenst gedrag, rekening houdend met andere risicofactoren voor verzuim zoals taakeisen en fysieke belasting. Het aantal *extra* verzuimdagen is vervolgens vermenigvuldigd met het bruto dagloon. Dit geeft de *extra* verzuimkosten door loondoorbetaling weer welke zijn toe te wijzen aan intern ongewenst gedrag. Dit is een vaker gebruikte methode om een schatting te geven hoeveel verzuim werkgevers kost. Voor meer informatie over deze methode, zie de Vroome et al. (2023; 2024).

Voor alle analyses geldt dat er alleen kan gesproken worden over een verband en niet een (causaal) effect. Om te spreken van een effect is onder andere vereist dat de oorzaak in de tijd voorafgaat aan het gevolg. Dit vereist enkele voorzichtigheid bij de interpretatie dat risicofactoren ongewenst gedrag veroorzaken of dat een gedragscode leidt tot minder of meer verzuim.

2.2 Kwalitatief

Tabel 1 geeft een overzicht van de deelnemende organisaties en hun kenmerken. Werving, respons en onderzoeksmethode worden hieronder nader beschreven en toegelicht.

Voor het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek zijn individuele, exploratieve interviews gehouden met medewerkers van 15 organisaties, die aandacht besteedden aan intern ongewenst gedrag. Het betrof interviews van maximaal één uur en ze vonden online plaats via Microsoft Teams. Het onderzoek was bewust niet beperkt tot organisaties die al een gedragscode hebben, omdat ook interesse bestond in de ervaringen van organisaties die een andere vorm gebruiken. De meerderheid van de geïnterviewde organisaties bleek echter wel een gedragscode te hebben of hiermee bezig te zijn.

Respondenten zijn geworven via bestaande netwerken van TNO, te weten het MAPA-netwerk Gezond en Veilig Werk en de mailinglijst van de Kenniskring PSA. Respondenten meldden zichzelf aan. De insteek was het werven van zowel grote bedrijven als kleine bedrijven, waarbij "klein" in de context van dit onderzoek werd gedefinieerd als 25 werknemers of minder.

Slechts één van de respondenten voldeed uiteindelijk aan dit criterium. Verder werd gestreefd naar brede vertegenwoordiging uit verschillende sectoren. Dit doel is behaald.

Tot slot werd gestreefd naar 10-20 interviews, dit werd voldoende geacht om de belangrijkste perspectieven op het onderwerp in beeld te brengen. Ook dit doel is bereikt, al was het bij gebrek aan extra aanmeldingen niet mogelijk om de steekproef te optimaliseren, bijvoorbeeld door kleine bedrijven met voorrang te interviewen.

In de interviews werden de deelnemers bevraagd over welke aandacht voor intern ongewenst gedrag er is bij hun organisatie, hoe het maak- en implementatieproces van deze aanpak verliep en hoe het bespreken van intern ongewenst gedrag helpt. Daarnaast werd voor elke organisatie die we interviewden in kaart gebracht in welke sector ze actief waren, of het een profit of non-profit organisatie betrof, hoeveel vestigingen de organisatie had en hoeveel medewerkers (zowel op de locatie van de geïnterviewde als in totaal in Nederland). Deze informatie is lezen te zien in tabel 1.

De interviews zijn met toestemming van de deelnemers opgenomen. Deze interviewopnames zijn omgezet in transcripten, die vervolgens zijn verwerkt met behulp van een door TNO beheerd AI-model.

Tabel 1. De organisaties waar de 15 deelnemers aan de interview werkzaam waren.

#	Sector	Profit / non-profit	Vestigingen	Werknemers (NL)	Functie	Gedragcode
1	Zakelijke dienstverlening	Profit	2	700 - 800	Kerndeskundige	Mee bezig
2	Zakelijke dienstverlening / Industrie	Profit	1	90	HR-medewerker	Ja
3	Financiële instellingen	Non-profit (publieke instelling)	2	5000	Managementadviseur	Ja
4	Gezondheidszorg	Non-profit	~85	1800	HR-adviseur (2 personen)	Ja
5	Vervoer / zakelijke dienstverlening / overheid, openbaar bestuur	Profit / non-profit	2	5000	Senior adviseur HR-ontwikkeling	Ja
6	Gezondheidszorg	Non-profit	1	11000	Senior adviseur Sociale en psychologische veiligheid	Ja
7	Informatie en communicatie / zakelijke dienstverlening	Profit	7 (6 in NL)	2300 (200/300 op locatie van deelnemer)	Register Casemanager	Ja
8	Industrie	Profit	>600	> 8000	Occupational Health Lead	Ja
9	Cultuur, sport en recreatie / overige dienstverlening	Non-profit	1	15	Adviseur Maatschappij & Sport	Ja
10	Overheid, openbaar bestuur	Non-profit	2	850	Coördinator Integriteit en Veilige Publieke Taak / Adviseur Veilige Publieke Dienstverlening & Integriteit	Ja
11	Vervoer / Overheid, openbaar bestuur	Profit	19	6000	Chief of Corporate Compliance Officer	Ja
12	Zakelijke dienstverlening	Profit	5	> 1000	Coördinator Recruitment & retentie	Nee
13	Zakelijke dienstverlening	Profit	8	1600	Health & Safety manager	Ja
14	Overige dienstverlening	Non-profit	~55	1700	Project- en teamleider	Ja
15	Zakelijke dienstverlening	Profit	29	5000	HR-directeur	Nee

3 Resultaten Kwantitatief Onderzoek

3.1 NEA – Wie ervaart ongewenst gedrag?

Leeswijzer. In de tabellen worden de resultaten van de analyses weergegeven, die hieronder worden toegelicht. De beschrijvingen zijn voornamelijk gericht op statistisch significante verschillen tussen subgroepen, oftewel verschillen die zeer waarschijnlijk geen toevallige bevindingen betreffen. De significante verschillen zijn in de tabellen weergegeven met een driehoekje (Δ of ∇). Elke subgroep is vergeleken met alle andere subgroepen samen.

Dit hoofdstuk richt zich primair op drie thema's:

1. Het optreden van intern ongewenst gedrag;
2. De vraag of dit wordt ervaren van collega's of van leidinggevend; en
3. Welke vormen van intern ongewenst gedrag optreden.

Daarnaast onderzoeken we welke persoonlijke en baan kenmerken samenhangen met het ervaren van intern ongewenst gedrag.

Persoonlijke kenmerken

Algemeen

Tabel 2 laat voor de NEA-populatie (kolom 'Totaal') en uitgesplitst naar geslacht zien hoe vaak intern ongewenst gedrag voorkomt, door wie het wordt ervaren en in welke vorm. In totaal meldt 6,89% enige vorm van intern ongewenst gedrag te ervaren (bij extern ongewenst gedrag is dit 11,4%).

Het merendeel van het interne ongewenste gedrag wordt ervaren vanuit collega's (4,93%), bijna tweemaal zoveel als van leidinggevend (2,66%). De meest voorkomende vorm is pesten (4,02%), gevolgd door intimidatie of bedreiging (2,92%). 1,29% ervaart intern ongewenste seksuele aandacht en 0,24% lichamelijk geweld.

Geslacht

Uit Tabel 2 blijkt dat vrouwen intern ongewenst gedrag iets vaker melden dan mannen (7,4% vs. 6,4%). Dit verschil is alleen significant wanneer het intern ongewenst gedrag vanuit collega's betreft. Bij intern ongewenst gedrag door leidinggevend is geen verschil zichtbaar tussen mannen en vrouwen.

De gerapporteerde vormen van intern ongewenst gedrag verschillen tussen mannen en vrouwen. Vrouwen geven ruim twee keer zo vaak aan intern ongewenst seksueel gedrag te ervaren als mannen, zowel afkomstig van leidinggevend als van collega's. Vrouwen geven ook vaker aan pestgedrag te ervaren dan mannen (4,27% vs. 3,79%), waarbij wel alleen pesten door collega's significant verschilt. Mannen geven vaker aan intimidatie (3,12%) of lichamelijk geweld (0,34%) te ervaren dan vrouwen (2,71% en 0,14%).

Tabel 2. Intern ongewenst gedrag naar geslacht. Bron: NEA (TNO/CBS).

	Totaal	Man	Vrouw
N	64909	31919	32990
Enige vorm van intern ongewenst gedrag	6.89%	6.41%∇	7.39%Δ
Enige vorm van ongewenst gedrag door collega's	4.93%	4.31%∇	5.58%Δ
Enige vorm van ongewenst gedrag door leidinggevend	2.66%	2.77%	2.54%
Ongewenste interne seksuele aandacht	1.29%	0.72%∇	1.90%Δ
Geïntimideerd of bedreigd door collega's en/of leidinggevend	2.92%	3.12%Δ	2.71%∇
Lichamelijk geweld door collega's en/of leidinggevend	0.24%	0.34%Δ	0.14%∇
Gepest door collega's en/of leidinggevend	4.02%	3.79%∇	4.27%Δ

Leeftijd

Tabel 3 geeft een overzicht van ervaren intern ongewenst gedrag per leeftijdsgroep. Werknemers van 65 jaar of ouder geven het minst vaak aan intern ongewenst gedrag te ervaren (2,80% vs. 6,89% gemiddeld). De hoogste percentages zijn zichtbaar bij werknemers tussen 25 en 54 jaar (7,57%). Hoewel jonge werknemers van 15 t/m 24 jaar (5,7%) over het algemeen iets minder vaak intern ongewenst gedrag rapporteren, ervaren ze vaker ongewenste seksuele aandacht: bijna tweemaal zo veel als gemiddeld (2,5% vs. 1,29%).

Het aandeel werknemers dat (intern) ongewenste seksuele aandacht ervaart, neemt af naarmate de leeftijd toeneemt. Dit geldt ook voor lichamelijk geweld: bij de groep tussen 15 t/m 24 jaar is dit 0,57%, tegenover 0,07% bij de groep 65 tot 75 jaar. Voor de overige typen ongewenst gedrag – intimidatie/bedreiging en pesten – zien we over het algemeen hetzelfde leeftijdspatroon als voor alle vormen van ongewenst gedrag samen. Het aandeel werknemers dat intimidatie ervaart, ligt lager dan gemiddeld bij de werknemers van 15 t/m 24 jaar (1,56% vs. 2,92%). Daarna neemt het toe onder werknemers van 25 t/m 54 jaar (3,13%) en ervaart de oudste leeftijdsgroep van 65 t/m 75 jaar het minst vaak intimidatie van collega's of leidinggevend.

Tabel 3. Intern ongewenst gedrag naar leeftijd. Bron: NEA (TNO/CBS).

	Totaal	15 t/m 24	25 t/m 54	55 t/m 64	65 tot 75
N	64909	8504	37760	15516	3129
Enig vorm van intern ongewenst gedrag	6.89%	5.70%∇	7.57%Δ	6.58%	2.81%∇
Enige vorm van ongewenst gedrag door collega's	4.93%	4.58%∇	5.51%Δ	4.08%∇	1.82%∇
Enige vorm van ongewenst gedrag door leidinggeven.	2.66%	2.00%∇	2.83%Δ	2.90%Δ	1.47%∇
Ongewenste interne seksuele aandacht	1.29%	2.50%Δ	1.32%	0.43%∇	0.15%∇
Geïntimideerd of bedreigd door collega's en/of leidinggeven.	2.92%	1.56%∇	3.13%Δ	3.68%Δ	1.63%∇
Lichamelijk geweld door collega's en/of leidinggevend	0.24%	0.57%Δ	0.21%	0.09%∇	0.07%∇
Gepest door collega's en/of leidinggevend	4.02%	2.73%∇	4.61%Δ	3.79%	1.59%∇

Onderwijsniveau

Tabel 4 toont aan dat het aandeel werknemers dat intern ongewenst gedrag ervaart niet statistisch significant verschilt tussen onderwijsniveaus. Wel zijn er enkele verschillen naar herkomst (collega's/leidinggevenden) en de vorm van ongewenst gedrag (seksueel, intimidatie/bedreiging, geweld, pesten). Vergeleken met de twee andere onderwijsniveaus rapporteren medewerkers met een hbo-/wo-opleiding vaker ongewenst gedrag door leidinggevenden (3,04%). Anderzijds rapporteren ze minder vaak lichamelijk geweld door collega's en/of leidinggevenden (0,09%).

Werknemers met een havo- of mbo-opleiding rapporteren minder vaak ongewenste seksuele aandacht dan de twee andere onderwijsniveaus (1,12%). Ook geven ze minder vaak aan dat ze ongewenst gedrag door leidinggevenden ervaren (2,33% vs. 3,04% bij hbo/wo-niveau en 2,46% bij ≤vbo-niveau). Werknemers met een vbo-opleiding rapporteren vaker seksueel ongewenst gedrag door leidinggevenden (0,37%). Ook geweld door collega's en/of leidinggevenden (0,57%) wordt vaker door hen genoemd. Voor twee vormen van intern ongewenst gedrag, intimidatie en pesten, werden geen significante verschillen gevonden tussen de verschillende onderwijsniveaus.

Tabel 4. Intern ongewenst gedrag naar onderwijsniveau. Bron: NEA (TNO/CBS).

	totaal	(≤vbo)	(havo-mbo)	(hbo-wo)
N	63690	10734	22568	30388
Enige vorm van intern ongewenst gedrag	6.89%	6.54%	6.81%	7.12%
Enige vorm van ongewenst gedrag door collega's	4.93%	5.07%	4.96%	4.83%
Enige vorm van ongewenst gedrag door leidinggevenden	2.66%	2.46%	2.33% [∇]	3.04% ^Δ
Ongewenste interne seksuele aandacht	1.29%	1.35%	1.12% [∇]	1.38%
Geïntimideerd of bedreigd door collega's en/of leidinggevenden	2.92%	2.70%	3.06%	2.96%
Lichamelijk geweld door collega's en/of leidinggevenden	0.24%	0.57% ^Δ	0.19%	0.09% [∇]
Gepest door collega's en/of leidinggevenden	4.02%	3.80%	3.97%	4.16%

Bedrijfsgrootte

Tabel 5 laat zien naar welk mate intern ongewenst gedrag over de bedrijfsgroottes heen verschilt. Er is een patroon zichtbaar dat werknemers meer ongewenst intern gedrag aangeven naarmate de organisatie meer mensen in dienst heeft. Werknemers in grote bedrijven (≥ 100 medewerkers) geven met 7,88% het vaakst aan intern ongewenst gedrag te ervaren. Dit wordt gevolgd door werknemers in middelgrote bedrijven met respectievelijk 6,28% en 6,76%. In kleine bedrijven komt intern ongewenst gedrag het minst voor: 4,49% geeft aan dit te ervaren.

Dit patroon geldt vooral voor de meest voorkomende vormen van intern ongewenst gedrag: intimidatie en pesten. In grote bedrijven geeft 3,49% van de werknemers aan intimidatie of pesten te ervaren. In kleinere organisaties slechts 1,92%. Voor fysiek geweld is alleen bij kleine organisaties een afwijking van het gemiddelde zichtbaar. Daarbij valt op dat juist fysiek geweld het meest voorkomt in kleine organisaties. De voorkomendheid van lichamelijk geweld is echter laag.

Hoewel het relatief twee keer zo vaak voorkomt bij kleine bedrijven in vergelijking met grote bedrijven, is het verschil in absolute zin klein. Het algemene patroon dat in kleine bedrijven het minste intern ongewenst gedrag optreedt, blijft echter robuust.

Tabel 5. Ongewenst intern gedrag naar bedrijfsgrootte. Bron: NEA (TNO/CBS).

	totaal	Klein 1 t/m 9	Middel 10 t/m 49	Middel 50 t/m 99	Groot 100+
N	64783	7013	18768	8005	30997
Enige vorm van intern ongewenst gedrag	6.89%	4.49%▽	6.28%▽	6.76%	7.88%Δ
Enige vorm van ongewenst gedrag door collega's	4.93%	3.07%▽	4.44%▽	5.05%	5.66%Δ
Enige vorm van ongewenst gedrag door leidinggeven.	2.66%	1.88%▽	2.54%	2.53%	2.96%Δ
Ongewenste interne seksuele aandacht	1.29%	0.82%▽	1.21%	1.73%Δ	1.35%
Geïntimideerd of bedreigd door collega's en/of leiding.	2.92%	1.92%▽	2.51%▽	2.55%▽	3.49%Δ
Lichamelijk geweld door collega's en/of leidinggevend	0.24%	0.40%Δ	0.22%	0.24%	0.21%
Gepest door collega's en/of leidinggevend	4.02%	2.52%▽	3.50%▽	4.24%	4.65%Δ

Beroepsklassen

Tabel 6 toont dat werknemers in de beroepsklassen openbaar bestuur, veiligheid en juridische beroepen geven het vaakst aan intern ongewenst gedrag te ervaren (10,30% vs. 6,89% gemiddeld). Daarna volgen agrarische beroepen (8,68%), overige beroepen (8,41%) en transport en logistieke beroepen (7,96%).

Het minst wordt intern ongewenst gedrag gemeld door werknemers met een pedagogische beroepen (5,86%), dienstverlenende beroepen (5,90%) en ICT-beroepen (5,93%). Werknemers met een creatieve en taalkundige beroep zijn de enige beroepsklasse waar het aandeel van ongewenst gedrag door leidinggevend (4,52%) hoger is dan door collega's (3,64%).

De bovenstaande verdeling tussen beroepsklassen is redelijk gelijk als deze wordt uitgesplitst voor de verschillende vormen van ongewenst gedrag. Wel viel er enkele zaken op. Zo is het aandeel werknemers dat seksueel ongewenst gedrag ervaart relatief hoog bij werknemers met een dienstverlenend beroep (1,84%). Intimidatie/bedreiging (4,32%) en geweld (0,58%) komen relatief vaak voor bij managers. Pesten komt het vaakst voor bij werknemers met een technisch beroep (4,47%).

Sector

Tabel 7 laat zien dat de hoogste prevalenties van intern ongewenst gedrag voorkomen in recreatie en bestuur, met respectievelijk 9,42% en 9,20%. De laagste waarden worden gevonden in de bouw en de landbouw. Afwijkingen in prevalenties komen in bijna alle sectoren voor; alleen in het onderwijs en de handel is er geen significant verschil ten opzichte van alle andere sectoren samen.

Vergeleken met de andere sectoren wordt in het onderwijs en in de ICT minder intern ongewenst gedrag door collega's gemeld, maar juist meer door leidinggevenden. Bij de verschillende typen ongewenst gedrag vallen enkele uitschieters op. In de horeca en bestuur komt ongewenste seksuele aandacht bijna twee keer zo vaak voor als gemiddeld. Intimidatie komt relatief veel voor in bestuur, industrie en vervoer. De landbouw wijkt af bij fysiek geweld: medewerkers rapporteren dit ruim drie keer zo vaak. Al blijft de prevalentie van fysiek geweld – ook bij de landbouw – met minder dan 1 procent laag. Pesten wordt het meest gemeld in de recreatie en het minst in de bouw.

Tabel 6. Intern ongewenst gedrag naar beroepsklasse (ROA-CBS). Bron: NEA (TNO/CBS).

	N	Enige vorm van intern ongewenst gedrag	Enige vorm van ongewenst gedrag door collega's	Enige vorm van ongewenst gedrag door leidinggeven.	Ongewenste interne seksuele aandacht	Geïntimideerd of bedreigd door collega's en/of leidinggeven.	Lichamelijk geweld door collega's en/of leidinggeven	Gepest door collega's en/of leidinggeven
Totaal	64909	6.89%	4.93%	2.66%	1.29%	2.92%	0.24%	4.02%
Pedagogische beroepen	10145	5.86%∇	3.96%∇	2.16%∇	0.62%∇	2.79%		3.32%∇
Creatieve en taalkundige beroepen	763	7.20%	3.64%∇	4.52%Δ	1.56%Δ	3.32%Δ		3.61%∇
Commerciële beroepen	6511	6.22%∇	4.16%∇	2.76%	1.18%	2.18%∇	0.15%∇	3.53%∇
Bedrijfseconomische en administratieve beroepen	11958	7.32%Δ	4.98%	2.96%Δ	1.61%Δ	3.07%	0.13%∇	4.30%
Managers	4491	7.22%	4.76%	3.52%Δ	1.53%Δ	4.32%Δ	0.58%Δ	3.18%∇
Openbaar bestuur, veiligheid en juridische beroepen	2036	10.30%Δ	7.81%Δ	3.67%Δ	2.38%Δ	4.77%Δ	0.08%∇	6.27%Δ
Technische beroepen	8103	7.21%	5.42%Δ	2.46%	0.97%∇	3.14%	0.38%Δ	4.47%Δ
ICT beroepen	3355	5.93%∇	4.05%∇	2.29%∇	0.88%∇	2.55%∇	0.05%∇	3.63%∇
Agrarische beroepen	594	8.68%Δ	7.24%Δ	1.96%∇	1.68%Δ	4.40%Δ	0.28%	5.28%Δ
Zorg en welzijn beroepen	8335	6.22%∇	4.95%	1.78%∇	0.83%∇	2.04%∇	0.08%∇	3.91%
Dienstverlenende beroepen	4542	5.90%∇	4.44%∇	2.53%	1.84%Δ	2.03%∇	0.24%	3.47%∇
Transport en logistiek beroepen	3810	7.96%Δ	5.79%Δ	3.29%Δ	1.61%Δ	4.17%Δ	0.93%Δ	4.60%Δ
Overig	266	8.44%Δ	6.01%Δ	2.42%	2.94%Δ	1.79%∇	0.74%Δ	3.54%∇

Tabel 7. Intern ongewenst gedrag naar Sector. Bron: NEA (TNO/CBS).

	N	Enige vorm van intern ongewenst gedrag	Enige vorm van ongewenst gedrag door collega's	Enige vorm van ongewenst gedrag door leidinggeven.	Ongewenste interne seksuele aandacht	Geïntimideerd of bedreigd door collega's en/of leidinggeven.	Lichamelijk geweld door collega's en/of leidinggeven	Gepest door collega's en/of leidinggeven
Totaal	64909	6.89%	4.93%	2.66%	1.29%	2.92%	0.24%	4.02%
Landbouw	585	4.98%∇	3.50%∇	1.86%∇	1.24%	2.63%∇	0.88%Δ	2.82%∇
Industrie	6800	8.86%Δ	6.84%Δ	2.64%	1.33%	4.24%Δ	0.22%	4.84%Δ
Bouw	2550	4.86%∇	3.49%∇	2.34%∇	0.84%∇	2.59%∇	0.54%Δ	2.23%∇
Handel	9350	6.56%	4.56%∇	2.75%	1.61%Δ	2.69%∇	0.30%	3.45%∇
Vervoer	2890	7.51%Δ	5.40%Δ	3.10%Δ	1.42%	4.09%Δ	0.47%Δ	3.99%
Horeca	2996	6.02%∇	4.73%	2.56%	2.41%Δ	1.57%∇	0.41%Δ	3.06%∇
ICT	2362	7.31%Δ	4.07%∇	3.55%Δ	0.90%∇	3.21%Δ		4.96%Δ
Financieel	1776	5.49%∇	3.67%∇	2.23%∇	1.04%∇	1.96%∇	0.13%∇	3.69%∇
Zakelijk	7763	5.77%∇	3.91%∇	2.68%	1.14%∇	2.19%∇	0.38%Δ	3.58%∇
Bestuur	4292	9.20%Δ	6.85%Δ	3.11%Δ	2.24%Δ	4.32%Δ	0.14%∇	5.32%Δ
Onderwijs	11593	6.97%	4.36%∇	3.08%Δ	0.88%∇	3.29%Δ	0.17%∇	3.98%
Zorg	9979	6.16%∇	4.78%	1.96%∇	0.68%∇	2.29%∇	0.04%∇	4.14%
Recreatie	1973	9.42%Δ	6.55%Δ	3.34%Δ	1.69%Δ	3.45%Δ		5.92%Δ

3.2 NEA – Ongewenst gedrag, gezondheid, verzuim en werkcultuur

In dit hoofdstuk beschrijven we de uitkomsten van de analyses in hoeverre intern ongewenst gedrag samenhangt met gezondheid en functioneren. We bekijken in welke mate werknemers die intern ongewenst gedrag ervaren zich (over het algemeen) gezond voelen, (bovengemiddeld) burn-outklachten rapporteren en verzuimen. Daarbij analyseren we óf er wordt verzuimd, hoe vaak en hoeveel dagen en of het verzuim werkgerelateerd is. Verder onderzoeken we de ervaren bedrijfscultuur: voelen werknemers zich gesteund door collega's en leidinggevenden? En is er ruimte om moeilijke kwesties aan te kaarten of fouten te bespreken?

Net zoals in voorgaand deelhoofdstuk onderscheiden we verschillende vormen en bronnen van intern ongewenst gedrag. We kijken naar ongewenste seksuele aandacht, intimidatie en bedreiging, en pesten. Fysiek geweld wordt door een gebrek aan beschikbare data niet onderzocht. Verder wordt er onderscheid gemaakt tussen intern ongewenst gedrag vanuit collega's en vanuit leidinggevenden.

Gezondheid, burn-outklachten en verzuim

Tabel 8 geeft een overzicht van de waarden van verschillende uitkomstmaten die in het vervolg worden beschreven, uitgesplitst naar de mate waarin wordt aangegeven intern ongewenst gedrag te ervaren.

Over het algemeen zijn er grote verschillen in burn-outklachten en ervaren gezondheid tussen werknemers die wél en die géén intern ongewenst gedrag hebben ervaren. Onder werknemers die intern ongewenst gedrag ervaren, geeft bijna de helft (47,57%) aan een burn-outklachten te ervaren. 56,17% geeft aan burn-outklachten te hebben ervaren, wanneer het ongewenste gedrag door de leidinggevende afkomstig is. Van de werknemers die ongewenst gedrag heeft ervaren, heeft 41,52% een slechte gezondheid, ten opzichte van 19,68% bij de werknemers die geen ongewenst gedrag hebben ervaren.

Werknemers die intern ongewenst gedrag ervaren, geven vaker aan dat ze wel eens verzuimen (66,4% t.o.v. 50,7%). Zij verzuimen ook vaker (2,59 keer vs. 1,49) en langer (18,3 dagen vs. 7,66). Het aantal verzuimdagen ligt hoger als het komt door intern ongewenst gedrag van de leidinggevenden dan door collega's (22,68 dagen t.o.v. 17,35 dagen). Dit patroon is zichtbaar bij alle vormen van ongewenst gedrag.

In tabel 9 is voor de groep werknemers die heeft verzuimd zichtbaar in hoeverre het verzuim een gevolg was van hun werk. Werknemers die intern ongewenst gedrag ervaren, geven vaker aan dat hun verzuim (deels) een gevolg van hun werk is (39,75%). Dit is aanzienlijk hoger dan bij werknemers die geen ongewenst gedrag ervaren (17,83%). In de groep medewerkers die weleens hebben verzuimd, is bij 46,94% van degenen die ongewenst gedrag door hun leidinggevende ervaren het verzuim het gevolg van hun werk (22,07% deels en 24,87% hoofdzakelijk), en bij 37,59% van degenen die ongewenst gedrag door collega's ervaren is het verzuim het gevolg van hun werk (20,75% deels en 16,84% hoofdzakelijk). Werknemers die pestgedrag (43,38%) of intimidatie (37,59%) ervaren zien hun verzuim vaker als gedeeltelijk of voornamelijk gevolg van hun werk dan werknemers die geen ongewenst gedrag ervaren.

Tabel 8. Verband gezondheid, verzuim en psychologische veiligheid met intern ongewenst gedrag. Bron: NEA (TNO/CBS).

			Enige vorm van ongewenst gedrag door collega's en/of leidinggevend?		Enige vorm ongewenst gedrag door collega's?	Enige vorm van ongewenst gedrag door leidinggevend?	Ongewenste seksuele aandacht (intern)	Geïntimideerd of bedreigd (intern)	Gepest (intern)
		Totaal	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Algemene gezondheid	Niet goed	21.29%	19.68%∇	41.52%Δ	41.85%Δ	43.73%Δ	39.46%Δ	41.65%Δ	44.21%Δ
	Goed	78.71%	80.32%Δ	58.52%∇	58.16%∇	56.29%∇	60.64%∇	58.37%∇	55.80%∇
Burn-outklachten	Hoog	20.14%	17.63%∇	47.57%Δ	45.09%Δ	56.17%Δ	47.21%Δ	49.71%Δ	52.05%Δ
	Laag	79.86%	82.38%Δ	52.44%∇	54.93%∇	43.92%∇	52.98%∇	50.35%∇	48.01%∇
% Heeft verzuimd	Nee	48.43%	49.25%Δ	33.62%∇	34.00%∇	32.67%∇	31.21%∇	34.09%∇	32.10%∇
	Ja	51.57%	50.75%	66.38%Δ	66.03%Δ	67.42%Δ	68.98%Δ	65.97%Δ	67.97%Δ
Gemiddeld aantal verzuimperiodes	Gemiddeld	1.47	1.49	2.59Δ	2.44Δ	2.96	2.27Δ	2.39Δ	2.61Δ
Gemiddeld aantal dagen verzuimd	Gemiddeld	8.40	7.66∇	18.30	17.35	22.68	12.73	21.10	20.75
Kan lastige kwesties naar voren brengen	Ja	69.80%	71.69%	45.05%∇	48.56%∇	38.08%∇	51.16%∇	40.91%∇	42.52%∇
	Nee	30.21%	28.31%	54.97%Δ	51.48%Δ	61.99%Δ	48.88%Δ	59.09%Δ	57.50%Δ
Kan om hulp vragen	Ja	80.15%	82.19%	52.79%∇	55.99%∇	44.73%∇	60.75%∇	47.59%∇	48.51%∇
	Nee	19.85%	17.81%	47.21%Δ	44.06%Δ	55.30%Δ	39.30%Δ	52.46%Δ	51.55%Δ
Kan fouten bespreken	Ja	61.34%	62.91%	40.33%∇	45.12%∇	31.48%∇	48.68%∇	37.48%∇	37.51%∇
	Nee	38.66%	37.09%	59.70%Δ	54.89%Δ	68.56%Δ	51.36%Δ	62.57%Δ	62.50%Δ

			Enige vorm van ongewenst gedrag door collega's en/of leidinggevend?		Enige vorm ongewenst gedrag door collega's?	Enige vorm van ongewenst gedrag door leidinggevend?	Ongewenste seksuele aandacht (intern)	Geïntimideerd of bedreigd (intern)	Gepest (intern)
% Ervaart steun van leidinggevende	Vaak of altijd	89.91%	91.24%Δ	66.04%▽	74.15%▽	46.66%▽	76.04%▽	58.00%▽	63.26%▽
	Nooit of soms	10.09%	8.76%	33.99%Δ	25.89%Δ	53.40%Δ	24.07%Δ	42.03%Δ	36.77%Δ
% Ervaart steun van collega's	Vaak of altijd	97.67%	98.48%Δ	87.67%▽	85.64%▽	90.93%▽	94.12%▽	87.28%▽	83.20%▽
	Nooit of soms	2.33%	1.53%	12.33%Δ	14.38%Δ	9.08%Δ	5.91%Δ	12.73%Δ	16.80%Δ
Kan naar vertrouwenspersoon	Weet ik niet	17.47%	17.30%▽	17.62%	17.44%	17.19%	15.66%▽	15.94%▽	19.11%Δ
	Nee	10.17%	9.66%▽	16.23%	14.51%	21.10%	18.00%Δ	17.36%Δ	16.89%Δ
	Ja	72.37%	73.04%Δ	66.17%	68.09%	61.81%	66.57%▽	66.80%▽	64.08%▽

Tabel 9. Intern ongewenst gedrag en werkgerelateerd verzuim. Bron: NEA (TNO/CBS).

		Geen gevolg van mijn werk	Voor een deel gevolg van mijn werk	Hoofdzakelijk gevolg van mijn werk	Weet ik niet
	Totaal	73.72%	12.58%	6.96%	6.74%
Enige vorm van ongewenst gedrag door collega's en/of leidinggevendenden?	Nee	76.17%∇	11.82%∇	6.01%∇	6.00%∇
	Ja	53.77%	21.13%	18.62%	6.51%
Enige vorm van ongewenst gedrag door collega's?	Nee	75.53%∇	12.06%∇	6.40%∇	6.01%∇
	Ja	55.96%	20.75%	16.84%	6.45%
Enige vorm van ongewenst gedrag door leidinggevendenden?	Nee	75.34%∇	12.24%∇	6.42%∇	6.00%∇
	Ja	45.95%Δ	22.07%Δ	24.87%Δ	7.21%Δ
Ongewenste seksuele aandacht door collega's en/of leidinggevendenden?	Nee	74.73%∇	12.40%∇	6.86%∇	6.02%∇
	Ja	61.89%∇	20.10%∇	12.80%∇	5.27%∇
Geïntimideerd of bedreigd door collega's en/of leidinggevendenden?	Nee	75.39%∇	12.17%∇	6.45%∇	5.99%∇
	Ja	50.64%∇	21.90%∇	21.77%∇	5.79%∇
Gepest door collega's en/of leidinggevendenden?	Nee	75.91%∇	12.05%∇	6.18%∇	5.86%∇
	Ja	49.64%	20.86%	22.52%	7.00%

Psychologische veiligheid, steun en vertrouwen

Tabel 8 toont, afhankelijk van het ervaren van intern ongewenst gedrag, in hoeverre werknemers aangeven zich psychologisch veilig te voelen, steun te ervaren van collega's en leidinggevendenden, en of er een vertrouwenspersoon aanwezig is. Werknemers die intern ongewenst gedrag ervaren, geven minder vaak aan dat zij kwesties op het werk kunnen bespreken dan werknemers die geen ongewenst gedrag ervaren (45,05% vs. 71,69%), en ook minder vaak dat het makkelijk is om hulp te vragen (52,79% vs. 82,19%) en minder vaak dat het niet erg is om een fout te maken (40,33% vs. 62,91%). Voor alle drie de vragen rondom psychologische veiligheid daalt het percentage verder wanneer het ongewenst gedrag door de leidinggevende komt.

Werknemers die ongewenst gedrag ervaren, geven vaker aan dat er geen vertrouwenspersoon beschikbaar is (16,23% vs. 9,66%). De ervaren steun van leidinggevendenden is aanzienlijk lager wanneer ongewenst gedrag voorkomt. Van de werknemers met ongewenst gedrag ervaart 66,04% steun van de leidinggevende, tegenover 91,24% van de werknemers die geen ongewenst gedrag ervaart. Steun van collega's is hoger dan van leidinggevendenden, al ervaren ook hier werknemers met ongewenst gedrag minder vaak steun van collega's (87,67% vs. 98,48%).

3.3 WEA – Aanwezigheid gedragsregels

In dit hoofdstuk staat de vraag waar gedragsregels voorkomen centraal. De vragen in WEA gaan over de eigen vestiging. In de WEA wordt gevraagd naar welke maatregelen werkgevers treffen om psychosociale arbeidsrisico's tegen te gaan, waaronder gedragsregels ten aanzien

van ongewenste omgangsvormen. Hierbij wordt niet expliciet het onderscheid gemaakt tussen intern en extern ongewenst gedrag. Organisaties die de WEA invullen, geven uit een reeks maatregelen tegen psychosociale arbeidsrisico's aan of zij hebben gekozen voor *gedragsregels ten aanzien van ongewenste omgangsvormen*.

Tabel 10 toont de prevalentie van gedragsregels per sector. In tabel 11 wordt dit getoond per vestigingsgrootte, organisatietype (profit vs. non-profit) en het type vestiging. Van de bevroegde organisaties geeft 21,99% aan gedragsregels te hebben ingevoerd. Of er gedragsregels zijn, verschilt echter sterk tussen typen organisaties. Het grootste verschil hangt samen met vestigingsgrootte: hoe groter de vestiging, hoe vaker gedragsregels aanwezig zijn. Dit loopt op van 14,2% bij organisaties met 1 t/m 4 werknemers tot 74,4% bij organisaties met 100 of meer werknemers.

Verschillen tussen sectoren zijn minder uitgesproken. Het aandeel ligt in de meeste sectoren tussen de 15,42% in de bouw en 28,11% in de ICT. Eén uitzondering is de zorgsector, waar 41,16% van de organisaties gedragsregels heeft. Kijkt men uitsluitend naar bedrijven met meer dan tien medewerkers, dan zijn het vooral bedrijven in de ICT- (64,67%), de zorg (61,63%) en de recreatiesector (61,15%) waar gedragsregels zijn ingevoerd. De sectoren horeca (39,07%), bouw (41,28%) en vervoer (42,16%) blijven achter.

Tabel 12 geeft een overzicht van de aanwezigheid van gedragsregels onder bedrijven met meer dan 10 medewerkers. Binnen deze organisaties heeft 49,85% gedragsregels ingevoerd.

Ook de organisatievorm speelt een rol. Non-profitorganisaties (46,96%) en gemengde organisaties (39,46%) rapporteren vaker gedragsregels dan organisaties met een winstoogmerk (18,85%). Een verklaring hiervoor is dat veel kleine organisaties een winstoogmerk hebben. Bij organisaties met meer dan tien medewerkers blijft het verschil bestaan, maar is het kleiner (46,33% bij organisaties met een winstoogmerk tegenover 64,24% en 62,39% bij respectievelijk non-profit en gemengde organisaties). Zelfstandige organisaties zonder bijkomende vestigingen rapporteren minder vaak gedragsregels dan andere organisatietypen.

Tabel 10. Gedragsregels ongewenste omgangsvormen per sector. Bron: WEA (TNO).

		all	Sector												
		totaal	Landbouw	Industrie	Bouw	Handel	Vervoer	Horeca	ICT	Financieel	Zakelijk	Bestuur	Onderwijs	Zorg	Recreatie
Gedragsregels ten aanzien van ongewenste omgangsvormen	Gekozen	21.99%	18.15%∇	23.05%	15.42%∇	19.01%∇	18.12%∇	18.65%∇	28.11%Δ	23.49%	21.76%	#	24.80%Δ	41.16%Δ	22.15%
	Niet gekozen	78.02%	81.89%∇	77.11%	84.60%∇	81.05%∇	81.94%∇	81.63%∇	72.36%Δ	76.66%	78.25%	#	75.39%Δ	59.12%Δ	77.91%
	Aantal	4150	353	264	367	890	162	349	177	71	784	15	103	309	302

Tabel 11. Gedragsregels omgangsvormen per bedrijfsgrootte, profit/non-profit en organisatievorm. Bron: WEA (TNO).

		all	Hoeveel medewerkers in uw vestiging?					Profit of non-profit organisatie			Hoe zou u uw vestiging omschrijven?				
		totaal	1-4	5-9	10-49	50-99	100+	Profit	Mixed	Non-profit	Vestiging van een Nederlands bedrijf	Vestiging van een buitenlands bedrijf	Hoofdkantoor of van een Nederlands bedrijf	Hoofdkantoor van een buitenlands bedrijf	Zelfstandig (zonder bijkomende vestigingen)
Gedragsregels ten aanzien van ongewenste omgangsvormen	Gekozen	21.99%	14.02%∇	22.95%	43.71%Δ	68.54%Δ	74.42%Δ	18.85%∇	39.46%Δ	46.96%Δ	44.72%Δ	41.25%Δ	42.34%Δ	#	15.79%∇
	Niet gekozen	78.02%	85.98%∇	77.10%	56.47%Δ	31.58%Δ	25.78%Δ	81.17%∇	60.75%Δ	53.15%Δ	55.35%Δ	59.07%Δ	57.98%Δ	#	84.23%∇
	Aantal	4150	2780	640	526	84	119	3577	404	168	653	74	184	2	3235

Tabel 12. Gedragsregels omgangsvormen per bedrijfsgrootte, profit/non-profit en organisatievorm vanaf 10 medewerkers. Bron: WEA (TNO).

	Gedragsregels aanwezig	
totaal	totaal	49.85%
Sector	Landbouw	#
	Industrie	53.14%
	Bouw	41.28%∇
	Handel	46.63%∇
	Vervoer	42.16%∇
	Horeca	39.07%∇
	ICT	64.67%Δ
	Financieel	#
	Zakelijk	46.99%
	Bestuur	#
	Onderwijs	#
	Zorg	61.63%Δ
	Recreatie	61.15%Δ
Profit of non-profit organisatie	Profit	46.33%∇
	Mixed	64.24%Δ
	Non-profit	62.39%Δ
Heeft uw bedrijf/organisatie meerdere vestigingen?	Ja	56.09%Δ
	Nee	45.46%∇
Hoeveel medewerkers werken er in uw vestiging?	okt-49	43.64%∇
	50-99	68.20%Δ
	100+	73.98%Δ
Hoe zou u uw vestiging omschrijven?	Vestiging van een Nederlands bedrijf	54.32%Δ
	Vestiging van een buitenlands bedrijf	54.89%Δ
	Hoofdkantoor van een Nederlands bedrijf	60.79%Δ
	Hoofdkantoor van een buitenlands bedrijf	#
	Zelfstandig	45.46%∇

3.4 WEA – Aanwezigheid gedragsregels, en uitkomstmaten

Uit hoofdstuk 3.3 kwam naar voren dat grotere bedrijven vaker gedragsregels hebben omtrent ongewenste omgangsvormen dan kleine bedrijven. Om rekening te houden met dit verschil zijn de analyses naar het verband tussen de aanwezigheid van gedragsregels en personeelskenmerken en uitkomstmaten (zoals productiviteitsgroei) per bedrijfsgrootte apart uitgevoerd. In tabel 13 wordt WEA-data over de personeelssamenstelling gepresenteerd. De data is uitgesplitst naar vestigingsgrootte en de aanwezigheid van gedragsregels.

Over het algemeen hebben organisaties zonder gedragsregels een hoger aandeel medewerkers jonger dan 25 jaar (18,1% t.o.v. 13,8%) dan organisaties met gedragsregels. Bij de vergelijking van bedrijfsgroottes is er alleen een verschil zichtbaar in het aandeel jongeren bij organisaties met 1 t/m 4 medewerkers (16,9 t.o.v. 8,4%) en 10 tot 49 medewerkers terug (21,1% t.o.v. 17,1%). Bij organisaties met 5 tot 9 medewerkers of met 50 of meer medewerkers is er tussen organisaties met en zonder gedragsregels geen verschil in het aandeel medewerkers jonger dan 25 jaar. Ook is over het algemeen het aandeel praktisch opgeleide medewerkers lager bij organisaties zonder dan organisaties met gedragsregels (48,0% t.o.v. 42,0%). Kijkend naar bedrijfsgrootte, is dit verschil alleen significant voor organisaties met 1 t/m 4 medewerkers.

Organisaties met een gedragscode hebben een hoger aandeel vrouwelijke medewerkers (45,4% t.o.v. 40,9%). Alleen bij organisaties met 5 t/m 9 medewerkers is dit verschil ook statistisch significant. Er is geen verschil in het aandeel vaste (85,5% vs. 86,3%), flexibele contracten (14,5% t.o.v. 13,7%) en het aandeel medewerkers ouder dan 55 jaar (23,1% t.o.v. 22,3%) tussen organisaties zonder en met gedragsregels. Dit geldt zowel voor alle organisaties samen als voor de afzonderlijke organisatiegroottes.

Tabellen 14 en 15 tonen verschillen in productiviteit, verzuim en arbeidsmarktkrapte tussen bedrijven met en zonder gedragsregels, zowel voor alle bedrijven samen als per bedrijfsgrootte.

Bedrijven met gedragsregels geven vaker aan dat de het personeelsbestand de afgelopen twee jaar met 5% of meer is gegroeid (34,7% vs. 29,5%), rapporteren een hoger ziekteverzuimpercentage (3,58% vs. 2,94%), hebben vaker minimaal één werknemer ontslagen (26,1% vs. 47,2%), ervaren vaker arbeidsmarktkrapte (64,7% vs. 50,8%) en vaker een afname in productiviteit (10,0% vs. 4,3%). Deze resultaten zijn niet allemaal consistent per bedrijfsgrootte, wat suggereert dat bedrijfsgrootte wellicht een grotere rol speelt in het verklaren van deze uitkomsten dan het al dan niet hebben van gedragsregels. Zo is het goed voorstelbaar dat naarmate de bedrijfsgrootte toeneemt ook het aandeel dat minimaal één werknemer heeft ontslagen toeneemt. Om beter inzicht te krijgen in hoeverre de aanwezigheid van gedragsregels een verband heeft met dit soort uitkomsten, zou bijvoorbeeld een multivariaat model moeten worden gebouwd. In een dergelijk model wordt rekening gehouden met bijvoorbeeld verschillen in bedrijfsgrootte en sector, zodat betere de unieke bijdrage van de aanwezigheid van gedragsregels geschat kan worden.

Tabel 13. Personeelskenmerken van organisaties met/zonder gedragsregels naar aantal medewerkers.

		Hoeveel medewerkers werken er in uw vestiging?											
		1 t/m 4		5 t/m 9		10 t/m 49		50 t/m 99		100+		Totaal	
Gedragsregels	Totaal	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja
Percentage vrouwen	42,5	40,6	43,8	42,1∇	49,9Δ	41,5	45,3	37,8	42,2	46,8	47,7	40,9∇	45,4Δ
Percentage jonger dan 25 jaar	17,2	16,9Δ	8,38∇	22,3	22,1	21,1Δ	17,1∇	16,2	14,7	17,7	14,5	18,1Δ	13,8∇
Percentage ouder dan 55 jaar	23,8	24,1	24,2	20,1	19	19,8	20	19,9	21,9	22,8	25,3	23,1	22,3
Percentage praktisch opgeleid	46,6	48,1Δ	42,2∇	49,4	48,6	46,8	41,2	41,8	37,9	35,8	34,7	48,0Δ	42,0∇
Percentage tijdelijk contract	14,8	14,7	13,1	15,2	11,4	11,4	14,4	13,4	15,8	17,8	17,3	14,5	13,7

Tabel 14. Personele groei van organisaties met/zonder gedragsregels naar aantal medewerkers.

		Hoeveel medewerkers werken er in uw vestiging?									
		5 t/m 9		10 t/m 49		50 t/m 99		100+		Totaal	
Gedragsregels	Totaal	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja
Meer dan 5% toegenomen	33,30%	26,1%∇	33,6%Δ	33,90%	33,00%	45,10%	40,90%	37,30%	39,80%	29,5%∇	34,7%Δ
Meer dan 5% afgenomen	14,10%	12,3%∇	20,4%Δ	9,90%	10,50%	19,90%	10,00%	10,30%	10,10%	11,60%	13,60%
Ongeveer gelijk gebleven	52,60%	61,6%Δ	46,1%∇	56,20%	56,60%	35,00%	49,20%	52,50%	50,10%	58,9%Δ	51,7%∇

Tabel 15. Verzuim, productiviteit en personeelsverloop van organisaties met/zonder gedragsregels naar aantal medewerkers.

	Hoeveel medewerkers werken er in uw vestiging?												
		1 t/m 4		5 t/m 9		10 t/m 49		50 t/m 99		100+		Totaal	
Gedragsregels	Totaal	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja
Gem. ziekteverzuimpercentage	3,49	2,31	1,88	4,56	3,6	5,02	5,18	6,67	5,34	5,82	6,51	2,94∇	3,58Δ
% ontslag ja	31,70%	19,7%∇	#	36,80%	42,20%	53,20%	56,70%	79,60%	85,70%	94,60%	95,30%	26,1%∇	47,2%Δ
% aantal ontslagen een	46,20%	63,10%	#	47,20%	#	28,80%	26,40%	14,10%	8,90%	0,80%	2,20%	51,0%Δ	36,1%∇
% aantal ontslagen 1-4	41,80%	36,90%	#	51,2%Δ	#	56,90%	53,20%	43,50%	48,40%	42,20%	35,30%	43,60%	38,60%
% aantal ontslagen 5-9	6,90%	0%	#	1,5%∇	#	10,70%	16,20%	24,20%	27,10%	22,30%	26,90%	3,3%∇	15,0%Δ
% aantal ontslagen 10-24	3,40%	0%	#	0%	#	2,90%	2,80%	17,00%	9,50%	25,40%	23,20%	1,6%∇	6,3%Δ
% aantal ontslagen 25-49	1,00%	0%	#	0%	#	0,80%	0%	1,20%	2,70%	5,20%	5,70%	0,3%∇	2,0%Δ
% aantal ontslagen 50+	0,80%	0%	#	0%	#	0%	1,40%	0%	3,40%	4,00%	6,70%	0,1%∇	2,0%Δ
% geen krapte en geen verwachting	46,00%	53,7%Δ	42,1%∇	38,50%	28,90%	31,40%	31,70%	38,90%	29,00%	32,90%	27,50%	49,2%Δ	35,3%∇
% geen krapte maar wel verwachting	25,90%	25,2%∇	34,0%Δ	29,10%	28,30%	30,00%	25,30%	26,50%	25,20%	16,60%	21,50%	26,10%	29,30%
% wel krapte	28,20%	21,10%	23,80%	32,40%	42,80%	38,60%	43,00%	34,60%	45,80%	50,40%	51,00%	24,7%∇	35,3%Δ
% arbeidsproductiviteit afname	6,60%	3,5%∇	#	6,40%	10,40%	6,00%	6,50%	4,60%	6,40%	7,60%	7,50%	4,3%∇	10,0%Δ
% arbeidsproductiviteit gelijk	55,60%	56,50%	#	56,40%	50,10%	57,60%	56,40%	58,90%	53,20%	54,30%	54,90%	56,60%	54,50%

	Hoeveel medewerkers werken er in uw vestiging?												
		1 t/m 4		5 t/m 9		10 t/m 49		50 t/m 99		100+		Totaal	
Gedragsregels	Totaal	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja
% arbeidsproductiviteit toename	37,90%	39,9%Δ	#	37,20%	39,50%	36,50%	37,10%	36,50%	40,30%	38,10%	37,50%	39,10%	35,50%
% kwaliteit van producten/diensten is afgenomen	1,90%	0,3%∇	#	1,80%	4,90%	2,10%	2,70%	2,00%	3,00%	2,50%	3,60%	0,7%∇	3,4%Δ
% kwaliteit van producten/diensten is gelijk gebleven	55,00%	55,10%	#	52,70%	45,70%	53,40%	52,00%	57,80%	48,10%	64,10%	55,80%	54,70%	51,00%
% kwaliteit van producten/diensten is toegenomen	43,10%	44,60%	#	45,50%	49,40%	44,50%	45,30%	40,20%	48,90%	33,50%	40,60%	44,60%	45,60%

3.5 NEA & WEA – Samenhang gedragsregels en ervaren van intern ongewenst gedrag en uitkomstmaten

In deze stap worden de resultaten van de NEA vergeleken met die van de WEA. Het is niet mogelijk om op organisatieniveau een directe koppeling te maken tussen de WEA en NEA. Beide onderzoeken zijn een steekproef. De onderlinge overlap is waarschijnlijk te klein voor het uitvoeren van betrouwbare analyses. Beide datasets zijn daarom op dezelfde wijze geanalyseerd: voor alle respondenten, per sector en per bedrijfsgrootte afzonderlijk. Uit de NEA komt bijvoorbeeld naar voren in welke sectoren intern ongewenst gedrag relatief veel voorkomt. Vervolgens kunnen in de WEA binnen deze sectoren bedrijven met en zonder gedragsregels met elkaar worden vergeleken. Op deze manier kan informatie uit de NEA aan de WEA worden gekoppeld. De tabellen in de bijlage beschrijven respectievelijk voor de NEA (A1-A3) en de WEA (B1-B3) de waarden van de uitkomstmaten en gedragsregels/intern ongewenst gedrag per bedrijfsgrootte en per sector.

De beschrijvende analyses betreffende persoonlijke en personele kenmerken van de NEA en WEA geven grotendeels een beeld dat waar intern ongewenst gedrag vaker voorkomt, er ook vaker gedragsregels aanwezig zijn. Uit de NEA blijkt dat intern ongewenst gedrag vaker voorkomt bij vrouwen en werknemers bij grote bedrijven en minder vaak werknemer jonger dan 25 jaar. Uit de WEA analyses blijkt dat gedragsregels vaker aanwezig zijn bij bedrijven met lager aandeel jongere werknemers, een hoger aandeel vrouwelijke deelnemers en bij grotere bedrijven.

Voor wat betreft sector is er geen consistent beeld. Uit de NEA blijkt dat de sectoren waar relatief gezien de meeste werknemers intern ongewenst gedrag hebben meegemaakt recreatie (9,42%), bestuur (9,20%) en de industrie (8,86%) zijn. Uit de WEA blijkt dat, bij bedrijven met meer dan tien medewerkers, alleen recreatie behoort tot de 'koplopers' wat betreft het aandeel bedrijven met gedragsregels. De andere koplopers zijn de zorg (61,63%) en ICT (64,67%), die qua ervaren intern ongewenst gedrag rond het gemiddelde liggen (6,16% voor zorg en 7,31% voor ICT). In de industrie heeft 53,14% van de bedrijven met meer dan tien medewerkers gedragsregels, wat rond het landelijke gemiddelde van 49,85% ligt. Industriële bedrijven wijken in de aanwezigheid van gedragsregels dus niet significant af van andere bedrijven. Voor de sector bestuur zijn in de WEA te weinig waarnemingen beschikbaar om het aandeel bedrijven met gedragsregels weer te geven. Op basis van deze verkennende analyses lijkt relatieve hoge sectorale prevalentie van intern ongewenst gedrag niet gerelateerd aan een relatieve hoge aanwezigheid van gedragsregels.

Andersom kan ook worden gekeken naar werknemersfactoren in sectoren waar relatief veel bedrijven gedragsregels hebben. De zorg valt daarbij op: 41,16% van de organisaties in deze sector hebben gedragsregels. Dit is bijna twee keer zoveel als gemiddeld. Intern ongewenst gedrag komt volgens werknemers in deze sector iets minder vaak voor dan gemiddeld (6,16% versus 6,89%). Wat hier mogelijk meespeelt is dat de WEA-vraag geen onderscheid maakt naar het type ongewenst gedrag. Extern ongewenst gedrag komt juist relatief veel voor in de zorg. Op basis van deze verkennende analyses lijkt relatieve hoge sectorale prevalentie van intern ongewenst gedrag niet gerelateerd aan een relatieve hoge sectorale aanwezigheid van gedragsregels en vice versa.

Het koppelen van de NEA aan de WEA resultaten heeft methodologische beperkingen, zoals al eerder aangestipt dat de koppeling niet op bedrijfsniveau is. We kunnen daarom geen uitspraak doen of bedrijven waar gedragsregels aanwezig zijn, intern ongewenst gedrag minder voorkomt en bijvoorbeeld daardoor ook het verzuim lager is. Wat wel zichtbaar is, is dat gedragsregels vaker aanwezig zijn bij bedrijven waarvan je dit op basis van de personele samenstelling ook vaker intern ongewenst gedrag verwacht. Een dergelijke waarneming is niet zichtbaar voor sector.

3.6 Verzuimkosten door intern ongewenst gedrag

In deze sectie maken we een schatting van de verzuimkosten door loondoorbetaling die kunnen worden toegewezen aan intern ongewenst gedrag. In een eerste stap berekenen we het dagsalaris voor 2024; het meest recente jaar waarvoor data beschikbaar is. In een tweede stap schatten we het aantal *extra* verzuimdagen dat samenhangt met het ervaren van intern ongewenst gedrag. Vervolgens berekenen we de kosten per werknemer die aangeeft intern ongewenst gedrag te ervaren en aggregeren deze naar het populatieniveau.

Om een volledig beeld te krijgen, nemen we aanvullende factoren mee waarvan bekend is dat zij risicofactoren zijn voor verzuim. Vervolgens analyseren we welke factoren een statistisch meetbaar effect hebben op het aantal verzuimdagen; factoren zonder meetbaar effect worden buiten beschouwing gelaten. De volgende factoren zijn in de finale schatting meegenomen:

- › Ervaren van ongewenst intern gedrag;
- › Emotioneel zwaar werk;
- › Regelmatige gevaren in het werk;
- › Weinig steun door de leidinggevende;
- › Weinig steun door collega's;
- › Hoge moeilijkheidsgraad;
- › Slechte algemene gezondheid;
- › Regelmatige disbalans tussen werk en privé.

Het schattingsmodel geeft voor elke factor aan hoeveel *extra* verzuimdagen kunnen worden toegewezen als een risicofactor aanwezig is versus als deze niet aanwezig is. Het resultaat geeft inzicht in hoeveel verzuim(kosten) vermijdbaar zijn als een risicofactor geheel niet meer aanwezig is. Dit is niet hetzelfde als verzuim in zijn geheel voorkomen. Ook werknemers die geen ongewenst gedrag ervaren, verzuimen. Alleen minder dan werknemers met ongewenst gedrag. In de praktijk zal er altijd verzuim blijven en ook is het onrealistisch te verwachten dat een risicofactor volledig te elimineren is. Niettemin geeft het wel een orde van grootte in het besparingspotentieel. Deze schattingen kunnen overigens niet over de risicofactoren worden opgeteld om te komen tot een totaal aantal van vermijdbare verzuimdagen.

In Tabel 16 zijn de resultaten voor het multivariate model weergegeven. Ook als we rekening houden met andere risicofactoren, blijkt intern ongewenst gedrag significant samen te hangen met verzuimdagen. Na het corrigeren voor andere factoren verzuimen werknemers met intern ongewenst gedrag bijna 5 dagen meer dan werknemers zonder ongewenst gedrag. Door rekening te houden met hoeveel intern ongewenst gedrag voorkomt in Nederland en het aantal werknemers in Nederland, kunnen er in totaal 2,7 miljoen *extra* verzuimdagen worden toegewezen aan intern ongewenst gedrag. Vermenigvuldigd met het dagloon, komt dit op populatieniveau neer op 860 miljoen euro aan *extra* verzuimkosten door loondoorbetaling.

Anders gezegd, als intern ongewenst gedrag helemaal niet meer voorkomt bespaart dit werkgevers ruim 860 miljoen euro aan verzuimkosten. Als we ook naar de andere factoren kijken, werd het sterkste verband gevonden voor de algemene gezondheid, gevolgd door beperkte steun van collega's en intern ongewenst gedrag.

Deze 860 miljoen euro aan *extra* verzuimkosten betreft een schatting. Zoals eerder aangestipt is het praktisch niet haalbaar om intern ongewenst gedrag in zijn geheel te voorkomen. Daarnaast speelt mee dat de daadwerkelijke kosten lastig exact zijn te berekenen. Afhankelijk van o.a. het type werk zijn de kosten van verzuim hoger of juist lager. Sommige werkzaamheden kunnen bijvoorbeeld later ingehaald worden of overgenomen door collega's. Bij ander werk is vervanging niet mogelijk en moet er vervanging geregeld wordt. Niettemin is het schatten van de verzuimkosten door loondoorbetaling een geaccepteerde methode om inzicht te vergaren in de orde van grootte van de verzuimkosten. De verklaarde variantie van het verzuimmodel is 7,2%, wat aan de lage kant is voor sociaal-wetenschappelijk onderzoek. De verklaarde variantie is een maat in hoeverre de spreiding van verzuimdagen kan worden toegeschreven aan de meegenomen risicofactoren. Mogelijk dat hierin meespeelt dat ook andere factoren anders dan nu meegenomen verzuim verklaren. Factoren die ook buiten het werk kunnen liggen. Zo is bijvoorbeeld griep de meest genoemde verzuimklacht, wat heel goed buiten de werkcontext kan worden opgelopen.

Tabel 16. Geschatte kosten door extra verzuim in gevolg op ervaren van intern ongewenst gedrag. Bron: NEA (TNO/CBS).

Extra dagen verzuim/ Werknemer	Gem. dagsalaris	Aandeel intern ongewenst gedrag	Aantal Werknemers	Extra dagen verzuim Totaal	Kosten op populatieniveau
4,7	338€	6,9%	8.2 Milj	2.7 Milj	860 M€

Verzuimkosten per bedrijfsgrootte

Naast de verzuimkosten voor de algemene populatie hebben we de verzuimkosten ook geschat per bedrijfsgrootte (Tabel 17). We hebben onderscheid gemaakt tussen kleine bedrijven met minder dan tien medewerkers, middelgrote bedrijven met meer dan tien maar minder dan honderd medewerkers en grote bedrijven met meer dan honderd medewerkers. Binnen elke bedrijfsgrootte is een verband gevonden tussen intern ongewenst gedrag en verzuimdagen. De sterkte van het verband lijkt wel te verschillen, al is het verschil tussen bedrijfsgroottes niet statistisch significant. Voor kleine bedrijven schatten we 6,51, voor middelgrote bedrijven 1,9 en voor grote bedrijven 6,4 *extra* dagen verzuim door het ervaren van intern ongewenst gedrag.

Tabel 17 geeft de geschatte *extra* verzuimkosten per bedrijfsgrootte weer. Uit deze tabel blijkt dat de geschatte extra verzuimkosten grotendeels bij organisaties met meer dan honderd medewerkers ontstaat. Met 740 miljoen euro aan geschatte extra salariskosten ligt bijna 80% van de totale kosten bij grote organisaties. Dit wordt verklaard door het grote aantal werknemers, de hogere prevalentie van intern ongewenst gedrag en hogere salarissen bij grote bedrijven. De som van de verzuimkosten wijken licht af van tabel 16, omdat nieuwe regressiecoëfficiënten werden berekend, maar in totaal liggen de ontstane kosten dicht bij de algemene schatting. Tabel 17. Geschatte kosten door extra verzuim in gevolg op ervaren van intern ongewenst gedrag per bedrijfsgrootte. Bron: NEA (TNO/CBS).¹

¹ De totalen van tabel 17 wijken af van tabel 16 vanwege het berekenen van nieuwe regressie coëfficiënten die mede missende waarden op bedrijfsgrootte afwijken.

Bedrijfs-grootte	Extra dagen verzuim/ Werknemer	Gem. dagsalaris	Aandeel intern ongewenst gedrag	Aantal Werknemers	Extra dagen verzuim Totaal	Kosten op populatie-niveau
Klein, 1 t/m 9	6.5	292€	4,5%	1.0 Milj	0.3 Milj	85 M€
Middel-groot, 10 t/m 99	1.9	303€	6,4%	3.2 Milj	0.4 Milj	117 M€
Groot, 100+	6.4	369€	7,9%	4.0 milj	2.0 Milj	740 M€

Potentiële besparing door reductie van intern ongewenst gedrag

Tabel 18 geeft een overzicht van potentiële besparingen door een reductie van intern ongewenst gedrag. Voor deze vingeroefening is gekozen voor een maximale reductie van intern ongewenst gedrag van 50%. Een reductie van 100% lijkt in de praktijk niet haalbaar. Ter illustratie: een reductie van tien procent zou kunnen leiden tot een besparing van circa 86 miljoen euro, een reductie van twintig procent tot een besparing van 172 miljoen euro en een reductie van vijftig procent tot een besparing van 430 miljoen euro.

Tabel 18. Geschatte kosten door extra verzuim in gevolg op ervaren van intern ongewenst gedrag. Bron: NEA (TNO/CBS).

Reductie Ongewenst Gedrag	Reductie in dagen verzuim op populatieniveau	Besparing op populatieniveau
5%	135k	43 M€
10%	270k	86 M€
20%	540k	172 M€
50%	1.350K	430 M€

3.7 Conclusie kwantitatief onderzoek

De kwantitatieve analyses laten zien dat intern ongewenst gedrag een fenomeen met brede effecten op werknemers is, dat bij ongeveer 7 procent van de Nederlandse werknemers voorkomt. Dit aandeel is hoger onder jongere werknemers en vrouwen.

Het ervaren van intern ongewenst gedrag blijkt samen te hangen met ervaren steun, cultuur en gezondheid. Werknemers die ongewenst gedrag ervaren, rapporteren vaker burn-outklachten, slechtere algemene gezondheid, meer verzuim, minder steun van collega's en leidinggevend. Daarnaast beschrijven ze een werkklimaat waarin ze minder makkelijk fouten kunnen bespreken, lastige kwesties kunnen aankaarten of om hulp kunnen vragen. Daarbij lijkt intern ongewenst gedrag door leidinggevend iets sterker samen te hangen met de uitkomstmaten dan wanneer het door collega's komt.

Wat betreft de aanwezigheid van gedragsregels, zijn deze vaker aanwezig bij grote bedrijven en bedrijven waar het aandeel vrouwen hoger is. Het aandeel jongere werknemers was juist lager bij bedrijven met gedragsregels dan zonder. Verder bleek dat bedrijven met gedragsregels vaker aangeven dat de productiviteit is gedaald, werknemers ontslagen te hebben, een

hoger verzuim te hebben en ervaren ze vaker arbeidsmarktkrapte. Deze resultaten waren niet consistent terug te vinden voor kleine en grote bedrijven. Gegeven dat gedragsregels vaker aanwezig zijn bij grote bedrijven én dat er grote sectorale verschillen zijn, is het mogelijk dat bedrijfsgrootte – en sector – beter deze uitkomsten verklaren dan de aanwezigheid van gedragsregels.

In de laatste stap zijn de extra verzuimkosten door loondoorbetaling geschat welke kunnen worden toegeschreven aan intern ongewenst gedrag. Voor de gehele populatie komt dat neer op ruim 860 miljoen euro per jaar. Deze kosten liggen vooral bij grote organisaties met meer dan 100 medewerkers (78,6% van de totale kosten). Dit komt doordat het salaris bij grote bedrijven hoger ligt en intern ongewenst gedrag vaker voorkomt. In de praktijk is intern ongewenst gedrag niet totaal te voorkomen. Om toch een beeld te krijgen hebben we geschat wat de potentiële besparingen zijn bij een reductie van 5%-50%. Bij een reductie van vijf procent is dat 43 miljoen euro; bij een vijftig procent reductie 430 miljoen euro.

4 Resultaten interviews

4.1 Wat is intern ongewenst gedrag?

In de interviews werd aan de deelnemers gevraagd hoe zij ongewenst gedrag omschrijven. Een aantal kenmerken van intern ongewenst gedrag werd regelmatig genoemd: agressie en geweld, roddelen, schreeuwen (door leidinggevendenden), pesten, intimidatie, discriminatie, kwetsende grappen en ongewenste seksuele aandacht. Ook machtsmisbruik, stalking, buitensluiten en cyberpesten (inclusief ongewenst social mediagebruik) kwamen aan de orde.

Ook in de terminologie zelf zat een aantal verschillen tussen de organisaties. De grootste groep geïnterviewden hield de term 'ongewenst gedrag' aan, maar varianten als 'grensoverschrijdend gedrag', 'ongewenste omgangsvormen', 'psychosociale veiligheid', 'integriteit' en 'toegankelijkheid' werden eveneens genoemd. Enkele organisaties kozen er bewust voor om een positief, waardengedreven kader te gebruiken, waarbij de nadruk lag op gewenst gedrag. Volgens één van de geïnterviewden helpt dit medewerkers om zich beter te herkennen in de aanpak, dan wanneer de focus ligt op het gedrag dat niet mag. Een andere geïnterviewde stelde daar echter tegenover:

De gedachte is heel erg mooi en ik denk dat het altijd goed is om te benoemen welk gedrag je juist graag wel wil zien. Ik denk alleen niet dat, weet je, net zoals arbeidsvoorwaarden of een arbeidscontract, dat is niet leuk. Daar staan soms best wel harde dingen in, een concurrentiebeding wordt ook gewoon best wel streng beschreven wat je wel en niet mag. Dat ja, zeker met wettelijke dingen, je kan dat niet leuker of mooier maken dan dat het is. Het moet ook gewoon duidelijk zijn. Ik denk dat het belangrijker is dat het duidelijk is dan dat het leuk is.

Veel geïnterviewden gaven aan dat de ontvanger bepaalt of sprake is van ongewenst gedrag. Gedrag is ongewenst, wanneer dit als zodanig wordt ervaren. Dit maakte dat intern ongewenst gedrag zowel de minder zichtbare als de overduidelijke ongewenste gedragingen omvat. Dus dat zowel het tijdens vergaderingen steeds door iemand heen praten, als het spreken in een taal die niet alle aanwezigen begrijpen, of een hand op de schouder die als te intiem wordt ervaren, onder ongewenst gedrag kunnen vallen – ook als dit niet de intentie is van degene die dit gedrag vertoont.

Daarnaast benadrukten meerdere geïnterviewden dat cultuur, gender, leeftijd en sector de beleving van (ongewenst) gedrag kunnen beïnvloeden. Ook de verschillende beleving van gedrag tussen generaties kwam meermaals terug als iets dat de interpretatie van bovenstaande voorbeelden kan doen verschillen. Gedrag van de ene medewerker kan op de andere medewerker anders overkomen dan bedoeld. Wanneer dit onbewust gebeurt, kan de beschuldigde medewerker hiervan schrikken. Een aantal geïnterviewden gaf aan om deze reden ook ondersteuning beschikbaar te stellen aan beschuldigde medewerkers, naast eventuele maatregelen zoals een waarschuwing of ontslag.

4.2 Omgaan met (mogelijk) ongewenst gedrag

In de gesprekken kwam zowel aan de orde wat organisaties doen om intern ongewenst gedrag te voorkomen, als wat er gebeurt wanneer (mogelijk) sprake is van intern ongewenst gedrag.

Deze onderwerpen kwamen echter niet strikt gescheiden aan de orde, waardoor lastig te onderscheiden valt welke handelingen preventief zijn en welke handelingen een reactie zijn op concrete ervaringen met ongewenst gedrag. Om toch een gestructureerd overzicht te geven, beschrijven we hieronder eerst de perspectieven van de geïnterviewden op drie belangrijke rollen in relatie tot intern ongewenst gedrag, namelijk medewerkers, leidinggevenden en vertrouwenspersonen. Daarna gaan we in op de routes binnen organisaties voor het melden van intern ongewenst gedrag.

4.2.1 De rol van medewerkers

Vrijwel alle organisaties geven aan een organisatiecultuur na te streven waarin medewerkers elkaar aanspreken op gedrag, wanneer dit ervaren wordt als onprettig of ongewenst. De insteek is dus preventie. Bij organisaties die al lang met dezelfde gedragscode werken (ongeveer de helft van de geïnterviewden), werd echter niet altijd concreet wat zij doen om deze cultuur te realiseren. Concreter waren de voorbeelden bij organisaties die hun gedragscode recent hadden opgesteld of herzien. Enkele organisaties gaven bijvoorbeeld aan hun medewerkers te trainen op het omstanderseffect, of waren dit van plan. Eén organisatie had een handgebaar geïntroduceerd waarmee je zonder woorden kunt signaleren dat een sociale situatie mogelijk onprettig of onveilig is:

We hebben een gebaar geïntroduceerd voor als jij vindt van, hé, we gaan er nu een grens over. En ik vind het heel lastig om iets onder woorden te brengen, hebben wij gezegd van, even nokken. En dat kan je doen op de tafel, dat kan je roepen. Je kan het gebaar maken in de lucht. Als je aan het sleutelen bent aan een voertuig, dan sla je met je baco op een stuk metaal. Even nokken.

Dit gebaar wordt soms gekscherend gebruikt, maar dat is positief vindt de geïnterviewde. Het geeft aan dat mensen wel iets voelen op zo'n moment, dat de situatie mogelijk niet voor iedereen ok is.

Ongewenst gedrag bespreken en melden blijkt lastiger wanneer de beklaagde een belangrijke functie vervult voor de organisatie of voor het team, waarvan anderen afhankelijk zijn. Bij deze personen lijkt door deze afhankelijkheid ook meer door de vingers te worden gezien. Zo meldt een geïnterviewde: "Omdat ik altijd denk, oké, dat is een etter. Maar hij kan wel dat of dat." Een andere geïnterviewde beschrijft een interventie die zij als adviseur in team van een andere organisatie had gedaan:

Het leek aan de buitenkant de redder in nood. Je kon op hem bouwen, vertrouwen. Dus dat hele team leunde echt op die ene persoon. Er was alleen één nadeel. Hij maakte heel veel intimiderende opmerkingen. En hij was structureel aan het pesten. Echt gewoon heel duidelijk intern ongewenst gedrag. Maar het hele team dacht van... Ja, dat hoort nou eenmaal bij hem. Want ja, hij is zo'n... reddende engel. Als ik een keer iets heb... hij is er altijd.

4.2.2 De rol van leidinggevenden

Leidinggevenden worden als cruciale factor gezien, waarbij consistentie of lef om in te grijpen belangrijk zijn om gedragsregels goed te implementeren. Een aantal geïnterviewden gaf aan van leidinggevenden te verwachten dat zij dezelfde normen naleven, aanspreekbaar zijn op hun gedrag en daadwerkelijk mandaat dragen voor het creëren van sociale veiligheid. Vrijwel alle geïnterviewde organisaties besteden dan ook aandacht aan trainingen en bijeenkomsten voor leidinggevenden om deze mindset en bijbehorende vaardigheden te ontwikkelen en bij te houden.

Desondanks blijken leidinggevenden niet altijd en overal in staat om deze rol naar verwachting in te vullen. Soms is dat door praktische omstandigheden. Enkele grote, internationale organisaties maken mede om die reden gebruik van een extern bureau waar medewerkers meldingen van intern ongewenst gedrag kunnen doen. De afstand tot de formeel leidinggevende is daar soms te groot en het contact te onregelmatig. Het komt ook voor dat het juist de leidinggevende is die het ongewenste gedrag, al dan niet bewust, vertoont. Een voorbeeld:

We hebben een hele grote groep mensen die opgeleid zijn in het hele strakke hiërarchische stramien van hij vertelt het en jij hebt je te gedragen en te dansen naar de pijpen. Die groep die is nu tussen de 55 en pensioengerecht op de leeftijd. Die moeten opeens ander gedrag ook aan gaan leren. [Geeft een voorbeeld dat herleidbaar is naar de organisatie en dat daarom niet is opgenomen]. En voor sommige mensen zijn dat eye-openers [dat hun gedrag uit het voorbeeld naar de huidige maatstaven ongewenst is]. Dus wat we nu heel veel doen, is in groepen bewustwordingssessies houden. En daar hebben we ook allerlei interventiemateriaal voor ontwikkeld. In de vorm van gesprekskaarten. Die hebben we dan zelf ontwikkeld door situaties op te halen uit huis.

Tot slot ontbreken soms de juiste vaardigheden. Bij één organisatie kwam dit aan het licht toen iemand ging uitzoeken wat de verklaring was voor het hoge verloop in de organisatie:

Ik zat in dashboards te kijken. Ik zag mensen weggaan waarvan ik dacht, wat gek. En dan ga je eens even wat dieper. En dan zeggen die mensen, ja, ik wist niet eens dat we twee meter verderop nog vacatures hadden. En ik heb nu al tien keer bij mijn leidinggevende om die opleiding gevraagd. En iedere keer schrijft hij het op en zegt, die mag niet van HR. Dan ga je bij HR checken. En HR heeft die vraag nooit gehad. Want die leidinggevende denkt, als ik hem ga opleiden, ben ik hem daar kwijt.

De directie besloot daarom een managementlaag toe te voegen die zich uitdrukkelijk op duurzame inzetbaarheid van het personeel richtte en daarvoor ook was opgeleid. Dit model is aanvankelijk op kleine schaal toegepast, maar blijkt zo goed te werken om grip te krijgen op wat er in de organisatie speelt – ook omtrent sociale veiligheid – dat het nu verder uitgerold wordt. Eén van de indicatoren voor effect is dat er nu meer meldingen binnenkomen bij de vertrouwenspersoon, ook al gaan deze bij nadere beschouwing niet allemaal over ongewenst gedrag maar ook bijvoorbeeld over integriteit. Dit betekent overigens niet dat de oude managementlaag in haar bijgestelde takenpakket geen verantwoordelijkheid meer draagt voor de sociale veiligheid. Het bedrijf heeft een sterke veiligheidscultuur, gericht op het voorkomen van onveilige situaties en met een meldingsplicht voor overtredingen. Dit beleid heeft men doorgetrokken naar sociale veiligheid. De geïnterviewde denkt dat dit bijdraagt aan acceptatie van maatregelen en een hogere bereidheid tot melden. Niet besproken is of mettertijd ook wordt verwacht dat het beleid gaat bijdragen aan het voorkomen van ongewenst gedrag.

4.2.3 De rol van vertrouwenspersonen

Vrijwel iedere organisatie beschikt over één of meerdere vertrouwenspersonen, doorgaans met zowel mannelijke als vrouwelijke vertegenwoordigers en soms verdeeld over verschillende locaties of afdelingen. In één interview werd bijvoorbeeld aangegeven dat er “verschillende smaken vertrouwenspersonen” beschikbaar zijn, zodat iedere medewerker een vertrouwenspersoon kan kiezen die goed bij diegene past. Meerdere organisaties combineren deze interne vertrouwenspersonen met een of meer externe vertrouwenspersonen. De zichtbaarheid van vertrouwenspersonen kan de drempel om incidenten van intern ongewenst gedrag verlagen (of juist verhogen).

In één gesprek kwam naar voren dat bij de organisatie de vertrouwenspersoon niet op de locatie zat, waardoor het volgens de geïnterviewde niet vertrouwelijk voelde voor medewerkers om daarbinnen te lopen. Er lijkt overeenstemming dat vertrouwenspersonen wel “neutraal” of “onafhankelijk” moeten zijn en dus bijvoorbeeld geen onderdeel van de HR-organisatie moeten zijn.

4.2.4 Routes voor het melden van ongewenst gedrag

Bij de meeste organisaties kunnen medewerkers via meerdere routes melding maken van intern ongewenst gedrag. De keuze wordt daarbij aan de medewerker gelaten. Vertrouwenspersonen, lijn- en projectleiding, HR-medewerkers en -adviseurs werden meermaals genoemd als laagdrempelige ingangen voor het melden van intern ongewenst gedrag. In enkele gesprekken werd ook de klachtencommissie genoemd. Meerdere geïnterviewden gaven aan dat medewerkers zelf mogen kiezen welke route zij veilig achten; “voor iedereen is er wel een pad dat past”. Er waren echter ook geïnterviewden die het onduidelijk vonden wanneer welke route gekozen werd en wat hierbij de afwegingen waren. In een ander gesprek werd benoemd dat dat routes “nooit duidelijk genoeg” kunnen zijn en regelmatig onder de aandacht moeten blijven worden gebracht.

Naast het verschaffen van sociale veiligheid is er nog een meer praktische reden voor deze keuzevrijheid. Veel geïnterviewden gaven aan dat aan een melding van ongewenst gedrag iets anders ten grondslag kan blijken te liggen, zoals een meningsverschil met een projectleider over uit te voeren taken of een situatie die onder het integriteitsbeleid valt. Dit benadrukt het belang van een omgeving waarin een melding maken van wat dan ook mogelijk is, serieus wordt genomen en wordt uitgezocht, om deze vervolgens op te volgen waar deze thuishoort. Er is ook soms geen harde lijn tussen ongewenst gedrag en integriteit, zeker in sectoren met een sterke veiligheidscultuur liggen deze dicht bij elkaar. Een voorbeeld uit één van de interviews: “We hebben er nu voor gekozen om één meldregeling op te stellen, waarin ongewenst gedrag wordt beschouwd als één van de mogelijke vormen van een integriteitsschending.” In een ander interview kwam naar voren dat de “loketten” waar ongewenst gedrag of integriteitsschending gemeld konden worden, nauw samenwerken omdat aan de voorkant niet altijd duidelijk is waar een melding onder valt, maar men de medewerker niet met die vraag wil opzadelen. Belangrijk is dat de drempel tot melden laag blijft.

Enkele grote, internationale organisaties maken gebruik van een extern bureau waar medewerkers melding kunnen maken van intern ongewenst gedrag. Meerdere andere grote en wat kleinere organisaties werken met een combinatie van interne en externe vertrouwenspersonen. Het gaat er ook hierbij om dat de medewerker meerdere mogelijkheden heeft om laagdrempelig melding te kunnen maken van ongewenst gedrag. En voor vertrouwenspersonen is het soms prettig om terug te kunnen vallen op een externe persoon of organisatie waar zij ruggenspraak mee kunnen plegen.

4.3 Het maken en implementeren van een gedragscode als onderdeel van een aanpak

Als startpunt voor een gesprek over de aanpak die organisaties hanteren voor het tegengaan van intern ongewenst gedrag, werd hen gevraagd naar het maak- en implementatieproces van de gedragscode. Ook al is het hebben van een gedragscode in zichzelf nog geen aanpak, maar slechts een onderdeel hiervan, is de weg er naartoe een proces waarbij verschillende organisatielagen zijn betrokken en is dit als zodanig al het begin van de aanpak.

Vervolgens werd doorgevraagd op activiteiten die organisaties ondernemen om te zorgen dat de gedragscode bekend is en wordt nageleefd.

Bij zes van de gesproken organisaties was de gedragscode recentelijk opgesteld of herzien. Eén organisatie was ten tijde van het interview bezig met het opstellen van een gedragscode. Bij acht organisaties waren gedragscode of gedragsregels al langer geleden opgesteld. In deze gevallen had de geïnterviewde vaak beperkt zicht op het maak- en implementatieproces. Dit had vaak plaatsgevonden zonder betrokkenheid van de geïnterviewde en soms ook voor diens tijd. In deze gesprekken (ongeveer de helft van het totaal aantal gesprekken) was het daardoor minder goed mogelijk om over de aanleiding voor en implementatie van de aanpak van intern ongewenst gedrag te spreken. Wel kon worden gevraagd wat de organisaties op dit moment doen om ongewenst gedrag tegen te gaan.

De aanleiding voor het vormgeven van de huidige aanpak van intern ongewenst gedrag varieerde. In een aantal gevallen waren de uitkomsten van enquêtes (bijvoorbeeld de medewerkerstevredenheidsonderzoeken) de aanleiding om in actie te komen. In enkele andere gevallen was het opvallend lage aantal meldingen een aanleiding om beter naar het beleid te gaan kijken. In een enkel geval was het hoge verloopcijfer de aanleiding om beter naar het beleid op duurzame inzetbaarheid te kijken. De maatregelen die daaruit volgden, hadden uiteindelijk ook impact op naleving van de gedragscode (zie voorbeeld in paragraaf 4.2.2). Sommige organisaties refereerden als motivatie om een gedragscode op te stellen ook aan de maatschappelijke trend om meer aandacht aan grensoverschrijdend gedrag te besteden. Tot slot waren aanpassingen in de Wet bescherming klokkenluiders soms ook een argument voor herziening van de gedragsregels, in organisaties waar deze als onderdeel van het integriteitsbeleid worden beschouwd. Soms werd de opdracht rechtstreeks ingegeven door de leiding van de organisatie en soms werd het door HR-afdeling of de ondernemingsraad op de agenda geplaatst.

Het proces om de gedragscode op te stellen kende ruwweg twee sporen. Een deel van de geïnterviewden gaf aan dat hun organisatie koos voor een top-down werkwijze, waarin HR- of compliance medewerkers de teksten opstelden en voorlegden aan de ondernemingsraad. De rol van de ondernemingsraad varieerde daarbij van een aanjagersrol of zeer vroegtijdig betrokken in co-creatie, tot later betrokken om inspraak van medewerkers te organiseren of slechts betrokken om formeel goedkeuring te geven. In drie interviews vertelden de organisaties dat ze de gedragscode expliciet koppelden aan kern- of organisatiewaarden, om de herkenbaarheid te vergroten. Externe inspiratiebronnen werden sporadisch genoemd. Meerdere respondenten gaven aan vooral eigen expertise of bestaande corporate richtlijnen te hebben gebruikt. In één geval gaf de geïnterviewde aan dat het bedrijf een gedragscode had omdat “hier toen iemand werkte die het leuk vond om beleidsnotities te schrijven”.

Een ander deel van de geïnterviewde organisaties gaf aan bewust bottom-up werken, met brede medewerkersparticipatie. Zo beschreef één organisatie hoe via open inschrijvingen medewerkers werden uitgenodigd om kernwaarden te koppelen aan concreet, waarneembaar gedrag. Een andere organisatie verzamelde praktijkcasuïstiek om deze te verwerken in zogenoemde gesprekskaarten, zodat teams het gesprek over gewenst gedrag konden voeren op basis van herkenbare situaties uit de dagelijkse praktijk. In een andere organisatie werden werksessies georganiseerd. Tijdens deze sessies werd gekeken hoe bepaald gedrag zich verhoudt tot de kernwaarden van de organisatie. Gedrag dat niet strookte met die waarden, werd als ongewenst beoordeeld.

Dergelijke werkvormen worden niet alleen ingezet om de gedragscode tot stand te brengen, maar ook bij implementatie van een reeds opgestelde gedragscode om deze bekendheid te geven en concreter te maken hoe gewenst en ongewenst gedrag er dan precies uitziet. Of om te toetsen of een gedragscode die al wat langer geleden is opgesteld, nog wel aansluit op de huidige praktijk. Meerdere voorbeelden van werkvormen met perspectiefwisseling kwamen voorbij, zoals Lagerhuis-achtige sessies en workshops waarin dilemma's omtrent grensoverschrijdend gedrag worden voorgelegd en mensen moeten kiezen hoe ze reageren:

Daar laten we ook dingen zien of vragen we gewoon aan de deelnemers, leggen we dilemma's voor rondom grensoverschrijdend gedrag, hoe zij daar dan op zouden reageren en er bestaan natuurlijk altijd verschillende meningen. En dat is juist het leuke. En dan gaan we op een positieve manier een discussie aan en we laten ook zien wat het verschil was tussen het begin en het eind. En het is niet per se een goed en fout, want dan gaat het niet goed. Maar dat je eigenlijk ze al lerende laat zien van hoe je daar het beste mee kunt omgaan. Of wat het dan betekent of wat het met een ander doet. En dat je van daaruit een gesprek kunt beginnen over dat verschil van inzicht.

Behalve bekendheid geven aan de gedragscode en het interactief uitwerken van de inhoud ervan in voorbeelden, is bekendheid geven aan vaak reeds bestaande routes voor het melden van intern ongewenst gedrag ook een belangrijk doel voor organisaties. De bekendheid van de gedragscode en toegang tot hulp na het signaleren of ervaren van intern ongewenst gedrag werd bij de gesproken organisaties meestal gefaciliteerd via intranetpagina's met namen en telefoonnummers. Eén organisatie gaf aan filmpjes te hebben gemaakt waarin de vertrouwenspersonen zich voorstellen. De inhoud van de gedragscode en toegang tot hulp worden bij veel organisaties ook behandeld in het inwerkproces van nieuwe medewerkers. Eén organisatie gaf aan dat het onderwerp jaarlijks terugkwam als onderdeel van een verplicht te volgen herhalingstraining.

De tijdsinvestering voor het opzetten van de aanpak van ongewenst gedrag liep uiteen van een aantal dagen tot langdurige trajecten van meerdere jaren. In meerdere interviews werd benadrukt dat de aanpak van intern ongewenst gedrag een doorlopend proces is, waarvan het opstellen of het herzien van de gedragscode slechts een onderdeel is:

Maar in zo'n grote organisatie, je publiceert dat, je geeft er ruchtbaarheid aan, mensen krijgen die gedragscode één keer onder ogen en die gooien hem op een hoekje van het bureau. Dus daarnaast ben ik sessies gaan organiseren. Van wat betekent dit voor jou? En wat betekent dat in jullie team aan samenwerking? Dus veel meer op die preventie en die bewustwording gaan zitten. Dus we hebben, nu ruim twee jaar geleden, sessies gehad met medewerkers. We hadden kernwaarden, dat wel. Maar welk gedrag vind je daar nu passend bij? En die sessies hebben geleid tot een vierde kernwaarde, gelijkwaardigheid. En daar is gedrag bij beschreven. Van wat voor gedrag past daar dan bij. Dat maakt dus ook dat je met mensen in gesprek kan gaan. Op die manier hebben we gedrag gekoppeld aan de kernwaarden.

In meerdere gesprekken werd de aanpak van intern ongewenst gedrag expliciet verbonden met bredere doelen op het gebied van diversiteit en inclusie en de uitwerking hiervan in de wervings- en selectieprocedures van organisaties. Hierbij werd duidelijk dat meerdere organisaties streven naar meer diversiteit in de organisatie en naar een cultuur die gekenmerkt wordt door basisveiligheid, erkenning en waardering. Eén geïnterviewde benoemde specifiek de behoefte aan een betere afspiegeling van de samenleving binnen teams en functies. Er waren echter ook enkele organisaties die demografisch gezien vrij homogeen zijn en niet heel actief bezig lijken om dit te veranderen.

De hierboven genoemde voorbeelden maken duidelijk dat het onderscheid tussen het voorkomen van, of het omgaan met zich reeds voordoend ongewenst gedrag, vaak niet eenvoudig te maken is. Ten eerste is de primaire aanleiding om iets in de organisatie te veranderen niet altijd het optreden van ongewenst gedrag (soms gaat het bijvoorbeeld om hoge verloopcijfers). Veranderingen in voor organisaties gerelateerde zaken (integriteit, fysieke veiligheid, human capital, diversiteit) kunnen er echter wel voor zorgen dat ook intern ongewenst gedrag zichtbaarder wordt (bijvoorbeeld doordat er meer meldingen binnenkomen bij de vertrouwenspersoon). Ten tweede, wanneer signalen over het substantieel voorkomen van ongewenst gedrag wel de primaire aanleiding zijn om stappen te ondernemen, wordt aan bewustwording en preventie gewerkt aan de hand van voorbeelden van situaties die zich feitelijk voordoen in de organisatie, maar die nu niet als zodanig worden benoemd en besproken en dus ook niet gemeld. Om die reden streven organisaties die bewust bezig zijn met het aanpakken van ongewenst gedrag op de korte termijn juist naar meer meldingen, ook al is de aanpak zelf ingestoken op preventie en is het dalen van het aantal meldingen het einddoel.

4.4 Hoe helpt de gedragscode?

De geïnterviewden is gevraagd hoe het hebben van een gedragscode help om intern ongewenst gedrag tegen te gaan. Alle geïnterviewden ervaren het hebben van een gedragscode als positief. Sommigen geven aan dat het kunnen verwijzen naar een gedragscode helpt bij bewustwording in de organisatie dat omgangsvormen een belangrijk aandachtspunt zijn. Anderen geven aan terug te horen van werknemers dat zij het prettig vinden dat helder omschreven staat wat gewenste of ongewenste omgangsvormen zijn. Het brengt rust in de organisatie. De organisaties die hun gedragscode recent hebben ingevoerd of gewijzigd, geven aan dat het proces van opstellen van een gedragscode van directe waarde is voor het bespreekbaar maken van gedrag en in het verlengde daarvan bij het expliciteren wat dan gewenst en ongewenst gedrag is. Bewustwording, duidelijkheid en gedrag bespreekbaar maken zijn dus effecten die als direct ervaren worden van het hebben van een gedragscode en in het proces van opstellen (of actualiseren) van een gedragscode.

Diverse geïnterviewden observeerden dat de implementatie van de nieuwe of herziene gedragscode eraan bijdraagt dat medewerkers ongewenst gedrag sneller herkennen en elkaar vaker aanspreken. Dit gaat echter niet automatisch na het opstellen van de gedragscode. Dit is alleen zo in combinatie met werkvormen om mensen te leren het bespreekbaar te maken en in combinatie met voorbeelden die duidelijk maken hoe dezelfde situatie door de ene persoon als gewenst en door de andere persoon als ongewenst kan worden ervaren. De hierboven beschreven interventies die bijdragen aan het uitwisselen van perspectieven, zoals gesprekskaartjes en gebaren, spelen hierbij een belangrijke rol. Bij sommige organisaties werden deze werkvormen zowel voor het (bottom-up) opstellen als voor het implementeren of updaten van de gedragscode gebruikt.

Het is natuurlijk wel een vaststaand document in de zin van zo willen we met elkaar omgaan. Maar wat wij voornamelijk willen uitdragen is dat we continu het gesprek met elkaar voeren. En dat is ook waar we bepaalde spelvormen voor hebben. Van waar ligt nou jouw grens? En wanneer wordt het voor jou nou onprettig? En waarom is het voor jou onprettig en voor de ander niet?

Meerdere geïnterviewden vullen hierop aan dat het belangrijk is dat medewerkers vervolgens het gevoel hebben dat ze iets bij twijfel ook kunnen melden. En dat het dan ook heel belangrijk is dat medewerkers exact weten waar ze terecht kunnen en dat meldingen tijdig en serieus worden opgepakt en onderzocht.

En is daarbij het allerbelangrijkste dat het ook leeft onder de medewerkers. Dus dat ze niet alleen een gedragscode hebben die ze ergens op internet kunnen vinden indien het nodig is, maar dat het ook actief bekend is wat ongewenst gedrag is. En dat ze dus ook weten wanneer is iets nou meldbaar ...Ik voel me hier niet helemaal senang bij, dus ik ga melden. En dat daar geen twijfel over bestaat dat het kan.

Veel geïnterviewden geven verder aan een verband te zien tussen de gedragscode en medewerkerstevredenheid. Of dit verband ook causaal is, kon echter geen van de geïnterviewden met zekerheid zeggen. In enkele andere organisaties hoopte men wel een positieve impact op de cijfers te gaan zien, maar was men nog te kort bezig met de implementatie van de nieuwe of aangepaste gedragscode om dit vast te kunnen stellen. Eén organisatie zag een duidelijk effect van verhoogde aandacht voor duurzame inzetbaarheid op afnemend kortdurend verzuim en verloop en hogere medewerkerstevredenheid. Ook zag men een hoger aantal meldingen bij de vertrouwenspersonen en dit werd beschouwd als teken dat de drempel om ongewenste situaties te melden lager was geworden. Ook dit kan echter niet direct worden toegeschreven aan enkel het hebben van de gedragscode. Die bestond namelijk al langer.

Het vergroten van het aantal meldingen van intern ongewenst gedrag is door meerdere geïnterviewden als doelstelling genoemd bij het maken of herzien van de gedragscode. Een aantal geïnterviewden gaf aan dat het aantal meldingen toeneemt. Dit werd over het algemeen gezien als graadmeter voor succes van de implementatie. Zo verwoordde één van de geïnterviewden het: "Het aantal meldingen neemt toe... Dat betekent niet dat het gedrag slechter is geworden, maar de hulpstructuur is beter te vinden" Een andere geïnterviewde gaf aan: "Een organisatie zonder meldingen is ook... dan durven mensen niks te zeggen." Dalingen werden echter ook gemeld, bijvoorbeeld van meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag en minder ernstige incidenten doordat problemen eerder worden opgepakt. Zo werd een casus beschreven waarbij het aanpakken van pestgedrag leidde tot een herstelde samenwerking zonder verzuim. Er werden ook concrete voorbeelden van gedragsverandering genoemd. In één interview werd aangegeven dat "de wat seksistische grapjes een stuk minder zijn geworden."

Bij organisaties waar de gedragscode al enige tijd ongewijzigd in werking is, kan men het vergelijken tussen voor en na invoering van de gedragscode niet maken. Een aantal geïnterviewden meldt over het algemeen weinig te zien en te horen over intern ongewenst gedrag en geen verontrustende cijfers te kennen en leidt daaruit af dat de gedragscode klaarblijkelijk een duidelijk kader biedt. Een aantal geïnterviewden is van mening dat in hun organisatiecultuur intern ongewenst gedrag sowieso weinig voorkomt. Zij concluderen dat de gedragscode klaarblijkelijk goed wordt nageleefd. Er zijn ook geïnterviewden die vraagtekens zetten bij het lage aantal meldingen in hun organisatie. Ook hier kunnen verbanden, oorzaken en gevolgen echter niet duidelijk worden onderscheiden. De voorbeelden in paragraaf 4.2 suggereren wel dat de relatie tussen de mate waarin ongewenst gedrag wordt ervaren en de mate waarin dit ook zichtbaar wordt (bijvoorbeeld in meer meldingen of minder "seksistische grapjes"), juist versterkt wordt door actieve aandacht voor het onderwerp. Interventies met perspectiefwisselingen spelen hierbij een belangrijke rol. Bij afwezigheid van deze vorm van actieve aandacht kan dan niet met zekerheid worden gesteld dat een laag aantal meldingen in een organisatie ook betekent dat intern ongewenst gedrag weinig voorkomt.

Het monitoren van de aanpak van ongewenst gedrag gebeurt bij de geïnterviewde organisaties op uiteenlopende manieren. Allereerst werd een periodiek medewerkerstevredenheidsonderzoek in de meeste interviews genoemd. Meerdere organisaties voeren volgens de geïnterviewden trendanalyses uit op aantallen en aard van meldingen.

Hoewel geen van de geïnterviewden het geloof had dat ongewenst gedrag volledig verdwijnt, streeft men over de langere termijn naar sterke dalingen en een veilige meldcultuur. In een interview kwam dit als volgt naar voren: “We zullen er nooit klaar mee zijn, maar als we met deze aanpak de basis kunnen leggen, dan kan je nieuwe vormen van ongewenst gedrag al vrij snel in de kiem smoren.”

4.5 Conclusies en beperkingen

In het kwalitatieve deel van dit onderzoek is gekeken naar de ‘hoe’ vragen en zijn we in gesprek gegaan met vijftien organisaties om met de verhalen achter de cijfers meer zicht te krijgen op het proces van het (niet) maken van een gedragscode voor intern ongewenst gedrag en de ervaren nut en noodzaak hiervan. De hoofddoelstelling van het onderzoek was om meer zicht te krijgen op hoe het hebben van een aanpak intern ongewenst gedrag – zowel met als zonder een gedragscode – organisaties kan helpen, wat de investering (tijd, middelen) in het opstellen en implementeren was en welke kansen en uitdagingen zij in dat proces zijn tegengekomen.

De meerderheid van de geïnterviewden geeft aan dat een gedragscode een belangrijke kapstok en een kader biedt. De meerderheid geeft tegelijkertijd ook aan dat gedrag bespreekbaar moet worden gemaakt. Wat is gewenst en wat is ongewenst. Het is dus nadrukkelijk een kwestie van beide. Ten eerste, het helder vastleggen van wat mag, wat niet mag en welke eventuele maatregelen er volgen bij overtreding. Ten tweede, het met elkaar in gesprek gaan (en blijven) over de uitwerking hiervan binnen de organisatie in kwestie en op deze wijze het thema “levend” houden. Eén van de geïnterviewden kan dit beeld bevestigen vanuit haar eigen adviespraktijk:

Ja, omdat ik dus echt ook advies geef aan onze klanten over het voorkomen van psychosociale arbeidsbelasting, het voorkomen zeg ik echt nadrukkelijk, omdat dat altijd de wens is. Alleen daar kan je niet altijd beginnen. Want het is soms ook per definitie niet veilig in organisaties. En niet veilig bedoel ik dan, dat kan uit bijvoorbeeld het onderzoeken van het klachtenregister zijn. Dus we beginnen toch steeds vaker weer met een beleidsscan. Met toch wel de harde maatregelen om intern ongewenst gedrag beleidsmatig tegen te gaan. Daar wil ik me niet altijd begeven. Maar ik merk ook wel, de maatschappij verandert en managers trekken vaker de niet-veiligheidskaart (Ik kan ook niks meer bespreken hier). Dat maakt dat het noodzakelijker is en wordt om toch weer terug te gaan naar de kaders. Om vervolgens weer, als die kaders helemaal weer helder staan, wat denk ik heel goed kan bij ongewenst gedrag, dat je met elkaar bespreekt wat gewenst gedrag is, dat vastlegt, daarover weer consensus bereidt, dat je dan wel naar die voorkant kan bewegen. Want ze willen allemaal preventie. Ze willen allemaal aan die voorkant.

De voorbeelden illustreren dat hierbij binnen het ene bedrijf een meer bottom-up aanpak gekozen kan worden (bijvoorbeeld samen de kernwaarden uitwerken) terwijl in het andere bedrijf een meer top-down aanpak wenselijk is (bijvoorbeeld een managementlaag toevoegen). De uitwerking is maatwerk, ook omdat de knelpunten hierbij zich per organisatie op andere plekken bevinden: In de gehele organisatie, in specifieke afdelingen of teams, of in specifieke functiegroepen.

Het hebben van een gedragscode kan organisaties houvast en handvatten geven om intern ongewenst gedrag in beeld te krijgen en aan te pakken. Het maakt immers voor medewerkers duidelijk welk gedrag wel of niet gewenst is. Daarmee kan een gedragscode het begin vormen van een proces om intern ongewenst gedrag aan te pakken. Dat proces vergt volgens de geïnterviewden echter meer dan alleen deze gedragskaders zelf.

Allereerst bleek dat het betrekken van medewerkers bij het ontwikkelen van het beleid (bijv. via interactieve sessies) hielp om de aanpak van intern ongewenst gedrag breed te laten landen. Door de gedragscode te verbinden aan reeds bestaande waarden binnen de organisatie, sluit deze bovendien beter aan bij wat medewerkers herkennen. Verder bleek het in staat stellen van medewerkers om elkaar aan te spreken nauw samen te hangen met de vraag hoe een gedragscode in de praktijk tot leven komt. Dit betekent dat iedereen helder moet hebben welke omgangsvormen gelden én zich gesteund voelt om elkaar daarop aan te spreken.

Als de aanpak eenmaal is uitgezet, werd regelmatige communicatie over het onderwerp met medewerkers beschouwd als een voorwaarde voor blijvende aandacht en borging van gewenst gedrag. Daarbij spelen leidinggevenden een sleutelrol in het voorkomen en aanpakken van intern ongewenst gedrag: zij vormen de laagdrempelige schakel waar medewerkers terecht kunnen, mits ze goed zijn toegerust, consequent optreden en zelf de gestelde normen naleven. Leidinggevenden moeten (bijvoorbeeld door middel van training) dan wel zelf goed geëquipeerd worden om de sociale veiligheid te kunnen borgen en het moet hen duidelijk zijn welke rol zij hierin te vervullen hebben.

De laagdrempeligheid en onafhankelijkheid van meldkanalen waren in een aantal interviews een centraal aandachtspunt, waarbij een geïnterviewde stelde dat “vertrouwelijkheid en anonimiteit essentieel zijn”, omdat anders niemand het meldpunt vertrouwt. Tegelijk werd in een ander interview aangegeven dat niet alles formeel hoeft: “... de hoofdboodschap is: voer eerst het goede gesprek met elkaar en gebruik de gedragscode als houvast, niet als eindpunt.” Wat werkt in welke organisatie is ook terug te voeren op de vraag of een top-down of bottom-up aanpak meer voor de hand ligt als startpunt om intern ongewenst gedrag aan te pakken.

De meeste van de geïnterviewde organisaties gaan ervan uit dat ongewenst gedrag bij hen voorkomt en niet 100% voorkomen kan worden, al is dit wel het streven. Voor hen is omgaan met ongewenst gedrag altijd een combinatie van preventie en duidelijke routes voor meldingen en het opvolgen hiervan. Dit perspectief staat in contrast met dat van een aantal geïnterviewde organisaties waar men aangaf al langer een gedragscode te hebben en weinig meldingen te krijgen. Meerdere van de gesproken organisaties concludeerden hieruit dat intern ongewenst gedrag bij hen kennelijk weinig voorkomt. Dit kan niet met harde cijfers worden weersproken, maar het valt op dat deze organisaties tevens het minst concreet waren in hoe zij preventief aandacht besteden aan ongewenst gedrag om de aanwezige gedragscode “levend” en actueel te houden.

Bij deze conclusies moeten enkele beperkingen worden genoemd die de algemene geldigheid ervan inperken. Deze conclusies geven vooral een beeld van de ervaringen van grote tot zeer grote organisaties die reeds een gedragscode hebben. Zij waren oververtegenwoordigd in dit onderzoek. Slechts één organisatie in de steekproef kwalificeerde als “klein” volgens de inclusiecriteria in dit onderzoek (25 medewerkers of minder). Er is wel een breed palet aan sectoren vertegenwoordigd en zowel profit als non-profit bedrijven, waardoor uiteenlopende indrukken en ervaringen konden worden opgetekend. Met een totaal van 15 interviews zijn de aantallen echter klein. Tot slot vond deelname plaats via zelfaanmelding en kan dit ook hebben bijgedragen aan een nadruk op bepaalde typen ervaringen die bedrijven zelf wilden delen. Bij triangulatie met de kwantitatieve resultaten moeten deze beperkingen ook meegenomen worden.

5 Overkoepelende conclusies

Het doel van dit onderzoek is een samenhangend beeld schetsen van zowel de cijfermatige noodzaak als de ervaren praktijkwaarde van gedragscodes rondom intern ongewenst gedrag. Hiervoor is door middel van analyses op representatieve vragenlijstonderzoeken onder werknemers (NEA) en werkgevers (WEA) onderzocht waar intern ongewenst gedrag voorkomt en bij welke bedrijven gedragsregels aanwezig zijn. Verder is het verband van intern ongewenst gedrag en de aanwezigheid van gedragsregels met diverse gezondheidsmaten, verzuim en bedrijfsmaten onderzocht. Tenslotte zijn interviews uitgevoerd bij bedrijven met een gedragscode naar de reden, implementatie en impact van een code.

Waar komen intern ongewenst gedrag en gedragsregels voor?

Zeven procent van de werknemers heeft in 2024 intern ongewenst gedrag ervaren. Dit aandeel is hoger bij vrouwen en werknemers bij grotere bedrijven en lager bij jongere werknemers. De aanwezigheid van gedragsregels volgt grotendeels deze personeelsopbouw bij bedrijven. Gedragsregels zijn vaker aanwezig bij bedrijven met relatief meer vrouwen en bij grote bedrijven. De drie sectoren waar intern ongewenst gedrag het meest voorkomen zijn de recreatie, bestuur en industrie. De aanwezigheid van gedragsregels lijkt niet samen te vallen met waar intern ongewenst gedrag het meest voorkomt. Gedragsregels zijn – rekening houdend met de oververtegenwoordiging van grote bedrijven met gedragsregels – het vaakst aanwezig in de ICT, zorg en recreatie.

Wat is de impact van intern ongewenst gedrag?

Intern ongewenst gedrag hangt negatief samen met gezondheid en verzuim. Zo blijkt dat werknemers met intern ongewenst gedrag bijna 5 dagen meer verzuimen dan werknemers die geen intern ongewenst gedrag ervaren, rekening houdend met andere risicofactoren en de eigen ervaren gezondheid. Dit komt op populatieniveau neer op ruim 860 miljoen euro aan extra geschatte verzuimkosten door intern ongewenst gedrag. Met andere woorden, als intern ongewenst gedrag geheel voorkomen wordt kunnen Nederlandse werkgevers 860 miljoen euro aan verzuimkosten door loondoorbetaling besparen. In de praktijk zal dit niet haalbaar zijn, maar ook een kleine reductie van 5% levert al een potentiële besparing van 43 miljoen euro op. Daarbij dient aangetekend worden dat de verklaarde variantie van het onderliggende model voor het schatten van de verzuimkosten relatief laag is. Andere factoren buiten de werkcontext zijn niet meegenomen, terwijl deze samenhangen met verzuim. Niettemin komt uit de analyses duidelijk naar voren dat intern ongewenst gedrag negatief samenhangt met diverse uitkomsten en werkgevers geld kost.

Wat is de impact van een gedragscode?

Uit de interviews komt naar voren dat het hebben van een gedragscode als positief wordt ervaren. Het draagt bij aan bewustwording, duidelijkheid en het bespreekbaar maken van gedrag. In hoeverre het effectief is in het voorkomen van intern ongewenst gedrag konden deelnemers niet aangeven. Ook uit het kwantitatieve deel kwam geen duidelijk verband naar voren tussen de aanwezigheid van gedragsregels met intern ongewenst gedrag, verzuim, verloop, arbeidsmarktkrapte en productiviteit. Mogelijk dat de grote diversiteit in redenen voor een gedragscode en de implementatiewijze hierin meespelen. Zowel hoge als lage prevalentie van intern ongewenst gedrag, hoog verloop, en maatschappelijke ontwikkelingen zijn aangedragen als reden om een gedragscode te implementeren. Waar het uiteindelijke doel van een gedragscode is om intern ongewenst gedrag te verminderen, gaven enkele bedrijven

aan vanwege vermoedens van onderrapportage eerste een stijging te willen bewerkstelligen. Een hoog verloop kan reden zijn om een gedragscode in te voeren binnen een breder duurzame inzetbaarheidsbeleid, welke op termijn mogelijk leidt tot beter behoud van personeel. Gegeven de cross-sectionele opzet van de NEA en de WEA is niet vast te stellen of een gedragscode leidt tot minder intern ongewenst gedrag en meer personeelsschaarste of dat het juist andersom werkt.

Ook de implementatiewijze maakt uit. Hoewel er niet een “gouden standaard” is, dient een gedragscode actief uitgedragen te worden. Plus, het effect van een gedragscode heeft mogelijk tijd nodig heeft om zichtbaar te worden. Informatie over reden, implementatiewijze, timing en het type ongewenst gedrag dat een gedragscode moet tegengaan was niet beschikbaar in de vragenlijstdata. Samen met de cross-sectionele opzet van de NEA en WEA kan geen causaal verband worden aangetoond. Om deze tekortkomingen deels te ondervangen, zijn in de komende WEA 2026 vragen toegevoegd of gedragsregels zijn gericht op intern of extern ongewenst gedrag en hoe medewerkers worden geïnformeerd over gedragsregels. Daarnaast is het raadzaam om trends betreffende intern ongewenst gedrag, gedragsregels en het verband met relevante (uitkomst)maten over langere tijd te volgen.

Conclusie

Samenvattend hangt intern ongewenst gedrag negatief samen met de ervaren gezondheid, steun en cultuur in bedrijven en kost het werkgevers geld. Een gedragscode kan bijdragen aan het bewustwording, duidelijkheid en het bespreekbaar maken van intern ongewenst gedrag. Daarbij kan het mogelijk helpen bij het verminderen van de negatieve uitkomsten van intern ongewenst gedrag. In hoeverre het daadwerkelijk helpt om intern ongewenst tegen te gaan kan op basis van dit onderzoek niet vastgesteld worden. Daarvoor is meer informatie nodig over o.a. implementatiewijze, alsmede andere type analyses en een langere tijdshorizon.

Referentie

De Vroome, E. M. M., & Niks, I. M. W. (2024). *Arbeidsrisico's en kosten van werkgerelateerd ziekteverzuim* (TNO 2024 R12260). TNO.

De Vroome, E. M. M., & Van de Ven, H. A. (2023). *Multivariate verzuimkostenmodel toegepast op de NEA2021* (TNO 2023 R11315). TNO.

Bijlage A

Tabellen

Tabel A1. NEA Uitkomstmaten per Bedrijfsgrootte en ervaren intern ongewenst gedrag (▽/Δ indien statistisch significant verschil van gemiddelde).

Bedrijfsgrootte	Klein (1–9)		Middel (10–99)		Groot (100+)	
	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja
Ervaren intern ongewenst gedrag						
N	3313	146	12422	772	14109	1135
% slecht of zeer slecht gezondheid	2.99	13.60Δ	2.71	15.30Δ	2.74	12.35Δ
% burn-outklachten hoog	16.17	53.93Δ	19.73	50.13Δ	21.28	50.99Δ
% verzuimd in afgelopen 12 maanden	40.01	60.85Δ	50.64	66.90Δ	53.66	66.79Δ
Gem. aantal verzuim-episodes in afgelopen 12 maanden	1.30	2.35Δ	1.51	2.68Δ	1.52	2.56Δ
Gem. aantal verzuimde werkdagen in afgelopen 12 maanden	5.40	15.90Δ	7.08	15.33Δ	8.74	20.51Δ
% werkgerelateerde klachten	17.30	41.38Δ	17.91	39.00Δ	17.89	39.98Δ
% kan lastige kwesties aankaarten	69.99	34.59▽	69.81	42.41▽	73.62	48.31
% kan om hulp vragen	81.45	47.58▽	82.44	53.40▽	82.16	53.09▽
% kan fouten maken	63.49	45.95▽	64.67	41.91▽	61.33	38.41▽
% sociale steun leidinggevende	91.52	55.61▽	91.44	65.50▽	91.02	67.81▽
% sociale steun collega's	98.37	87.35▽	98.35	86.97▽	98.61	88.15▽
% werknemers met mogelijkheid om vertrouwenspersoon te raadplegen	44.98	34.17▽	67.41	59.74▽	84.94	74.93▽

Tabel A2. NEA Uitkomstmaten per sector en ervaren intern ongewenst gedrag (* indien statistisch significant verschil binnen groep). Bron: NEA (TNO/CBS)

Sector_13	Landbouw		Industrie		Bouw		Handel		Vervoer		Horeca		ICT	
Ervaart intern ongewenst gedrag	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja
N	271	12	3063	275	1191	58	4246	271	1315	100	1360	84	1063	76
% slecht of zeer slecht gezondheid	3.06	#	3.50	10.84Δ	2.35	#	2.73	11.64Δ	3.40	14.64Δ	1.88	#	3.58	#
% burn-outklachten hoog	10.21	#	17.87	50.80Δ	13.93	#	19.19	53.85Δ	17.00	43.55Δ	17.73	#	21.68	#
% verzuimd in afgelopen jaar	34.50	#	50.25	59.97Δ	43.47	#	48.90	61.06Δ	46.88	62.93Δ	45.41	#	55.23	#
Gem. aantal verzuimepisodes in afgelopen jaar	1.04	#	1.30	2.25Δ	1.20	#	1.56	2.75Δ	1.43	2.48Δ	1.46	#	1.60	#
Gem. aantal verzuimde werkdagen in afgelopen jaar	6.84	#	8.57	14.35Δ	8.57	#	6.33	14.57Δ	8.98	12.06	4.76	#	6.41	#
Gem. werkgerelateerde klachten	14.57	#	15.96	35.97Δ	20.18	#	15.10	38.51Δ	22.56	38.31Δ	13.90	#	16.31	#
% kan lastige kwesties aankaarten	70.55	#	70.32	52.05∇	72.06	#	64.74	39.10∇	69.39	34.15∇	60.78	#	76.93	#
% kan om hulp vragen	87.02	#	82.26	55.73∇	82.60	#	82.30	50.72∇	77.45	53.37∇	82.92	#	83.15	#
% kan fouten maken	71.14	#	64.46	42.72∇	63.44	#	67.20	42.11∇	54.73	33.28∇	70.69	#	69.91	#
% sociale steun leidinggevende	92.96	#	90.42	74.17∇	91.39	#	89.82	64.47∇	88.26	62.01∇	93.00	#	93.82	#
% sociale steun collega's	95.04	#	98.13	87.65∇	99.14	#	98.18	83.48∇	96.79	87.65∇	98.07	#	98.52	#
% kan vertrouwenspersoon raadplegen	56.97	#	76.81	73.52∇	70.99	#	61.69	52.37∇	68.32	54.61	51.29	#	68.34	#

Tabel A3. NEA Uitkomstmaten per Bedrijfs grootte en ervaren intern ongewenst gedrag (* indien statistisch significant verschil binnen groep). Bron: NEA (TNO/CBS)

Sector_13	Financieel		Zakelijk		Bestuur		Onderwijs		Zorg		Recreatie	
Ervaart intern ongewenst gedrag	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja
N	845	41	3640	206	1945	190	5442	366	4626	289	902	86
% slecht of zeer slecht gezondheid	2.21	#	2.61	19.87Δ	2.73	7.60Δ	3.34	16.49Δ	2.30	18.72Δ	3.08	#
% burn-outklachten hoog	19.09	#	19.92	50.88Δ	19.80	40.86Δ	27.11	50.57Δ	23.06	52.48Δ	19.13	#
% verzuimd in afgelopen jaar	48.44	#	49.31	70.25Δ	54.76	67.83Δ	55.92	72.08Δ	55.77	69.49Δ	46.71	#
Gem. aantal verzuimepisodes in afgelopen jaar	1.23	#	1.38	2.48Δ	1.41	2.13	1.85	2.75	1.66	2.55Δ	1.46	#
Gem. aantal verzuimde werkdagen in afgelopen jaar	7.07	#	6.47	19.80Δ	9.24	22.40Δ	7.68	25.05Δ	9.65	24.64Δ	5.89	#
Gem. werkgerelateerde klachten	11.93	#	15.69	42.09Δ	13.83	38.78Δ	22.74	44.76Δ	22.66	45.10Δ	19.76	#
% kan lastige kwesties aankaarten	78.80	#	72.31	36.60∇	77.84	49.39∇	74.37	50.12∇	76.67	2.75∇	2.33	#
% kan om hulp vragen	85.11	#	82.81	49.80∇	84.90	55.53∇	81.53	56.93∇	81.77	2.67∇	2.12	#
% kan fouten maken	65.58	#	65.26	42.73∇	60.80	45.38∇	69.72	44.06∇	51.68	3.24∇	2.41	#
% sociale steun leidinggevende	94.84	#	92.54	63.64∇	92.62	69.62∇	93.22	66.58∇	89.68	60.86∇	91.07	#
% sociale steun collega's	99.14	#	98.01	86.41∇	99.17	94.59∇	99.27	91.48∇	99.19	85.71∇	98.47	#
% kan vertrouwenspersoon raadplegen	81.33	#	67.94	54.42∇	93.35	90.07	87.06	83.76∇	80.74	74.99∇	67.66	#

Tabel B1. WEA Uitkomstmaten per Vestigingsgrootte en aanwezigheid van een gedragscode (∇/Δ indien statistisch significant verschil van gemiddelde). Bron: WEA (TNO)

Vestigingsgrootte	Klein 1–9		Middel 10–99		Groot 100+	
Gedragsregels	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja
N	1046	246	802	990	277	819
% ontslag ja	22.56	32.75Δ	55.20	61.89	94.57	95.25
% ontslag nee	77.44	67.25	44.80	38.11	5.43	4.75
% aantal ontslagen een	58.77	64.13Δ	27.13	22.06	0.82	2.22
% aantal ontslagen 1-4	40.81	28.30	55.40	52.02	42.16	35.31
% aantal ontslagen 5-9	0.42	6.06	12.18	18.88	22.35	26.85
% aantal ontslagen 10-24	0.00	0.00	4.43	4.48	25.39	23.24
% aantal ontslagen 25-49	0.00	1.51	0.86	0.67	5.24	5.69
% aantal ontslagen 50+	0.00	0.00	0.00	1.89	4.04	6.68
% groei meer dan vijf procent	26.08	33.58Δ	34.63	34.22	37.26	39.82
% krimp meer dan vijf procent	12.33	20.37	10.53	10.38	10.29	10.10
% groei ongeveer gelijk	61.60	46.05	54.84	55.40	52.46	50.08
% geen krapte en geen verwachting	51.18	38.55∇	31.98	31.18	32.93	27.52
% geen krapte maar wel verwachting	25.83	32.48	29.74	25.29	16.63	21.47
% wel krapte	22.99	28.97	38.28	43.53	50.44	51.00
Gem ziekteverzuimpercentage	2.69	2.35	5.15	5.21	5.82	6.51Δ
Gem aandeel vrouwen	40.86	45.49	41.19	44.66	46.83	47.69
Gem aandeel jonger dan vijftientig	17.82	12.14	20.70	16.60∇	17.66	14.48∇

Tabel B2. WEA Uitkomstmaten per Sector en aanwezigheid Gedragscode (▽/Δ indien statistisch significant verschil van gemiddelde). Bron: WEA (TNO)

Sector13	Landbouw		Industrie		Bouw		Handel		Vervoer		Horeca	
Gedragsregels	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja
N	109	65	175	246	169	108	399	281	119	102	102	72
% ontslag ja	12.83	13.25	32.10	67.65Δ	23.28	27.19	52.06Δ	54.07Δ	27.07	47.14Δ	26.23	37.68
% ontslag nee	87.17	86.75	67.90	32.35	76.72	72.81	47.94	45.93	72.93	52.86	73.77	62.32
% aantal ontslagen een	16.23	40.26▽	52.12	19.74	83.02	40.84	64.98Δ	21.97▽	45.08	41.32▽	65.18	16.21
% aantal ontslagen 1-4	83.77	28.23	37.65	34.65	13.99	51.11	8.50	50.55	47.04	29.86	30.47	34.42
% aantal ontslagen 5-9	0.00	26.13	8.97	23.56	0.35	5.13	21.66	26.24	5.42	17.61	2.87	19.49
% aantal ontslagen 10-24	0.00	5.38	1.27	10.86	0.70	2.92	3.03	1.24	2.11	5.72	0.98	22.28
% aantal ontslagen 25-49	0.00	0.00	0.00	3.81	1.94	0.00	0.61	0.00	0.12	4.03	0.49	4.55
% aantal ontslagen 50+	0.00	0.00	0.00	7.38	0.00	0.00	1.22	0.00	0.23	1.46	0.00	3.03
% groei meer dan vijf procent	17.43	27.38	29.52	23.43▽	24.35	11.26	52.60Δ	41.10	28.74	30.10	39.41	35.41
% krimp meer dan vijf procent	18.82	2.22	3.31	24.25	3.67	24.95	31.86	9.27	15.35	18.63	12.25	8.85
% groei ongeveer gelijk	63.75	70.40	67.17	52.32	71.98	63.79	15.55	49.63	55.91	51.27	48.34	55.74
% geen krapte en geen verwachting	62.10	26.80▽	27.33	28.71	43.72	52.81	22.40▽	17.34▽	45.54	48.85	69.50	51.39Δ
% geen krapte maar wel verwachting	27.98	57.38	32.92	19.31	32.14	19.63	36.09	16.06	31.22	26.62	22.96	16.24
% wel krapte	9.92	15.82	39.75	51.98	24.14	27.57	41.50	66.60	23.24	24.52	7.54	32.37
Gem ziekteverzuimpercentage	3.16	1.52	3.79	5.79	4.18	2.27	2.30	4.76	3.49	3.00	2.71	4.21
Gem aandeel vrouwen	27.36	31.91	25.75	22.95	11.20	52.25	62.63	15.39	39.61	34.00	16.80	25.47
Gem aandeel jonger dan vijftientig	16.56	8.25	18.15	9.37▽	22.60	46.92	39.92	11.96▽	15.26	12.82	13.93	9.87

Tabel B3. WEA Uitkomstmaten per Sector en aanwezigheid Gedragscode (▽/Δ indien statistisch significant verschil van gemiddelde). Bron: WEA (TNO)

Sector13	ICT		Financieel		Zakelijk		Bestuur		Onderwijs		Zorg		Recreatie	
Gedragsregels	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja
N	109	105	117	83	357	268	44	109	131	142	199	371	95	93
% ontslag ja	36.73	60.91	25.82	39.83	29.82	57.63Δ	#	86.21	12.93	77.67Δ	26.72	50.31Δ	22.50	13.05
% ontslag nee	63.27	39.09	74.18	60.17	70.18	42.37	#	13.79	87.07	22.33	73.28	49.69	77.50	86.95
% aantal ontslagen een	58.55	30.78	69.90	18.32	49.68	29.91	#	8.00	18.95	52.65	45.93	34.41	59.51	41.77
% aantal ontslagen 1-4	37.10	53.14	30.10	63.63	46.84	56.16	#	54.00	58.16	22.79	46.80	44.05	39.18	35.19
% aantal ontslagen 5-9	3.65	10.65	0.00	11.06	1.57	8.82	#	18.00	3.27	9.10	3.85	9.67	0.68	9.41
% aantal ontslagen 10-24	0.00	5.43	0.00	7.00	1.81	3.66	#	10.00	9.81	7.28	2.14	6.73	0.63	13.63
% aantal ontslagen 25-49	0.69	0.00	0.00	0.00	0.10	0.79	#	4.00	3.27	3.64	0.86	2.24	0.00	0.00
% aantal ontslagen 50+	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.66	#	6.00	6.54	4.55	0.43	2.89	0.00	0.00
% groei meer dan vijf procent	36.06	24.90▽	26.55	36.63	42.11	49.03	#	53.55	19.88	18.94	35.64	33.94	44.36	15.16▽
% krimp meer dan vijf procent	0.70	18.68	16.57	12.81	10.19	3.82	#	1.63	1.97	11.60	7.45	6.17	0.00	3.50
% groei ongeveer gelijk	63.24	56.42	56.88	50.56	47.71	47.15	#	44.81	78.16	69.46	56.90	59.90	55.64	81.34
% geen krapte, geen verwachting	47.39	28.57	54.56	43.83	51.18	43.03	#	32.26	80.59	22.16▽	29.97	26.85	53.96	41.60
% geen krapte, wel verwachting	31.03	32.12	28.04	10.46	15.14	22.66	#	24.19	10.54	23.41	35.44	24.93	29.48	44.30
% wel krapte	21.58	39.31	17.40	45.70	33.69	34.30	#	43.55	8.87	54.43	34.59	48.22	16.57	14.10
Gem ziekteverzuimpercentage	1.65	2.96	2.01	3.56	2.48	3.21	#	5.92	1.41	4.44	3.45	6.07Δ	2.06	2.08
Gem aandeel vrouwen	31.72	36.18	53.07	48.19	44.88	43.63	#	46.92	54.91	65.29	77.38	80.07	73.08	62.43
Gem aandeel jonger dan 25	17.97	8.05▽	4.35	5.54	13.12	7.03▽	#	7.44	2.31	10.29▽	10.93	15.91	17.54	25.10

Health & Work

Sylviusweg 71
2333 BE Leiden
www.tno.nl