

# Aanpak van klachten over seksuele intimidatie op het werk: 25 jaar na verplichting in de Arbowet

*ArbeidsRecht* 2019/1

**Seksueel grensoverschrijdend gedrag op het werk is geen nieuw fenomeen. In tegenstelling tot vroeger beschikt men nu echter over een vocabulaire om er woorden aan te geven en is het niet meer *a fact of the working life*. Sinds 1994 verplicht de Arbowet werkgevers beleid te voeren tegen seksuele intimidatie op het werk, een weerspiegeling van veranderende maatschappelijke opvattingen. Hoe heeft dit in de praktijk uitgedaakt? En hoe moet met meldingen over dergelijk gedrag worden omgegaan?**

## 1. Van taboe naar beleid

Na een enquête door het weekblad Viva over ervaringen van vrouwen met seksueel grensoverschrijdend gedrag op het werk ging in Nederland begin tachtiger jaren van de vorige eeuw een beerput open: #MeToo avant la lettre. Aanvankelijk werd gesproken over ongewenste intimiteiten, maar al snel werd het begrip seksuele intimidatie geïntroduceerd. Vanaf dat moment konden vrouwen een naam geven aan hun ervaringen met seksueel grensoverschrijdend gedrag op het werk en bleken ze met velen. Onderzoeken naar prevalentie van *sexual harassment* die volgden wezen op een groot en structureel probleem. Hoewel ook mannen lastig gevallen kunnen worden op het werk, bleken vooral vrouwen slachtoffer te zijn. Volgens de European Commission Employment and Social Affairs heeft veertig tot vijftig procent van de vrouwen in Europa ervaring met seksueel grensoverschrijdend gedrag op het werk (2002).

Werd als oorzaak nog al eens naar 'de natuur' gewezen, 'mannen zijn nu eenmaal jagers', wezen diverse onderzoeken eind vorige eeuw op een relatie met machtsverhoudingen tussen de seksen. Deze analyse leek ook van toepassing op seksuele intimidatie op het werk. Dit komt het meest voor in organisaties waar vrouwen hun entree maken in door mannen gedomineerde organisaties, zoals de politie, het leger en de brandweer. In organisaties waar er sprake is van gelijke machtsverhoudingen tussen mannen en vrouwen komt seksuele intimidatie het minst voor.<sup>2</sup> O.a. Nicolai zag een relatie met een dieperliggende gegeven van sekse als maatschappelijk ordeningsprincipe, waarbij het mannelijk superieur is aan het vrouwelijke.<sup>3</sup> Werk buitenshuis is in die ordening het domein van mannen en het werk bin-

nenshuis dat van vrouwen. Wanneer mannen gezien worden als jagers en werk buitenshuis als een mannendomein, is de consequentie dat vrouwen die zich daar toch begeven het risico moeten incalculeren dat ze lastig gevallen worden, wat overigens niet betekent dat het privé-domein altijd een veilige haven is. Veel van onze groot- en overgrootmoeders accepteerden dat risico min of meer berustend. De dienstbode van deurwaarder Dreverhaven in de roman Karakter van Bordewijk lijkt exemplarisch in haar reactie op de verkrachting door haar baas: ze draagt haar zwangerschap en haar lot. In dit denkkader past ook dat vrouwen zelf als eersten verantwoordelijk worden gesteld voor het omgaan met het risico van grijpgrage bazen of collega's. In een opleiding voor secretaresses richtte een module in het curriculum zich lange tijd op het aanleren van kunstjes en trucjes om opdringerige bazen van zich af te houden. De wervingsfolders van de overheid, die midden jaren tachtig meisjes tot technische beroepen probeerden te verlokken, onderkenden het probleem dat meisjes in een technisch beroep van mannelijke collega's wellicht opmerkingen te horen krijgen en andere dingen ondervinden die ze niet zo leuk zouden vinden. Het was echter aan de jonge vrouwen zelf er iets aan te doen: het zou wel goed komen als ze die opmerkingen negeerden of met humor wisten te pareren. Omgaan met seksuele intimidatie werd daarmee een onge-schreven functie-eis.

Wie geen woorden kan geven aan seksueel grensoverschrijdend gedrag op het werk – al dan niet ervan uitgaande dat het de communis opinio is dat mannen nu eenmaal jagers zijn en vrouwen primair verantwoordelijk voor het beschermen van hun integriteit – zal er niet zo snel melding van maken, laat staan een klacht indienen of haar zaak aan de rechter voorleggen. Dit geldt zeker als een expliciet wettelijk kader daarvoor ontbreekt. Het verklaart waarom er voor 1980 amper jurisprudentie over seksueel grensoverschrijdend gedrag op het werk te vinden is.

## 2. Eerste rechtszaken en wetgeving

Nadat de Viva enquête in 1981 seksueel grensoverschrijdend gedrag had geadresseerd, durfde een enkele vrouw het aan om haar werkgever voor de rechter te slepen wegens seksuele intimidatie, meestal omdat hij zelf of een van de directieleden als lastigvaller werd aangemerkt.<sup>4</sup> Bijna altijd betrof het een verzoek tot ontbinding van de arbeidsovereenkomst vanwege veranderde omstandigheden: het accepteren van handtastelijkheden was niet bedongen bij

1 Mevrouw drs. A. Kuiper is bedrijfskundige en gespecialiseerd in de aanpak van ongewenste omgangsvormen op het werk.

2 Bruijn, J. de, et al. (1986), *Ongewenste intimiteiten op het werk. Onderzoek naar ongewenste omgangsvormen op het werk tussen de seksen in arbeidsorganisaties*, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

3 Nicolai, N. (1997), *Vrouwenhulpverlening en psychiatrie*, Tweede herziene druk. Amsterdam: Babylon-de Geus.

4 In de periode 1984-1999 ging het in 55% van de gevallen waarin het slachtoffer om ontbinding van de arbeidsovereenkomst vroeg om de eigenaar of een directielid van het bedrijf waar zij werkte. Zie Holtmaat, R. (1999), *Seksuele intimidatie op de werkplek. Een juridische gids*, Nijmegen: Ars Aequi Libri.

het aangaan van de arbeidsovereenkomst. De wet kende het begrip seksuele intimidatie nog niet. Een slachtoffer was bij toekenning wel haar baan kwijt, maar kreeg erkenning én recht op een uitkering. Volgens Holtmaat<sup>5</sup> is de gevonden jurisprudentie op dit terrein in die periode het topje van de ijsberg. Vaak zal het slachtoffer ander werk hebben gevonden en nam zij niet meer de moeite tegen de vorige werkgever te procederen.

De onthullingen midden jaren tachtig over seksueel grensoverschrijdend gedrag op het werk, pasten in een tijdsgewricht waarin seksueel geweld tegen vrouwen en meisjes in brede zin werd geagendeerd. De VN kwalificeerden in 1979 seksueel geweld tegen vrouwen als discriminatie en een schending van mensenrechten. Op Europees en nationaal niveau kwam wetgeving tot stand om werknemers te beschermen tegen seksuele intimidatie op het werk. Vanwege een Europese resolutie betreffende de bescherming van de waardigheid van mannen en vrouwen op het werk<sup>6</sup> paste Nederland in 1994 de Arbowet aan. Daarbij kwam er een definitie van seksuele intimidatie in de wet en werden werkgevers verplicht seksuele intimidatie op het werk te voorkomen en te bestrijden. De opname van deze bepaling in de Arbowet is in feite een codificering van de paradigmashift die zich maatschappelijk voltrok: vrouwen zijn niet primair verantwoordelijk voor het voorkomen van seksueel grensoverschrijdend gedrag, maar de werkgever moet zorgen voor een sociaal veilige werkplek. Als gevolg van een Europese Richtlijn<sup>7</sup> volgde in 2006 ook een wettelijk verbod op seksuele intimidatie in het kader van de gelijke behandelingswetgeving. Werknemers kregen hiermee een extra juridisch handvat hun werkgever aan te klagen als die hen onvoldoende beschermd tegen seksuele intimidatie. Hiermee werd de Commissie gelijke behandeling (Cgb) bevoegd klachten op dit terrein in behandeling te nemen. Net als bij andere gelijke behandelingskwesties is de werkgever de normadressant en verschuift de bewijslast van de werknemer in deze procedure naar de werkgever. De werkgever moet aantonen dat de seksuele intimidatie niet heeft plaatsgevonden dan wel dat hij er alles aan heeft gedaan om het te voorkomen.

De Arbowet vraagt werkgevers beleid te voeren tegen psychosociale arbeidsbelasting – waaronder seksuele intimidatie – volgens de stand van de wetenschap en de professionele dienstverlening. In een toelichting op de wet staat dat aanwezigheid van vertrouwenspersonen en een klachtenprocedure daar voorbeelden van zijn. Met het oog op preventie heeft de wetgever enkele procesdoelen geformuleerd waaronder het inventariseren van de risico's op seksuele

intimidatie in het kader van de RI&E en het verzorgen van voorlichting en instructie aan medewerkers over het beleid van de organisatie op dit terrein.

In hoeverre bedrijven en instellingen momenteel voldoen aan de verplichtingen van de Arbowet is niet bekend. De laatste evaluatie dateert van 2004.<sup>8</sup> Daaruit bleek dat het curatieve traject in ieder geval kwantitatief beter op orde was dan beleid gericht op preventie. Mijn inschatting is dat deze situatie anno 2018 niet substantieel is veranderd.

### 3. De weerbarstige praktijk

Formeel kunnen werknemers die seksuele intimidatie ervaren sinds 1994 een beroep doen op regelingen om het ongewenste gedrag te laten stoppen. De praktijk blijkt echter weerbarstig. Wanneer medewerkers grensoverschrijdend gedrag op het werk melden bij iemand die in de positie zit er iets aan te doen, leidt dat in meer dan de helft van de gevallen niet tot verbetering van de situatie en soms zelfs tot verslechtering, zo blijkt uit hetzelfde evaluatieonderzoek uit 2004. Is er wellicht een verband met het door de onderzoekers geconstateerde gebrek aan voorlichting en instructie aan leidinggevenden? Dat de angst voor secundaire victimisatie niet ongegrond is, blijkt ook uit een onderzoek van de Cgb.<sup>9</sup> Twee derde van de werknemers die daar een klacht indienden tegen hun werkgever vanwege ongelijke behandeling bleek geconfronteerd met een vorm van benadeling nadat zij zich hadden beklaagd over discriminatie. Dit leidde er volgens deze studie toe dat werknemers terughoudend zijn om te klagen over ongelijke behandeling. Intermediairs als vertrouwenspersonen blijken om die zelfde reden ook in ernstige gevallen terughoudend om werknemers te adviseren via formele wegen, zoals het aanklaarten bij de hoogste baas, het indienen van een klacht bij een klachtencommissie of via de Cgb hun recht te halen. Soms wordt vertrouwenspersonen om die reden verweten een doofpot in stand te houden. Echter als responsiviteit voor klachten in de organisatie ontbreekt, is het hun taak medewerksters te wijzen op de risico's voor secundaire victimisatie.

De angst voor benadeling is een drempel om klachten in een vroegtijdig stadium te melden, waardoor er risico op escalatie ontstaat. Als benadeling geldt ook: reputatieschade of isolatie in het team. Nog steeds echoën oude opvattingen over slachtoffers van seksuele intimidatie door:

“wat heeft zij gedaan dat dit haar is overkomen?”.

Daarnaast brengt een klacht collega's vaak in loyaliteitsconflict. Zij kennen ook degene over wie wordt geklaagd en houden een klaagster verantwoordelijk voor een splitsing in het team. Bij 'late' meldingen zijn oplossingen in de ju-

5 Holtmaat, R. (2009), *Seksuele intimidatie: de juridische gids*, Nijmegen: Ars Aequi Libri.

6 Resolutie van de Raad van de Europese Gemeenschappen van 29 mei 1990 betreffende de bescherming van de waardigheid van vrouwen en mannen op het werk (PbEG 1990, C 157/02).

7 Richtlijn 2006/54/EG van het Europese Parlement en de Raad van 5 juli 2006 betreffende de toepassing van het beginsel van gelijke kansen en gelijke behandeling van mannen en vrouwen in arbeid en beroep (Recast-richtlijn) (PbEU 2006, L 204/23).

8 Dam, Y. van & Engelen, M. (2004), *Evaluatie van de Arbowet inzake ongewenste omgangsvormen*, Zoetermeer: Research voor Beleid.

9 Genugten, M. van & J. Svensson (2010), *Dubbel de dupe? Een studie naar de benadeling van werknemers die ongelijke behandeling aan de orde stellen*, Enschede: Universiteit Twente.

ridisch informele sfeer, zoals bemiddeling of een 'goed gesprek' door de baas met degene over wie wordt geklaagd, snel een gepasseerd station. Bij klachtonderzoeken waar ik als professional bij betrokken ben, blijkt vaak dat de situatie niet had hoeven escaleren en een onderzoek overbodig was geweest als er eerder was ingegrepen.

Wanneer de werkgever wel een formeel onderzoek laat instellen weet je als klaagster niet zeker of je situatie er wel beter van wordt. Is er bijvoorbeeld wel voldoende 'bewijs'? Durven collega's die als getuige worden gehoord wel eerlijk te verklaren? Zeker als deze zelf afhankelijk zijn van de 'dader' is er vaak grote terughoudendheid en als geen ander 'bewijs' voorhanden is kan de klacht meestal niet aannemelijk worden gemaakt. In een dergelijke klachtenprocedure waarin medewerker A collega B beschuldigt geldt uiteraard geen verschuiving van de bewijslast. B hoeft zijn onschuld niet te bewijzen.

Het hangt er ook van af wie de klacht gaat onderzoeken. Zijn dit onafhankelijke en deskundige personen? Dit is uiteraard in gelijke mate van belang voor degene tegen wie de klacht zich richt. Daarnaast is de vraag wat de werkgever gaat doen met de uitkomsten van het onderzoek.

De werkgever moet klachten van medewerkers over seksuele intimidatie zorgvuldig afhandelen. De wet(gever) geeft daar geen criteria voor. Alleen voor particuliere recherchebureaus die onderzoek doen naar laakbaar gedrag van werknemers geldt in het kader van de Wet particuliere recherchebureaus (Wpbr) een privacygedragscode. Criteria voor zorgvuldigheid kunnen wel worden afgeleid uit jurisprudentie en oordelen van het College voor de rechten van de mens (CRM) en haar voorganger, de Cgb.

#### 4. Onafhankelijkheid en deskundigheid van de onderzoekscommissie

Het College voor de rechten van de mens (CRM) eist dat de klachtbehandelaar onafhankelijk is, dus niet betrokken of directbetrokkene. In dit kader worden werknemers van P&O of HRM niet als onafhankelijk gezien. Het is echter de vraag in hoeverre een interne commissie onafhankelijk kan opereren. En in hoeverre durft een door de organisatie ingehuurde externe commissie haar rug recht te houden als de opdrachtgever, de geldverstrekker van het onderzoek, invloed wil uitoefenen op de werkwijze, de te horen getuigen of een bepaalde uitkomst? Uit een evaluatieonderzoek naar naleving van de privacygedragscode door de particuliere recherchebureaus, rijst het beeld op dat de private wensen van de opdrachtgever en de commerciële belangen van de opdrachtnemer leidend kunnen zijn bij het verrichten van een onderzoek.<sup>10</sup> In het onderwijs blijkt het vertrouwen van ouders en leerlingen in klachtencommissies die betaald

worden door de eigen organisatie gering te zijn. Organisaties van ouders en leerlingen adviseerden hun achterban zelfs geen gebruik te maken van deze klachtencommissies.<sup>11</sup> Hetzelfde speelde in de gezondheidszorg, bij klachtencommissies voor patiënten die gefinancierd worden door de instelling waar de klacht speelt. Op basis van deze uitkomsten is klachtafhandeling in de gezondheidszorg over een andere boeg gegooid. Instellingen zijn op grond van een nieuwe wet verplicht zich aan te sluiten bij een onafhankelijke door de Inspectie goedgekeurde geschillencommissie waar patiënten terecht kunnen als hun klacht intern niet goed is opgepakt en waarbij de financiering door de branche wordt geregeld.<sup>12</sup>

In een dergelijke constructie kan ook de professionaliteit van de klachtonderzoekers beter worden gewaarborgd. Dat dit geen overbodige luxe is blijkt uit het onderzoek van Holtmaat naar jurisprudentie inzake seksuele intimidatie.<sup>13</sup> In een groot aantal zaken die rechters kregen voorgelegd kwamen zij tot het oordeel dat er veel heeft geschort aan de zorgvuldigheid van het onderzoek of aan de klachtenbehandeling door of in opdracht van de werkgever. Een gebrek aan heldere kaders én aan expertise, deskundigheid en professionaliteit bij de onderzoekers blijkt vaak de grote gemene deler in de door de rechters geconstateerde problemen. Een – niet limitatieve – opsomming uit de jurisprudentie; betrokkenen (klager en beklagde) zijn door de onderzoeker onvoldoende geïnformeerd over de procedure; hoor en wederhoor is onvoldoende toegepast; de onderzoeker maakte selectief gebruik van het verzamelde materiaal; er is teveel geleund op getuigenverklaringen 'van horen zeggen'; een klacht is ten onrechte ontvankelijk verklaard; in een casus met meerdere klagers werden zij als groep gehoord; de commissie had zonder motivering uitbreiding van klachten toegestaan; commissies wegen bij de beoordeling van de klachten ten onrechte niet mee in hoeverre de ongewenste gedragingen iemand te verwijten vallen; een klaagster werd door twee mannen gehoord en kon daardoor het achterste van haar tong niet laten zien.

Van de klachten die in de periode 2013-2016 bij het CRM werden ingediend over een onzorgvuldige werkwijze van de werkgever bij de behandeling van hun melding over discriminatie of seksuele intimidatie, achtte het College tachtig procent gegrond. Daarbij voldeed de organisatie niet aan de eisen van het College dat de werkgever de klacht voortvarend en vertrouwelijk behandelt, dat er hoor en wederhoor plaatsvindt en de werkgever klager en beklagde (schriftelijk) informeert over de conclusies van het onderzoek en de maatregelen die hij gaat treffen.

10 Bos, J., S. Dekkers & G.H.J. Homburg (2007), *Evaluatie privacygedragscode particuliere recherchebureaus*, Amsterdam: WODC, Regioplan, eindrapport RA 13.585.

11 Bokdam, J., J. Bal & P. Rosenboom (2013), *Werkt de klachtenregeling? Evaluatie klachtregeling funderend onderwijs*, Zoetermeer: Panteia, BA4075.  
12 Sloot, L. (2016), *Geschilleninstanties binnen de nieuwe wet kwaliteit klachten en geschillen in de gezondheidszorg*, SDU, Tijdschrift voor Klachtrecht, jaargang 12, mei 2016.  
13 Holtmaat, R. (2009), *Seksuele intimidatie: de juridische gids*, Nijmegen: Ars Aequi Libri, p. 187.

Uit de evaluatie over de naleving van de privacygedragscode door de particuliere recherchebureaus blijkt dat deze vaker niet dan wel wordt nageleefd waar het gaat om proportionaliteit en subsidiariteit en voor wat betreft de wijze waarop een interview moet worden afgenomen.<sup>14</sup> Daarnaast schort het aan het zorgvuldig informeren van medewerkers die betrokken zijn bij een onderzoek.

## 5. Normenkader en beoordeling van de klacht

Nadat een onderzoekscommissie de feiten en omstandigheden over een klacht heeft onderzocht, moet zij een oordeel geven over de gegrondheid van de klacht. Onduidelijk is welk normenkader de diverse onderzoekers hanteren. Uitzonderingen als de Landelijke Klachtencommissie Ongewenst Gedrag voor de Decentrale Overheid daargelaten, worden oordelen van een onderzoekscommissie – ook geanonimiseerd – niet gepubliceerd. Uit onderzoek van de Universiteit van Tilburg naar de behandeling van klachten door externe bureaus over niet integer gedrag – waaronder seksuele intimidatie – van werknemers, blijkt dat de diverse onderzoekers een verschillend normenkader hanteren. Het komt voor dat hetzelfde gedrag door verschillende commissies van uiteenlopende kwalificaties wordt voorzien.<sup>15</sup> Volgens de onderzoekers van de Tilburgse universiteit is het onduidelijk of het feitencomplex dat ten grondslag ligt aan de beoordeling deze verschillen rechtvaardigt.

## 6. Besluit van de werkgever

Een klachtencommissie doet onderzoek in opdracht van de werkgever. De laatste beslist over te nemen maatregelen. Hierbij lijken niet altijd de uitkomsten van het onderzoek leidend, maar de sociale positie van de klaagster of beklagde. Zeker als een klaagster is 'afgehaakt', ziek thuis zit of vertrokken, is het 'gemakkelijk' beklagde gewoon te laten zitten, (behalve als het iemand is waar de werkgever toch al liever afscheid van wilde nemen).

Ook een werkgever die wel een sanctie wilt opleggen aan een medewerker van wie een commissie heeft vastgesteld dat sprake is geweest van onoorbaar gedrag, kan echter in de problemen komen wanneer de werkgever in gebreke is gebleven adequate voorlichting te geven. Als de beklagde werknemer zich bij de rechter verweert met 'hoe had ik kunnen weten dat ik dit niet mocht doen, mij is nooit iets verteld' houdt een maatregel niet altijd stand. Vaak wordt alsnog afscheid genomen van betreffende persoon op basis van een regeling. Een werkgever die zich realiseert dat iemand niet meer is te handhaven vanwege ernstig grensoverschrijdend gedrag, maar zelf ook in gebreke is gebleven omdat hij bijvoorbeeld eerdere signalen negeerde, stuurt

nogal eens aan op een vaststellingsovereenkomst, vaak ook met een aardige vertrekregeling. Natuurlijk hoeft een beklagde niet met pek en veren naar de uitgang te worden begeleid en gelden privacyregels ook voor deze medewerker, maar in de ogen van de werkvloer wordt ongewenst gedrag vaak onvoldoende bestraft. De preventieve functie van klachtafhandeling gaat hierdoor verloren.

## 7. Een zorgvuldige procedure

Een zorgvuldige procedure door een klachtencommissie zou op zijn minst moeten voldoen aan de volgende eisen. Behandeling van de klacht dient plaats te vinden door onafhankelijke en deskundige onderzoekers. Bij klachten over seksuele intimidatie is het van belang om beide seksen vertegenwoordigd te hebben in de onderzoekscommissie. Alle betrokkenen dienen tijdig te worden geïnformeerd over de procedure. Deze moet onder andere beschrijven op grond van welk beleid/wetgeving onderzoek plaatsvindt, welke definities worden gehanteerd; welke termijnen worden gehanteerd, welke bijstand tijdens zittingen van de commissie mogelijk is (vertrouwenspersoon, raadsman/vrouw), wat de status van de uitspraak is en hoe betrokkenen worden geïnformeerd over de uitkomst van het onderzoek. Bij onderzoek naar seksuele intimidatie is het van belang klager en beklagde gescheiden te horen. Er moet worden voorzien in hoor en wederhoor. Klager en beklagde hebben in principe recht op inzage in al het door de commissie verzamelde materiaal. Alles dat door alle betrokkenen tijdens het onderzoek naar voren komt dient vertrouwelijk te blijven. De rapportage moet deugdelijk zijn: het oordeel over al dan niet gegrondheid van de klacht moet worden gedragen door de feiten en omstandigheden zoals die door middel van het onderzoek zijn komen vast te staan.

## 8. Het kan beter

In de heftigheid van de huidige #MeToo discussies beoogt dit artikel het onderwerp enig inzicht te geven in de historie van de afgelopen decennia. Er is veel veranderd maar toch blijkt klagen in de praktijk nog steeds niet altijd te leiden tot het stoppen van het ongewenste gedrag en soms zelfs tot secundaire victimisatie. Leidinggevend en andere sleutelfiguren reageren vaak nog onvoldoende responsief op signalen en meldingen mede door een gebrek aan kennis en vaardigheden. Voor een organisatie is het lastiger een maatregel op te leggen aan een lastigvaller, als de werkgever verzuimde voorlichting te geven over ongewenste omgangsvormen. Gesteld kan worden dat een effectieve klachtenbehandeling niet zonder een duidelijk preventief beleid kan dat consequent gehandhaafd wordt. Op haar beurt heeft een goede klachtbehandeling een preventieve werking. Voorkomen is altijd beter dan genezen, maar mocht een onderzoek naar klachten geïndiceerd zijn, dan zijn meer waarborgen nodig voor een zorgvuldige procedure. Niet alleen de particuliere recherchebureaus hebben daarvoor een code nodig. Voor alle onderzoekers zou eenzelfde protocol moeten worden ontwikkeld. Toezicht op naleving door de

14 Bos, J., S. Dekkers & G.H.J. Homburg (2007), *Evaluatie privacygedragscode particuliere recherchebureaus*, Amsterdam: WODC, Regioplan, eindrapport RA 13.585.

15 Zourides S. & B. van der Vorm (2013), *Omwille van de geloofwaardigheid. Een verkennend onderzoek naar knelpunten en oplossingen bij integriteitsonderzoek in Nederland*, Tilburg: Tilburg University.

Inspectie SZW lijkt vervolgens niet onbelangrijk gelet op de ervaringen met naleving van de privacygedragscode. Daarnaast verdient het aanbeveling de onafhankelijkheid en de deskundigheid van klachtencommissies te vergroten door deze niet door de organisatie waar de klacht speelt te laten financieren, maar wellicht op brancheniveau te positioneren analoog aan de nieuwe opzet van klachtencommissies in de gezondheidszorg. Het vergroot het vertrouwen in een commissie en biedt kansen voor professionalisering. Wanneer die commissies net als in de gezondheidszorg ook hun uitspraken gaan publiceren, ontstaat een meer gedeeld normenkader, ook wel moresprudentie genoemd. Openbaarheid van uitspraken – geanonimiseerd – leidt daarnaast tot betere controle op een eerlijke ‘rechtsgang’. Tot slot moet de werkgever bereid zijn het oordeel en het advies van een commissie over te nemen. Ik zou zeggen: *comply or explain*.