

# VERTROUWENS BERICHTEN

December 2014



[Vertrouwensmensen.nl](http://Vertrouwensmensen.nl)



*Wij wensen u een veilig, integer en succesvol 2015 toe  
Wij werken door aan minder slachtoffers van ongewenst gedrag*

We beginnen deze editie met een zeer inzichtelijke en overzichtelijke factsheet van het TNO onderzoek over PSA: Monitor Arbeid. We eindigen straks met een overweging en goede wens van Gerard Dijkstra.



# Psychosociale Arbeidsbelasting

## Factsheet Monitor Arbeid

### Werkdruk<sup>1</sup>



**39%**

van de werknemers heeft te maken met hoge taaklisen



**19%**

van de werknemers vindt dat de leidinggevende geen oog heeft voor het welzijn van de medewerkers



**44%**

van de werknemers heeft weinig regelmogelijkheden

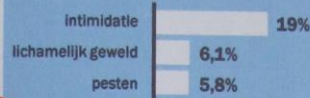
### Agressie en geweld



**24%**

van de werknemers heeft last van ongewenst gedrag door externen (klanten, leerlingen, passagiers, patiënten etc)

#### Belangrijkste types ongewenst gedrag extern



Sommige werknemers melden meerdere vormen van ongewenst gedrag

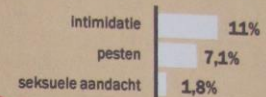
### Ongewenste omgangsvormen



**15%**

van de werknemers heeft last van ongewenst gedrag door leidinggevende of collega's

#### Belangrijkste types ongewenst gedrag intern



Sommige werknemers melden meerdere vormen van ongewenst gedrag

#### Risico's



**44%**

van de werkgevers vindt werkdruk een belangrijk risico

#### Risico's



**4,9%**

van de werkgevers vindt agressie en geweld een belangrijk risico

### Gevolgen

#### Werknemers



met burn-out klachten

12%



die niet kunnen voldoen aan de psychische eisen van het werk

8,7%



die aangeven dat zij vaak tot zeer vaak familie- of gezinsactiviteiten door het werk missen of verwaarlozen

9,3%

#### Werkgerelateerde verzuijngevallen

door werkdruk-werkstress

31%

door problemen met de leidinggevende of collega's

7,5%

door problemen met klanten

0,9%

### Maatregelen



**40%**

van de werknemers wil (aanvullende) maatregelen tegen werkdruk/werkstress



**7,9%**

van de werknemers wil (aanvullende) maatregelen tegen intimidatie, agressie of geweld door klanten



**5,6%**

van de werknemers wil (aanvullende) maatregelen tegen intimidatie, agressie of geweld door leidinggevende of collega

## Enkele andere cijfers

### Psychisch verzuim neemt toe

Het gemiddelde ziekteverzuim in de eerste helft van 2014 is 3.8% en daarmee gelijk aan 2013. De gemiddelde verzuimduur is toegenomen van 24 dagen in 2013 naar 26 dagen nu.

Het verzuim neemt de afgelopen jaren weliswaar af, maar het aandeel psychisch verzuim neemt duidelijk toe.

Meest opvallend is de toename van stressgerelateerd verzuim. Van de 4,6 miljoen verzuimdagen die ArboNed in de eerste helft van 2014 registreerde, had 10% te maken met stress. Dat is 8 keer zoveel als in 2009.

Dit blijkt uit een analyse van ArboNed, gebaseerd op ruim 1,1 miljoen werknemers. ArboNed signaleerde in 2013 ook al een toename van verzuim door stress, maar nog nooit veroorzaakten stressklachten zoveel verzuim als in de eerste helft van dit jaar, vooral in de sectoren onderwijs en zorg, maar ook bij ICT en financiële instellingen. Omgerekend in kosten betekent het dat de BV Nederland in de eerste helft van 2014 bijna 800 miljoen euro heeft betaald aan verzuim door stress. En daarin zijn de kosten van behandeling niet eens meegerekend.

### *Kans op herhaling*

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt na een verzuimperiode langer dan zes weken door psychische oorzaken, binnen anderhalf jaar na de betermelding 19% weer uitvalt met dezelfde diagnose.

Bron: [www.Arboned.nl](http://www.Arboned.nl)

### **Stress beroepsziekte nummer 1**

Stress op de werkvloer is beroepsziekte nummer één in Nederland. Bijna iedere organisatie heeft te maken met stress op het werk. Maar liefst 33% van het werk gerelateerde ziekteverzuim wordt veroorzaakt door stress. Van de Nederlandse werknemers zegt 40% vaak tot altijd heel veel werk te hebben, 36% noemt het werk zelfs hectisch.

In 2013 waren er van de 266 ziekmeldingen per 100 duizend werknemers, 96 het gevolg van 'psychosociale arbeidsbelasting'. De geschatte kosten van arbeidsverzuim door stress bedragen jaarlijks 4 miljard euro. Werkstress kan leiden tot psychische en fysieke klachten. Het is van belang om snel in te grijpen, want verzuim dat eruit voort kan komen, duurt gemiddeld langer dan verzuim door andere oorzaken.

### Controles Inspectie SZW

Minister Asscher zet dit onderwerp de komende vier jaar hoog op de agenda van werkgevers én werknemers. De Inspectie SZW gaat daarbij ook extra controleren op gezonde werktijden, werkdruk en agressie op de werkvloer.

### Anti stress cultuur

Een preventieve aanpak van werkdruk levert de organisatie veel winst op. Financieel omdat u minder stressziekteverzuim hebt. Maar ook omdat mensen die minder stress ervaren efficiënter werken, meer betrokken zijn bij de organisatie en een betere focus hebben op het werk. Hoe kunt u als manager, leidinggevende of HR professional een anti stress cultuur op de werkvloer faciliteren?

Kosten van uitval en productiviteitsvermindering door stress

Uitval van een Hbo'er kost gemiddeld:  
€ 450,00 per dag

Productiviteit vermindering (-35%) van een Hbo'er kost gemiddeld:  
€ 157,50 per dag

Bron: [www.academyleiderschap.nl](http://www.academyleiderschap.nl)

### **Ook positieve cijfers willen we melden**

#### **Er wordt minder gepest op de Nederlandse werkvloer.**

Het percentage werknemers dat aangeeft door klanten, collega's of leidinggevenden te worden gepest is tussen 2008 en 2013 afgenomen.

Dat blijkt uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).

In 2008 gaf 6,8 procent van de ondervraagde werknemers aan gepest door te worden door klanten en 8,4 procent door leidinggevenden of collega's. In 2013 was dat respectievelijk 5,8 en 7,1 procent.

"Het is heel goed dat er sprake is van een daling, maar zeker die 7,1 procent is nog vrij hoog. Maar we deden het in Europa dan ook heel slecht; alleen in Finland werd nog meer gepest", legt Wim van Veelen, adviseur Arbeid en Gezondheid bij FNV uit. "Er is in veel bedrijven nog veel te winnen zichtbaar."

Volgens hem wordt de daling deels verklaard door jarenlang beleid om pesten binnen bedrijven tegen te gaan en zelfs door tv-programma's die aandacht besteden aan pesterijen op werk.

"We zien pesters steeds meer als losers, dat is de winst van die programma's. We moeten het probleem dan ook blijven benoemen en pesters belachelijk maken." Een bedrijf moet verder de werknemers uitnodigen om pesterijen te melden. Vaak is er namelijk maar één echte pester en is er een aantal mensen dat meedoet.

#### Tijdelijk contract

Anderzijds komen de pesterijen op de werkvloer nog vrij veel voor, vindt Van Veelen. Daarbij speelt een rol dat managers dankzij de crisis weer een meer traditionele rol vervullen en daarin mensen sneller stevig aanpakken.

Diezelfde werknemer heeft steeds vaker een tijdelijk contract en voelt zich dus sneller bedreigd. De aanpak door de leidinggevende, vaak een jobhopper die het bedrijf niet van binnen en buiten kent, kan ervaren worden als pesterijen, legt Van Veelen uit.

Verder blijkt uit de cijfers van het CBS dat allochtonen vaker het slachtoffer zijn. "Dat verbaast me niets; onderbuikgevoelens die je in de samenleving tegenkomt, zie je ook op de werkvloer. Anderzijds moet je bepaalde groepen ook niet zielig maken, maar je moet er wel aandacht aan geven."

Bron: [www.nu.nl](http://www.nu.nl)

### **Maar ook heel beroerde berichten**

#### **Pesten is goedkoper dan ontslag**

Werkgevers die op een goedkope manier van werknemers af willen, verlagen zich steeds vaker tot pesten.

Dat concludeert Stichting Achmea Rechtsbijstand (SAR) in het AD. De rechtsbijstandverzekering signaleert dit jaar al een toename van 16 procent in het aantal verzoeken om rechtshulp door getreiterde werknemers. Bert Kersten, gespecialiseerd jurist arbeidsrecht van Achmea, zegt dat dit nog maar het topje van de ijsberg is omdat werknemers niet voor een klein pesterijtje naar hun rechtsbijstandverzekering stappen.

Vooraf ouderen en werknemers die langdurig ziek zijn geweest lopen het risico te worden weggepest door hun werkgever. Veel toegepaste methodes zijn het uitsluitend nog inroosteren op ongunstige tijdstippen, vakantieaanvragen op het laatste moment weigeren en het afnemen van privileges zoals een telefoon of laptop van de zaak.

Caroline Weber van FNV Bondgenoten zegt de signalen van SAR te herkennen. De slachtoffers van de het pesten op het werk kunnen volgens haar geen kant op door de slechte arbeidsmarkt.

Minister Asscher heeft in oktober toegezegd haast te zullen maken met de aanpak van pesten op het werk. Maatregelen die eigenlijk voor 2016 stonden gepland, zullen versneld worden ingevoerd.

Bron: [www.arbo-online.nl](http://www.arbo-online.nl)

**Minister Asscher heeft zijn eigen cijfers en agenda. Hij gaat in 2015 landelijk werk maken van werkdruk en ongewenst gedrag op de werkvloer. De Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen is in dit project strategisch partner en vertrouwenspersonen uit het netwerk 'vertrouwensmensen.nl' zijn hierbij betrokken.**

### **Pesten treft een half miljoen werknemers**

Meer dan 500 duizend werknemers hebben te maken met pestgedrag van collega's. Minister Asscher (SZW) wil daarom extra aandacht aan dit onderwerp besteden. De minister reageert met zijn toezegging op een pleidooi van PvdA-Kamerlid John Kerstens. Die wees tijdens een debat over arbeidsomstandigheden op onderzoek waaruit blijkt dat pesten op de werkvloer toeneemt. Asscher zegt toe maatregelen die voor 2016 op de agenda stonden, volgend jaar al te gaan nemen.

De minister wil het taboe rond pesten op de werkvloer doorbreken. Ook wil hij de Inspectie SZW laten optreden als bedrijven te weinig ondernemen tegen pestgedrag van personeel. Pesten is volgens Asscher een diep ingrijpend probleem, dat de aanleiding is voor veel stress.

Volgende week (1 november. Red.) organiseert Asscher een week van de werkstress, waarin hij dat verschijnsel bespreekbaar wil maken. Ruim één op de acht werknemers in Nederland heeft last van werkstress. Een derde van het ziekteverzuim dat met werk te maken heeft, komt door werkstress. Asscher kondigde al eerder aan hier iets tegen te willen ondernemen.

Bron: [www.arbo-online.nl](http://www.arbo-online.nl)

### **Top 10 feiten over stress**

'Spanning is wie je denkt dat je zou moeten zijn, ontspanning is wie je bent', luidt een oud Chinees gezegde. Stress is feitelijk niets anders dan spanning of druk. Stress is niet per definitie ongezond. Je hebt een bepaalde mate van stress nodig om goed te kunnen functioneren.

#### Top 10 feiten over stress

1. Uitval door stress is de afgelopen 5 jaar 8 keer zo hoog geworden.
2. Stress kostte de BV Nederland in de eerste helft van 2014 al 800 miljoen euro.
3. Stress is de belangrijkste veroorzaker van psychisch verzuim.
4. Verzuim door stress komt vaker voor bij vrouwen (38 procent) dan bij mannen (26 procent).
5. De gemiddelde verzuimduur bij psychisch verzuim bedraagt 180 dagen.
6. **Vroegtijdig ingrijpen bij psychisch verzuim reduceert de verzuimduur met 25 procent.**

7. 61 procent van de kort frequente verzuimers (af en toe een dagje ziek) blijft ook een volgend jaar kort frequent verzuimen.
8. Kort frequent verzuim leidt in 50 procent van de gevallen na 4 jaar tot langdurig verzuim.
9. 90 procent van de ondernemers weet niet wat verzuim hen kost.
10. Psychisch verzuim kost per geval al snel 45.000 euro.

Bron: [www.arboned.nl](http://www.arboned.nl)

## **Pesten is een complex probleem dat om beleid vraagt**

### **Slachtoffer van pesten zwijgt**

Werknemers die worden gepest, durven hier vaak niet over te praten. En als ze hun mond wel open doen, worden ze niet serieus genomen. Een Amerikaanse communicatiedeskundige onderzoekt waarom het zo moeilijk is om te praten over pesten.

In de eerste plaats zijn slachtoffers vaak bang om niet geloofd te worden of om kinderachtig te worden gevonden, zegt Stacy Tye-Williams, docent Communicatiewetenschappen aan de *Iowa State University*. "Als je getraumatiseerd raakt op de werkvloer, dan is het moeilijk om aan mensen te vertellen wat je is overkomen."

#### Pesten niet herkend

Niet alleen de angst om voor huilebalk te worden uitgemaakt, houdt mensen tegen, Tye-Williams kwam erachter dat het voor slachtoffers ook vaak moeilijk is om een samenhangend verhaal te vertellen. "Er is meestal niet een duidelijk begin, midden en een eind aan het verhaal. Soms duurt het maanden voordat het slachtoffer in de gaten heeft dat er iets aan de hand is, omdat het vaak begint met heel subtiel gedrag dat aanvankelijk moeilijk is om te identificeren als pesten."

Uit het onderzoek van Tye-Williams maakt de manier waarop slachtoffers hun verhaal vertellen veel verschil uit als het gaat om de vraag of mensen ze wel of niet geloven. "Als het verhaal onsamenhangend is, begrijpen mensen niet wat er is gebeurd en nemen ze het slachtoffer niet serieus. En dat is tragisch, want het zijn over het algemeen juist deze slachtoffers die het het moeilijkst hebben."

#### Buitenspel

Slachtoffers van pesten voelen zich vaak buitenspel gezet omdat collega's, ook als ze getuigen zijn van de vijandelijkheden, niet ingrijpen. "Collega's willen wel helpen, maar denken dat ze onvoldoende invloed hebben om de situatie te veranderen of zijn bang zelf doelwit te worden van de pesters." Maar juist de steun van collega's kan veel verschil maken voor slachtoffers van pesten. Ook wanneer de collega te bang is om direct betrokken te raken, helpt het wanneer hij de gepeste medewerker de kans geeft om zijn hart te luchten en hem het gevoel geeft dat hij wordt geloofd. Door het verhaal in een informele setting te kunnen vertellen, slachtoffers van pesterijen beter te communiceren over hun ervaringen, stelt Tye-Williams.

*Tip: Training Psychosociale arbeidsbelasting:*

*Pesten valt net als seksuele intimidatie, maar ook een te hoge werkdruk onder psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Herken de oorzaken op tijd en weet welke maatregelen u kunt nemen. Zo beperkt u de schade voor slachtoffer en organisatie én voorkomt u langdurig verzuim. Daarom is beleid voeren op PSA een goede investering.*

Bron: [www.arbo-online.nl](http://www.arbo-online.nl)

### **Werkgevers geven niet vaak genoeg toe dat er binnen hun bedrijf gepest wordt.**

Ziekteverzuim en werkstress komen wel ter sprake, maar het fenomeen pesten is nog steeds een groot taboe.

Dat zegt voorzitter Laura Willemse van Stichting Pesten op de Werkvloer in een interview met NU.nl.

"Werkgevers willen het liever niet toegeven. Het is schaamtevol en best heftig als het binnen de deuren van je eigen bedrijf plaatsvindt", licht ze toe. Volgens haar komt het negatieve gedrag "ontzettend veel voor".

Honderdduizenden mensen worden stelselmatig gepest op hun werk. En in de helft van de gevallen treitert een leidinggevende zelfs mee. Volgens een eerder gedaan onderzoek van vakcentrale CNV en de Universiteit Twente wordt ruim 17 procent van alle Nederlandse werknemers structureel gepest. Dat komt neer op 250.000 tot 350.000 mensen.

Uit een enquête van het Centraal Bureau voor de Statistiek blijkt dat 7,1 procent van de ondervraagde werknemers vorig jaar door een leidinggevende of collega werd gepest. Nog eens 5,8 procent is door klanten getreiterd.

#### Beleid

En dan gaat het niet om een incidenteel plagerijtje. "Als er een plaaggeest op de afdeling is, dan is iedereen wel eens aan de beurt. Maar als altijd dezelfde persoon wordt uitgezonderd, dan gaat het om pesten", legt de voorzitter uit.

Hoewel werkgevers volgens de Arbowet hun personeel tegen agressie en geweld moeten beschermen, heeft toch maar de helft van de bedrijven een beleid tegen pesten. "Het is dramatisch slecht geregeld en dat is te bizar voor woorden", vindt Willemse.

#### Angst

Pesterijen leiden bij slachtoffers niet zelden tot depressies, angststoornissen of posttraumatische stressstoornissen. Het kan uiteindelijk zelfdoding tot gevolg hebben. Zelfs als een slachtoffer ergens anders is gaan werken, kunnen zulke angsten nog jaren later een stempel op een loopbaan drukken.

De persoonlijke schade die slachtoffers oplopen, uit zich volgens Willemse in wantrouwen, angst, niet durven presteren en passiviteit. Ze kunnen dan maar moeilijk functioneren in een groep nieuwe collega's. "Dan ben je je sociaal al raar aan het gedragen en dan moet je nog beginnen aan de groep."

"Pesten is een structureel machtsmiddel. Er is niet iets wat je even kan doen waardoor het ophoudt", zegt ze. En werkgevers halen volgens haar in veel gevallen hun schouders op als zij van het pestgedrag op de afdeling horen.

"Aanstelleritis of overgevoeligheid" noemen ze dat dan. Omdat pesten moeilijk is te bewijzen, raadt ze getroffen en aan om het zoveel mogelijk vast te leggen.

#### NZa

Willemse noemt de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) als een voorbeeld van een "heel zieke organisatie". Het bestuursorgaan raakte afgelopen april in opspraak.

NZa-werknemer Arthur Gotlieb kreeg het gevoel dat hij werd buitengesloten en tegengewerkt. Hij had kritiek op het management en op de manier waarop zijn leidinggevend met hem omgingen.

Nadat Gotlieb een slechte beoordeling kreeg, schreef hij een gedetailleerd bezwaarschrift over misstanden in de organisatie. Vlak daarna beroorde hij zichzelf van het leven.

Een organisatie moet pestgedrag vanuit de hoogste laag aanpakken. Maar als managers daar zelf bij betrokken zijn, zoals bij de NZa het geval was, wordt dat volgens Willemse "vechten tegen de bierkaai".

#### Model

Komende donderdag presenteert een onderzoeksinstituut van de Vrije Universiteit (VU) samen met de stichting van Willemse een model om pesten op de werkvloer tegen te gaan. Het stappenplan is gebaseerd op principes uit de gedragstherapie. Het model gaat ervan uit dat werkgevers beter positief gedrag kunnen belonen, dan pestgedrag afstraffen.

"Het zal denk ik niet makkelijk gaan", denkt de voorzitter, maar ze hoopt werkgevers ervan te overtuigen dat ze pestgedrag op een positieve manier kunnen tegengaan.



**Ook in deze editie weer: de rechter aan het woord. Werkgevers let op uw zaak.**

### **Chantage: reden voor staande voetje?**

Een werknemer die als enige weet hoe hij een kapotte machine kan repareren, vraagt hiervoor 1000 euro aan zijn baas. Is dit reden voor ontslag op staande voet?

De machine waar de man aan werkt, draait al drie maanden op halve kracht. Zijn werkgever, Multitubes uit Wormerveer, laat daarom een monteur van de fabrikant overkomen uit Zwitserland. Op de dag dat de monteur komt, meldt de medewerker opeens dat hij een oplossing voor het probleem heeft gevonden. De machine werkt weer op volle snelheid. Maar aan het openbaren van die oplossing zit wel een prijskaartje: voor 1000 euro wil hij wel uit de doeken doen hoe hij de machine hersteld heeft.

#### Saboteran van machine

Het kunststofproductiebedrijf ontslaat daarop de man op staande voet. Als dringende reden voor het ontslag noemt de werkgever dat uit onderzoek en gesprekken is gebleken dat hij de vertraagde werking van de machine bewust en gedurende langere tijd heeft laten voortduren. Zelfs ook toen hij merkte dat zijn werkgever er alles aan deed om het gebrek te verhelpen. "U gaf niet alleen te kennen dat u het probleem had verholpen, maar u weigerde – daarnaar gevraagd – ook te vertellen wat de oorzaak was. U wilde dat enkel doen tegen betaling van 1000 euro", zo schrijft de werkgever in de ontslagbrief.

#### Ontslag op staande voet onterecht?

De man vecht zijn ontslag aan. Hij is ten onrechte op staande voet ontslagen en het ontslag is volgens hem ook niet onverwijld gegeven. In een kort geding vordert hij dat hij weer aan het werk kan bij Multitubes en hij eist dat zijn salaris betaald wordt.

Volgens Multitubes heeft de man de machine waaraan hij werkzaam was, gedurende langere tijd bewust gesaboteerd en vertraagd laten werken. Verder weigerde hij om te vertellen hoe hij het probleem uiteindelijk heeft opgelost. Dat levert in de visie van Multitubes zonder meer een dringende reden op voor ontslag op staande voet.

De kantonrechter oordeelt dat het ontslag op staande voet wel onverwijld is gegeven. De man is die dag direct naar huis gestuurd en daarna is een onderzoek gestart naar het probleem met de etiketteermachine. Nadat dit onderzoek twee dagen later was afgerond, heeft Multitubes de man per brief ontslagen.

#### Feitencomplex

De kantonrechter kijkt vervolgens naar de overwegingen van Multitubes. Het bedrijf noemt twee feiten als dringende reden voor het ontslag op staande voet aan. Ten eerste dat hij de machine bewust gesaboteerd en vertraagd heeft. Ten tweede de weigering om – zonder beloning – te vertellen hoe hij het probleem aan de machine had opgelost. De bewijslast van de dringende reden en van beide genoemde feiten rust op Multitubes, stelt de rechter.

Volgens de rechter slaagt het bedrijf er echter niet in om beide feiten te bewijzen. Het punt is dat Multitubes stelt dat beide feiten ook ieder op zichzelf en los van elkaar al een dringende reden voor ontslag op staande voet opleveren. Maar uit eerdere uitspraken onder meer van de Hoge Raad, blijkt dat dit anders ligt. Het betreft hier een aan de werknemer medegedeeld feitencomplex dat slechts voor een deel in rechte vast staat. Dat de machine bewust gesaboteerd is, is namelijk niet onomstotelijk bewezen. Het ontslag op staande voet is alleen geldig als: "a. dat gedeelte op zichzelf beschouwd kan worden als een dringende reden voor ontslag op staande voet, b. de werkgever heeft gesteld dat hij de werknemer ook op staande voet zou hebben ontslagen indien hij daarvoor niet meer grond zou hebben gehad dan in rechte is komen vast te staan, en c. dit laatste voor de werknemer in het licht van de gehele inhoud van die aanzegging en de overige omstandigheden van het geval ook duidelijk moet zijn geweest. "

Multitubes heeft in de ontslagbrief beide genoemde feiten – het saboteran van de machine en de weigering om de oplossing mee te delen – als dringende reden meegedeeld aan de man. In die brief staat niet dat elk feit op zichzelf al reden is voor ontslag op staande voet. "Dat betekent dat beide genoemde feiten ieder op zichzelf en los van elkaar geen dringende reden voor ontslag op staande voet kunnen opleveren", oordeelt de rechter.

### Sabotage

Multitubes gaat ervan uit dat de man twee tot drie maanden de etiketteermachine bewust heeft vertraagd, door in het mechanische deel van de machine sabotage te plegen. Zo zou een laser geheel of gedeeltelijk afgedekt zijn. Het bedrijf heeft in die periode echter niet kunnen constateren dat die sabotage zich daadwerkelijk heeft voorgedaan en hoe hij dat gedaan zou hebben. "Aangenomen moet worden dat Multitubes een dergelijke sabotage in ieder geval op enig moment moet hebben kunnen vaststellen als daarvan daadwerkelijk sprake was geweest. Dat is temeer het geval nu de machine kennelijk meerdere maanden op halve kracht heeft gedraaid en ook werd gebruikt op tijdstippen dat de man niet werkte. Zeker tijdens zijn afwezigheid had een eventuele sabotage dan ontdekt moeten worden", stelt de rechter. Multitubes kan in de stukken en op de zitting de rechter niet overtuigen hoe de sabotage onopgemerkt kon blijven.

Al met al oordeelt de rechter dat het ontslag op staande voet geen stand kan houden. Multitubes wordt veroordeeld tot loondoorbetaling en tot wedertewerkstelling op straffe van een dwangsom van € 500,00 voor iedere dag dat Multitubes daarmee in gebreke mocht blijven, met een maximum van € 25.000.

Bron: [www.pwdegids.nl](http://www.pwdegids.nl)

### **Schorsing om geroddel: terecht?**

Een werkneemster wordt geschorst vanwege geroddel. Vindt de rechter dat voldoende voor een schorsing?

Een algemeen medewerkster van een groentesnijbedrijf is zestien jaar in dienst als zij door haar werkgever op non-actief wordt gesteld. Volgens de HR-manager wil het overgrote deel van de 65 medewerkers van het bedrijf niet meer met de haar samenwerken vanwege haar 'roddelen en opruien'. Daarover ontvangt de werkgever meerdere klachten van collega's van de vrouw.

Omdat de roddeltante wel altijd bereid is om op tijden te werken waarop anderen liever niet werken, heeft HR-manager dit lange tijd door de vingers gezien. Bovendien behoort de vrouw tot 'de oude garde', waarvan over het algemeen wat meer wordt geaccepteerd dan van nieuwe werknemers. Wegens de klachten over de werkneemster wordt regelmatig op zoek gegaan naar een andere werkplek, maar de HR-manager vindt dat ze niet aan de gang kunnen blijven.

Na een vervelende situatie waarin een collega van de vrouw dusdanig overstuurt raakt door haar roddelfratsen, is de maat vol. Na een incident met de echtgenoot van de vrouw – die de directeur van het groentesnijbedrijf heeft bedreigd – krijgt de vrouw een schriftelijke waarschuwing. Als zij weigert te tekenen, ontzegt de HR-manager haar de toegang tot het bedrijf.

### Schorsing terecht?

De werkneemster vindt de schorsing onterecht en ontkent dat zij haar man toegang zou hebben gegeven tot het bedrijf. Ze vecht haar non-actiefstelling via een kortgeding aan. Ze eist binnen 48 uur na de zitting weer aan de slag kunnen in het bedrijf, en voor elke dag dat dit niet gebeurt, een schadevergoeding van 250 euro.

Ondanks het feit dat de werkneemster gewoon haar loon krijgt doorbetaald, weegt de rechter haar belang om snel weer aan het werk te mogen zwaar. Het groentesnijbedrijf ziet haar terugkomst absoluut niet zitten omdat zij vindt dat de collega's van de vrouw niet de dupe mogen worden van haar gedrag. Terugkeer naar de werkvloer noemt de werkgevers wegens 'veiligheidsredenen' dan ook ongewenst.

### Geen dossieropbouw van 'roddel en achterklap'

Veilig of niet, de rechter vindt de stelling van de werkgever maar summier onderbouwd. Er zijn namelijk geen functioneringsgesprekken gevoerd en dus ook geen gespreksverslagen voorhanden: de werkgever heeft het verzuimd een dossier op te bouwen. Dat er sprake zou zijn van disfunctioneren wegens 'roddel en achterklap' ziet de rechter dan ook niet. Daarbij heeft de werkgever de waardering uitgesproken dat de

vrouw op tijden werkt waarop anderen niet willen werken, en ondervindt dus ook voordeel van haar houding. Dat de vrouw niet kan terugkeren op de werkvloer vindt de rechter dan ook niet terecht. Bovendien heeft de werkgever ten tijden van het kort geding nog geen stappen ondernomen om het ontslag in gang te zetten: als deze echt zo ontevreden was geweest, was de werkgever daar wel mee begonnen.

Alles bij elkaar genomen vindt de rechter de schorsing dus onterecht. Het groentesnijbedrijf moet de dame uiterlijk twee dagen na het vonnis toegang geven tot het bedrijf. Doet zij dit niet, dan gaat dat ze kosten: 200 euro per dag met een maximum van 5000 euro.

Rechtbank Overijssel  
24 november 2014  
ECLI:NL:RBOVE:2014:6195

Bron: [www.pwdegids.nl](http://www.pwdegids.nl)

### **Incident na 30 jaar dienst: ontslag?**

Na een incident met een leerling wordt een leraar na dertig jaar trouwe dienst ontslagen. Terecht?

Een docent is al meer dan dertig jaar in trouwe dienst van een onderwijsinstelling. Hij heeft altijd goed gefunctioneerd, maar raakt betrokken bij een incident. Zo begeleidt hij een excursie die tijdens de terugreis in de bus uit de hand loopt. Enkele leerlingen zijn baldadig en rammen met hun vuisten op de ramen van de bus. De buschauffeur waarschuwt de leerlingen dit niet te doen, maar tevergeefs.

#### Ontslag wegens 'buitensporig geweld'

Dan grijpt de docent in en vraagt tot viermaal toe aan één van de jongens voorin de bus te komen zitten. De leerling weigert waarop de docent de jongen vastgrijpt en met veel tegenstribbelingen de leerling op een plek voorin zet. Ook bij aankomst zijn de gemoederen nog niet bedaard en wordt de leerling met enige dwang richting een kamer geduwd. Nadat de leerling nog eens wegloopt en door de docent weer wordt vastgepakt, komen twee collega's hem tegemoet en zeggen hem even tot rust te komen.

Na enkele dagen wordt de docent uit de les geplukt en wordt zijn arbeidsovereenkomst per direct beëindigd. Volgens de onderwijsinstelling heeft de docent buitensporig geweld gebruikt om de leerling op zijn plaats te zetten.

De docent gaat daarop in beroep tegen zijn ontslag bij de Commissie van Beroep. Intussen staakt de onderwijsinstelling de loonbetaling, waarop de docent naar de kantonrechter stapte. Hij wil doorbetaling van loon en wil weer worden toegelaten tot het werk.

#### Discussabele verklaringen

Er doen echter tijdens de vele gesprekken die werden gevoerd met leerlingen en collega's verschillende verhalen de ronde over het incident. De kantonrechter constateert dat de verklaringen van de leerlingen inconsistent zijn. De ene leerling verklaart dat de docent heeft geslagen, de andere leerling zegt alleen dat de docent de betreffende leerling stevig heeft beetgepakt. Mede door de leeftijd van de leerlingen zet de kantonrechter vraagtekens bij de juistheid van de verklaringen.

De verklaringen van de collega's van de docent gaan in op de hardhandigheid. Zo bleek dat onder de linkeroksel van de leerling vingerafdrukken zichtbaar waren nadat deze was vastgepakt. Ook hier is de kantonrechter niet van overtuigd. De leerling stribbelde flink tegen (wat ook door de getuigen wordt bevestigd) en dan kunnen er al snel drukplekken op het lichaam van de leerling ontstaan. Vooralsnog heeft de docent geen buitensporig geweld gebruikt. Al met al ziet de kantonrechter dat er geen reden is om de docent niet toe te laten tot zijn werk.

Omdat de Commissie van Beroep nog oordeelt over het ontslag, dient de onderwijsinstelling op straffe van een dwangsom de docent (voorlopig) toe te laten tot de werkzaamheden. Ook moet de school het loon doorbetalen.

Rechtbank Midden Nederland  
ECLI:NL:RBME:2014:3839

## **De cijfers over gepeste leraren waren aanvankelijk zeer vertekend in de pers gekomen, maar ook na correctie is het een groot probleem**

### **Leraren op een op de drie scholen gepest**

Ook de leraar is soms het pispaaftje van de klas. Vakbond CNV Onderwijs maakt uit een enquête onder 4262 leraren in het basis- en middelbaar onderwijs, onderwijsondersteuners en schoolleiders op dat op 31 procent van de scholen leerkrachten gepest worden. Hiermee nuanceert de bond de cijfers van eerder vandaag, dat een op de drie leraren gepest wordt. Onderzoeksbureau MWM2 was voorbarig in de analyse. "Dat doet er niet aan af dat het probleem groot is", zegt Helen van den Berg, voorzitter van CNV Onderwijs. Meestal zijn het de leerlingen die hun leerkracht pesten, maar ouders, collega's en de schooldirectie doen er ook aan mee.

Er zou op iedere school een integrale aanpak moeten zijn van pesten: voor leerlingen én leerkrachten

Helen van den Berg, CNV Onderwijs-voorzitter

Roddelen, uitsluiting en twijfelen aan de professionele integriteit komt veel voor onder collega's. Maar ook ouders en leerlingen sturen bijvoorbeeld hatemails, intimideren of bellen leraren op hinderlijke momenten thuis op.

De enquête ging voornamelijk over het gezag van de leraar, dat de ondervraagden net als drie jaar geleden waarden met een 7. De vragen over pesten zijn nieuw in de lijst. Het is voor het eerst dat het pestgedrag door ouders en leerlingen in een onderzoek betrokken wordt.

"Het is schokkend dat pesten van leraren zo veel voorkomt", zegt CNV Onderwijs-voorzitter Helen van den Berg. Pestprotocollen zijn er bij 86 procent van de scholen wel voor leerlingen, maar slechts bij 11 procent van de scholen ook voor leerkrachten. Te weinig, vindt de bond. "Er zou op iedere school een integrale aanpak moeten zijn van pesten: voor leerlingen en leerkrachten."

#### Meer pesterijen op openbare scholen

Oudere leerkrachten hebben meer last van pesten dan jongere, blijkt uit het onderzoek. Ook onderwijsondersteunend personeel, zoals de overblijffuf of de conciërge, heeft relatief vaak te maken met pesten in de vorm van uitschelden, dreigementen en agressie van leerlingen. Op middelbare scholen met meer dan 2500 leerlingen zijn leraren vaker het slachtoffer. Volgens de enquête komt het pesten van leraren op openbare scholen meer voor dan op bijzondere scholen. Dat is volgens het CNV niet zomaar te verklaren. "We willen dat verder onderzoeken. De verschillen zijn groot."

#### Verruwing van de samenleving

"Het pesten van leraren is een ingewikkeld probleem", zegt Van den Berg. "Er zijn veel partijen als schuldigen aan te wijzen. Het gebeurt soms op subtiele wijze: roddelen, uitsluiten of het in twijfel trekken van deskundigheid kunnen allemaal vormen van pestgedrag zijn."

Opvallend is dat, ondanks dat er zo veel gepest wordt, 95 procent van de ondervraagden zich redelijk veilig of veilig voelt op school. Volgens Van den Berg komt dat doordat leerkrachten in hun omgeving genoeg steun vinden, vooral bij collega's.

Belangrijke oorzaak van het probleem is, aldus Van den Berg, de verruwing van de samenleving. "Wat vroeger abnormaal was, is dat nu niet meer. Gezagsdragers als ambulancepersoneel en politieagenten krijgen ook niet meer het oude respect. Zo worden leraren gepest, en zetten ouders een grote mond op. Daar moeten we eens bij stilstaan."

Bron: [www.trouw.nl](http://www.trouw.nl)

## **Laten we dat even doen: erbij stilstaan. Het zijn niet alleen de leerlingen.**

### **Leraar bezwijkt onder mondige ouder**

Veel startende leraren bezwijken onder de druk van ouders. Dat stelt onderwijskundige Lisa Gaikhorst, die vandaag op dit onderwerp promoveert aan de Universiteit van Amsterdam.

Gaikhorst krijgt bijval van onderwijsbonden, die al veel langer zien dat ouders door de jaren heen steeds mondiger werden.

„Veel starters kunnen niet met de veeleisende houding van ouders omgaan”, stelt Thijs den Otter, woordvoerder van de Algemene Onderwijsbond. „Dat komt niet alleen omdat ouders kritischer worden, maar ook omdat starters steeds vaker genoeg moeten nemen met flexwerk en nulurencontracten. Ze staan continu weer voor een andere klas. Omgaan met ouders is iets dat je moet leren, maar daar is nu geen tijd of ruimte voor.”

Met als gevolg dat veel beginnende leraren er het bijltje bij neergooien. Volgens Gaikhorst stopt een kwart van de beginnende leerkrachten op Amsterdamse basisscholen binnen vijf jaar, en dat is volgens de onderwijsbonden in lijn met de landelijke cijfers. Naast de grote druk van kritische ouders spelen, in de Randstad althans, volgens Gaikhorst ook de grote taalachterstanden van niet-Nederlandse leerlingen daarbij een grote rol.

Bron: [www.telegraaf.nl](http://www.telegraaf.nl)

## **Er is ook nog voldoende te doen rond integriteit**

### **Duurzamer integriteitsbeleid noodzakelijk**

De zorg voor integriteit binnen overheidsorganisaties is nog te vluchtig, te versnipperd en te vaag. Organisaties moeten een duurzamer en uitgebalanceerd integriteitsbeleid ontwikkelen door projectmatig te werken en het eigen integriteitsnetwerk te versterken. Op deze manier raken zij in staat om op in te spelen op nieuwe risico's die ontwikkelingen als een flexibele arbeidsmarkt en decentralisaties met zich meebrengen. Dat is de boodschap van Marijn Zweegers, hoofd Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector (BIOS) op de 6e Dag van de Integriteit in Rotterdam.

#### Begrip cultuur

Flexibilisering, meer publiek-private samenwerking, nieuwe informatietechnologieën en decentralisaties brengen nieuwe risico's voor de integriteit met zich mee. Uit diverse onderzoeken blijkt dat het duurzaam verankeren van het integriteitsbeleid en het in kaart brengen van integriteitsrisico's overheidsbreed nog een zwakke schakel is. 'Organisaties zijn vaardig in het projectmanagement en het schrijven van beleidsplannen en waarom zetten zij dat maar weinig in voor het integriteitsbeleid?', vraagt Zweegers zich af. Zij signaleert ook dat organisaties nog teveel blijven hangen in de discussie over meer regels of juist bewustwording terwijl het gaat om een goede balans tussen die twee. Het begrip cultuur ziet zij te pas en te onpas voor allerlei problemen gebruikt. Zonder heldere operationalisering van dit begrip blijft het een holle beleidsfrase en is werken aan cultuurverbetering verspillen van tijd.

#### Dag van de Integriteit

Het integriteitsbeleid duurzamer maken, kan en moet vooral samen gebeuren. Daarom staat de Dag van de Integriteit in het teken van het versterken van het eigen interne en externe integriteitsnetwerk. Ook het daar aan minister Ronald Plasterk (BZK) uitgereikte Jaarboek Integriteit 2014 gaat over dat thema.

#### Jaarboek Integriteit

Alain Hoekstra (BIOS) en Edgar Karssing (Nyenrode Business Universiteit) schrijven in het Jaarboek dat integriteitsfunctionarissen vaak onvoldoende tijd, middelen en expertise hebben en zich eenzaam voelen in hun redelijk nieuwe functie. Wat hen blijkt te helpen bij het pionieren, is het interne en externe netwerk. Integriteitsfunctionarissen hebben een aanjagende rol en kunnen samenhang en synergie in de integriteitsactiviteiten van onder andere p&o-ers, OR-leden, bedrijfsarts, ict- en inkoopmedewerkers aanbrengen. Jitse Talsma (BIOS) en Alain Hoekstra beschrijven in het Jaarboek vier verschillende

vormen van externe samenwerking die de interne samenwerking verbeteren. In andere hoofdstukken komen bijvoorbeeld experts aan het woord die dieper ingaan op de rol van de OR en de wethouder.

Bron: [www.integriteitoverheid.nl](http://www.integriteitoverheid.nl)

### **Gemeente Helmond: aangifte van fraude en valsheid in geschrifte door ambtenaren**

HELMOND - Bij de gemeente Helmond hebben ambtenaren zich schuldig gemaakt aan valsheid in geschrifte, 'onrechtmatige verrijking', fraude en nalatig handelen bij het verstrekken van uitkeringen. Dit gebeurde in 2010 en 2011 bij de afdeling Werk en Inkomen, onderdeel van het Werkplein Regio Helmond.

Tegen twee (voormalige) medewerkers is al aangifte gedaan; het justitieel onderzoek loopt nog.

Dit alles blijkt uit een intern onderzoek dat de afgelopen maanden heeft plaatsgevonden. De uitkomsten daarvan bevestigen de verhalen van klokkenluiders die de aanzet gaven tot het onderzoek.

#### 'Bij herhaling tegengewerkt door het management'

Uit een interne memo van de coördinator integriteit van de gemeente blijkt dat de klokkenluiders de afgelopen jaren vergeefs aan de bel trokken over een reeks van misstanden. De klokkenluiders werden echter 'bij herhaling tegengewerkt door het management'. 'Een positief kritische houding resulteert in repercussies', staat in het rapport. De onderzoekers hebben dit niet verder kunnen onderzoeken omdat de klokkenluiders anoniem willen blijven.

#### Opdrachten aan eigen bedrijf gegeven

Burgemeester Blanksma nam hun meldingen begin dit jaar over onrechtmatigheden wel serieus. Uiteindelijk werden 60 door hen aangedragen dossiers nader bekeken. Nu blijkt dat in 18 gevallen een strafbaar feit wordt vermoed. Het verdachte duo werkt nu voor andere gemeenten. Een van hen gaf een groot aantal keren namens de gemeente Helmond lucratieve opdrachten aan zijn eigen bedrijfje. Daarvoor gebruikte hij de naam en handtekeningen van collega's. De ander verstreekte een fors krediet aan een bedrijf op onterechte gronden. Verder blijkt dat in 17 dossiers 'ernstig betwijfeld' mag worden of de gemeente rechtmatig een uitkering verstreekte.

Bron: Eindhovens Dagblad

### **Klokkenluiders: Derde van de klachten komt uit de zorg**

Veel lof was er deze week (8 november. Red.) voor Joop van Rijn en Ben Oude Nijhuis die zich openlijk uitspraken over de falende zorg voor hun demente echtgenotes. Het Adviespunt Klokkenluiders heeft de handen vol aan meldingen uit de gezondheidszorg. 'De lastpak vliegt er als eerste uit.' Haar vader was dement, maar toezicht was er nauwelijks in het verpleeghuis waar hij woonde. Eén keer zat hij zelfs onder de ontlasting. Lenie Kastelein maakte zich soms grote zorgen over het welzijn van haar vader.

Toch durfde ze destijds niet naar het management van het verpleeghuis te stappen, om te zeggen dat dit zo niet langer kon, dat er te weinig personeel was. 'Ik was bang dat mijn vader er de dupe van zou worden.'

#### Lastpak

Haar verhaal staat niet op zich. Nadat Joop van Rijn en Ben Oude Nijhuis zich openlijk uitspraken over de falende zorg voor hun demente vrouwen, kreeg deze krant veel soortgelijke reacties binnen. Ook directeur Jan Slagter van Omroep MAX proefde deze week veel angst onder de tientallen reacties die binnenkwamen bij het meldpunt voor schrijnende situaties in verpleeghuizen. 'Veel mensen zijn als de dood dat de zorg voor hun partner nog slechter wordt als ze zich opwerpen als klokkenluider.'

En zorgmedewerkers durven ook nauwelijks iets te zeggen, constateren de vakbonden. Dat heeft deels te maken met de aangekondigde bezuinigingen. 'Met klokkenluiders loopt het doorgaans niet heel goed af. Als jij als lastpak wordt gezien, vlieg je er als eerste uit,' zegt Karin Weerts van vakbond NU'91. 'Terwijl de verzorgenden en verpleegkundigen het alleen maar goed voorhebben met hun cliënten.'

#### Een derde

Bij het in 2012 ingestelde Adviespunt Klokkenluiders was vorig jaar een derde van de klokkenluiders iemand uit de zorgsector. Daarmee steekt het aantal meldingen van misstanden in de zorg met kop en schouders boven alles uit. 'Eigenlijk zou de cultuur zo moeten zijn dat het normaal is om misstanden aan te kaarten. Dat mensen vrij zijn om te benoemen wat hun zorgen zijn en dat organisaties klokkenluiders als een kans zien in plaats van een bedreiging,' zegt directeur Hannah de Jong.

#### Gezondheid

Regelmatig krijgt het Adviespunt een telefoontje van iemand uit de zorg die zich ernstig zorgen maakt over de gezondheid van patiënten of bewoners. Vorig jaar ruim zestig keer. Maar er komen ook meldingen van fraude. Niet alle telefoontjes leiden tot een zaak. 'We geven vooral advies. Soms is dat om samen met je collega's te proberen iets te doen. Ze weten vaak niet hoe ze misstanden moeten aankaarten. En mensen zijn bang voor de mogelijke gevolgen. Raak ik mijn baan kwijt? Zijn er consequenties voor mijn collega's?'

Dat de werkvloer te weinig gehoord wordt, weet ook Ria Vermeulen, verpleegkundige sinds 1969. Toen zij haar carrière begon, waren tehuizen met hun strenge hoofdzusters behoorlijk hiërarchische instituten. 'Toch werd je destijds verplicht om mee te denken, oplossingen aan te dragen.'

#### Kritisch

Vermeulen - die zich niet zo gauw de mond laat snoeren - roept collega's op hun angst opzij te zetten, om problemen hardop te bespreken, om solidair te zijn met elkaar. 'Kritisch zijn betekent niet dat je de organisatie afvalt, maar dat je het vak juist zo goed mogelijk wilt uitvoeren. Wij doen dit werk vanuit passie. En de verandering moet van onderaf komen, van ons.'

Eigenlijk wilde Lenie Kastelein de situatie rond haar vader - hij is 8 jaar geleden overleden - niet meer oprakelen.

Het doet nog te veel pijn. Dat ze dit toch doet, komt door het verhaal van Joop van Rijn en Ben Oude Nijhuis. 'Ik vind het vooral bedroevend dat er na al die jaren nog steeds niets is veranderd.'

Bron: [www.ad.nl](http://www.ad.nl)

## Een tegenmaatregel

### Zwarte lijst voor medewerkers in de zorg

Er komt een zwarte lijst van zorgpersoneel dat zich schuldig heeft gemaakt aan diefstal of mishandeling. Daarmee kan worden voorkomen dat deze medewerkers na ontslag meteen weer elders in de zorg aan de slag gaan. Op dit moment kunnen instellingen niet controleren of sollicitanten iets op hun kerfstok hebben.

Het zogenoemde 'Waarschuwingsregister Zorg & Welzijn' wordt vanmiddag gelanceerd op een symposium in Den Haag. Initiatiefnemer is ZorgZijn Werkt, een kleinere werkgeversorganisatie in de zorg. Het beveiligde register is goedgekeurd door de Nederlandse 'privacywaakhond', het College Bescherming Persoonsgegevens (CBP). Het waarschuwingregister is voor werknemers in de thuiszorg, verpleeg- en verzorgingshuizen, gehandicaptenzorg en jeugdzorg.

#### Ontslagen

Hoeveel medewerkers jaarlijks in de fout gaan, is niet duidelijk. De bedenkers van het register schatten dat een betrekkelijk kleine groep van 1 tot 3 procent van de 1,3 miljoen zorgmedewerkers, uitzendkrachten, vrijwilligers en stagiaires zich schuldig maakt aan zaken als diefstal en mishandeling. Omdat het bijvoorbeeld bij ouderen en gehandicapten om zeer kwetsbare groepen gaat, kunnen de gevolgen groot zijn.

Aangesloten instellingen kunnen voortaan onder strikte voorwaarden in het register kijken of sollicitanten of personeelsleden op de zwarte lijst staan. Zij vinden daar alleen mensen tegen wie aangifte is gedaan en die zijn ontslagen.

#### Waterkoker

Opname in het register is niet voor de eeuwigheid; dat gebeurt voor minimaal twee en maximaal vier jaar. "En er wordt natuurlijk ook gelet op de redelijkheid", zegt een woordvoerder van ZorgZijn Werkt. "Een stagiair die een keer een waterkoker heeft meegenomen, komt niet meteen in het register."

Bron: [www.nos.nl](http://www.nos.nl)

## Tot slot de oproep en goede wens van Gerard Dijkstra



### Duurzame inzetbaarheid onder druk

Maatschappelijke ontwikkelingen zetten de duurzame inzetbaarheid van medewerkers onder druk. De financieel-economische crisis, de bezuinigingen op de zorg/mantelzorgtaken e.d. dragen bij aan het complexer worden van de psychosociale problemen van de medewerkers. (combinatie van werk- en privé problemen). Deze combinatie komt onder meer naar voren bij belastende mantelzorgtaken. Het is belangrijk om toe te werken naar een mantelzorgvriendelijke organisatie: Een mantelzorgvriendelijke organisatie rust op 3 pijlers:

- combinatie werk en mantelzorg is bekend en bespreekbaar;
- de verlofregelingen zijn bekend en worden actief toegepast
- leidinggevenden en medewerkers zoeken samen naar maatwerkoplossingen.

Ik denk dat als we samen optrekken een win-win situatie ontstaat voor zowel werkgever als werknemer. Dit komt m.i. de duurzame inzetbaarheid ten goede en kan de werkstress doen afnemen.